



---

## Servizio di Valutazione Indipendente del POR FESR Emilia-Romagna 2014-2020

### Rapporto di valutazione tematica:

### *Asse VI - Città Attrattive e Partecipate*

*Rapporto finale*

Novembre 2022

---

Committente: Regione Emilia-Romagna

## Indice

<b>Executive Summary</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Introduzione</b> .....	<b>5</b>
<b>2 Oggetto della valutazione e domande valutative</b> .....	<b>6</b>
<b>3 Approccio metodologico</b> .....	<b>7</b>
<b>4 Attrattività e partecipazione nelle città</b> .....	<b>9</b>
<b>5 La strategia regionale e il processo di programmazione</b> .....	<b>12</b>
<b>6 Le Strategie di Sviluppo Urbano e Sostenibile: obiettivi, risultati attesi e conseguiti</b> ....	<b>16</b>
6.1 Gli obiettivi attesi ed i tematismi delle SUS .....	16
6.2 La selezione dei soggetti gestori.....	21
6.3 Il modello di governance adottato dagli Organismi Intermedi .....	22
6.4 Gli interventi finanziati.....	23
6.5 Gli interventi sui beni culturali e la riqualificazione urbana .....	27
6.6 Gli interventi di promozione.....	32
6.7 Gli interventi dei Laboratori Aperti.....	33
6.7.1 <i>Gli interventi per l'Agenda digitale</i> .....	36
6.7.2 <i>Gli interventi per la promozione culturale</i> .....	38
6.7.3 <i>Gli interventi per la promozione turistica</i> .....	39
6.7.4 <i>Gli interventi per la promozione dello sviluppo imprenditoriale</i> .....	41
6.7.5 <i>Gli interventi nel campo dell'inclusione sociale</i> .....	42
6.7.6 <i>Gli interventi diretti al grande pubblico e ai network</i> .....	43
<b>7 Le testimonianze dei soggetti partecipanti</b> .....	<b>44</b>
7.1 Le scuole .....	44
7.2 I giovani e gli imprenditori .....	46
7.3 Le Università, gli Enti di ricerca, le Associazioni, gli Enti locali.....	49
7.4 I soggetti che hanno organizzato eventi.....	52
<b>8 Una valutazione d'insieme delle Strategie Urbane: elementi in comune ed elementi distintivi</b> .....	<b>55</b>
8.1 Gli obiettivi perseguiti e i risultati di breve e medio termine .....	55
8.2 I modelli gestionali e la sostenibilità .....	56
<b>9 Le risposte alle domande di valutazione</b> .....	<b>59</b>
<b>Allegato 1 - La strategia regionale e il processo di programmazione</b>	
<b>Allegato 2 – Le strategie di sviluppo urbano delle città</b>	

## Executive Summary

L'impostazione regionale della strategia di Sviluppo Urbano Sostenibile ha consentito di sperimentare un equilibrio tra la centralizzazione dell'approccio strategico unitario e la declinazione locale del binomio attrattività – partecipazione.

In termini generali e salve le specifiche realizzazioni, tale sperimentazione ha consentito alle città di:

- **valorizzare e rendere disponibili ai cittadini i beni di valore storico – culturale** che ospitano i Laboratori, contribuendo alla **riqualificazione urbana** con interventi funzionali e in molti casi di riconosciuto pregio architettonico/urbanistico;
- ampliare e consolidare alcuni **canali di comunicazione** e di dialogo tra amministrazioni, attori locali e cittadini, in numerose occasioni ingaggiando le parti in una effettiva partecipazione alle diverse dimensioni della vita pubblica;
- erogare **prestazioni utili alla transizione verso il digitale -soprattutto dei servizi pubblici connessi con la cittadinanza digitale-** innalzando il livello di alfabetizzazione delle fasce di popolazione altrimenti meno ricettive.

Si registra una **estrema eterogeneità delle attività laboratoriali**, elemento ineludibile date le premesse (le strategie sono tipiche di ciascuna città) e le differenze territoriali e, nel complesso, positivo: le testimonianze raccolte presso i **pubblici/partner più differenziati (imprese, scuole, soggetti associativi settoriali, soggetti del privato sociale, comunità tematiche, università)** hanno sottolineato come i Laboratori siano stati in grado di proporre **iniziative utili, interessanti, in grado di catalizzare la partecipazione**, sapendo adattare tale variegata proposta alle esigenze date dal contesto (in particolare, l'insorgenza dell'emergenza pandemica, con un ancor più marcato passaggio al digitale), dall'evolvere della domanda e dalla creazione di nuove connessioni.

Proprio rispetto alla **dimensione digitale**, le dotazioni tecnologiche dei Laboratori e le attività svolte hanno contribuito a introdurre e diffondere conoscenze, abilità e prospettive in modo ampio e pervasivo rispetto ai pubblici e ai contesti applicativi), dimostrando quanto **il mezzo** (che non appare logico né utile considerare un fine in sé) debba essere assunto come una **dimensione fisiologica e trasversale -oltre che ineludibile nell'attuale momento storico-** in grado di migliorare tutte le interazioni sociali. Meno efficace in questo senso è apparso l'indirizzo regionale verso la focalizzazione su una principale modalità realizzativa (le "app", che in una fase intermedia dell'attuazione sembravano puntare a una tipologia standardizzata di "city guide"), in taluni casi semplicemente non corrispondente a un reale fabbisogno del territorio.

**Le attività di comunicazione**, che difficilmente appaiono scindibili in modo netto da quelle etichettate come "culturali" o di altro genere (categorie rispondenti a logiche di monitoraggio amministrativo più che realmente utili a definire i fenomeni, sempre più complessi e interconnessi) **sono apparse efficaci e funzionali ad incrementare il coinvolgimento** delle comunità nelle proposte laboratoriali.

La **dimensione di rete** dei Laboratori, debolmente presidiata, è stata intesa principalmente come elemento utile a standardizzare aspetti connessi più con adempimenti formali (peraltro, nella sostanza, seppur utili, marginali, quali la veste grafica dei materiali di comunicazione) che con la circolazione di idee e modelli per ottimizzare la gestione delle strutture, per aumentare la scala di iniziative locali di successo, per favorire la circolazione di idee e di pratiche. In molti casi, i Laboratori hanno in ogni caso **autonomamente stabilito e/o rafforzato reti connesse con le proprie attività**, anche sviluppando proficue iniziative congiunte con diversi attori.

Il tema più critico appare quello della sostenibilità economica dei Laboratori: **nessuno dei modelli gestionali adottati registra allo stato il raggiungimento di un equilibrio economico sostenibile**. Il tema avrebbe richiesto un'analisi preliminare assai più approfondita e tarata su ciascun territorio, per lo meno:

- dello status delle attività svolte dal Laboratorio, che si possono collocare

complessivamente lungo tutto lo spettro che va dal servizio pubblico al servizio di mercato, e del loro mix presso ciascun Lab;

- delle effettive potenzialità di mercato delle attività in grado di generare ricavi, che dipendono strettamente dalle caratteristiche fisiche del bene culturale e da numerosi fattori di contesto (dimensioni della popolazione, settori traino attuali e prospettici delle economie, eccetera).

Trasferendo il rischio di impresa sui Soggetti Gestori (laddove si è scelto di individuarne uno) le amministrazioni (Regione e Comuni) hanno potuto tenere sotto controllo, per il periodo di esercizio, il costo complessivo dell'operazione, **senza tuttavia porre le basi per garantire a tutti i Laboratori una sostenibilità al termine di tale periodo**, fattore che dipende dalle capacità (relazionali, promozionali, imprenditoriali) degli attuali aggiudicatari, ma anche molto, come sottolineato, dalle caratteristiche del bene e del contesto, oltre che dalla struttura dei costi di gestione di ciascun bene, intrinsecamente "tipici". Il tema riverbera, all'avvio del nuovo periodo di Programmazione, sulla **decisione di cosa fare di ciascuno (le scelte potrebbero essere, in questo senso, anche molto differenziate)**. Da questo punto di vista, il rischio maggiore di incertezza grava sui Comuni i cui Laboratori hanno minor appeal di mercato, che potrebbero vedere andare deserte le nuove gare qualora i requisiti fossero considerati troppo onerosi e potrebbero, quindi, doversi porre il problema di una rimodulazione delle procedure e/o dell'internalizzazione di alcuni costi e servizi (presumibilmente, si potrebbero verificare entrambe le situazioni).

Nei casi in cui si sia optato per una gestione *in-house*, i Comuni hanno avuto maggiori margini di manovra rispetto alla gestione del costo del Laboratorio, che al netto del temporaneo contributo del FESR rientra sostanzialmente nei conti complessivi dell'Amministrazione. **Il costo del Laboratorio può non tradursi necessariamente in un pari aumento netto della spesa pubblica, a condizione che la sua gestione si integri, dal punto di vista organizzativo e gestionale, con le strutture comunali che potrebbero massimizzarne l'utilizzo** (dimostratosi versatile), facilitando quei processi di riorganizzazione (*in primis* la rottura delle logiche di "silos" per settori/servizi) **e di ripensamento/ridisegno dei servizi pubblici che consentano di efficientare e risparmiare sui servizi** che il Laboratorio, specialmente attraverso la digitalizzazione, potrebbe affiancare/ sostituire. Il tema potrebbe essere strategicamente presidiato, nel nuovo periodo di programmazione, dalle attività per il rafforzamento amministrativo (anche nei nuovi Piani di Rigenerazione Amministrativa).

Per quanto riguarda il ruolo che i Laboratori possono avere nella prossima programmazione, il nuovo Programma Regionale FESR fa riferimento ai Laboratori Aperti come luoghi attrattivi, per accompagnare i cittadini nel processo di transizione digitale. Più in particolare, l'azione 1.2.4 *Sostegno a spazi e progetti per le comunità digitali anche con il coinvolgimento del Terzo Settore*, anche attraverso la continuazione dell'esperienza dei Laboratori Aperti 2014 – 2020 sostiene la creazione di "comunità digitali" dove cittadini, imprese e PA siano in grado di utilizzare la tecnologia per trasformare qualitativamente la realtà locale, a partire dai contesti più marginali, o in frazioni remote e quartieri isolati delle grandi città, dove il digitale può fare la differenza.

Le valutazioni effettuate fanno ritenere che questa possa rappresentare solo una delle *mission* da attribuire ai Laboratori che, nel corso degli ultimi tre anni, si sono affermati come interlocutori privilegiati degli attori dello sviluppo territoriale locale e punto di riferimento per la cittadinanza come luogo di incontro e di promozione di informazione e conoscenza.

I Laboratori sono andati, quindi, qualificandosi come spazi polifunzionali, plurisetoriali e pluridestinatari, con un bagaglio ormai consolidato di esperienze, relazioni, conoscenze e competenze, che li colloca come soggetti proattivi dell'ecosistema regionale, in una logica di Comunità, che va oltre l'ambito di specializzazione del digitale.

Questo, naturalmente, non esclude che i Laboratori debbano avere una **mission trasversale**, che può essere identificata nelle Comunità Digitali, e una propria **mission specifica**, che va qualificata a livello territoriale, ma va allo stesso tempo va consolidato il loro ruolo come **spazio di comunità**, con un grado di flessibilità nell'azione, che peraltro ne agevolerebbe anche la sostenibilità.

## 1 Introduzione

Il presente rapporto si inserisce nel processo di valutazione del POR FESR 2014 – 2020 che la Regione Emilia – Romagna ha affidato all'ATI IRS – Nomisma.

In particolare, l'approfondimento tematico mira a valutare i risultati conseguiti dagli interventi attivati per perseguire gli obiettivi programmatici individuati nell'ambito dell'Asse VI del POR 2014-2020 *la cui strategia di intervento si basa sul rafforzamento dell'identità delle aree urbane in grado di innescare processi di partecipazione di cittadini ed imprese alle scelte strategiche della città e di creare nuove opportunità di occupazione e di inclusione qualificando il tessuto produttivo esistente.*

La tabella seguente riporta le Priorità d'investimento, i risultati attesi e le Azioni presenti nel POR FESR 2014-2020:

Priorità d'investimento	Risultati attesi	Azioni
2b - Sviluppare i prodotti e i servizi delle TIC, il commercio elettronico e la domanda di TIC	2.3 - Potenziamento della domanda di ICT di cittadini e imprese in termini di utilizzo dei servizi online, inclusione digitale e partecipazione in rete	Azione 2.3.1 Soluzioni tecnologiche per l'alfabetizzazione e l'inclusione digitale, per l'acquisizione di competenze avanzate da parte delle imprese e lo sviluppo delle nuove competenze ICT (eSkills), nonché per stimolare la diffusione e l'utilizzo del web, dei servizi pubblici digitali e degli strumenti di dialogo, la collaborazione e partecipazione civica in rete (open government) con particolare riferimento ai cittadini svantaggiati e alle aree interne e rurali
6c - Conservare, proteggere, promuovere e sviluppare il patrimonio naturale e culturale	6.7 - Miglioramento delle condizioni e degli standard di offerta e fruizione del patrimonio culturale nelle aree di attrazione	<p>Azione 6.7.1 Interventi per la tutela, la valorizzazione e la messa in rete del patrimonio culturale, materiale e immateriale, nelle aree di attrazione di rilevanza strategica tale da consolidare e promuovere processi di sviluppo</p> <p>Azione 6.7.2. Sostegno alla diffusione della conoscenza e alla fruizione del patrimonio culturale, materiale e immateriale, attraverso la creazione di servizi e/o sistemi innovativi e l'utilizzo di tecnologie avanzate</p>

## 2 Oggetto della valutazione e domande valutative

La **valutazione tematica** è finalizzata ad approfondire ed analizzare la strategia del POR rispetto a quattro dimensioni principali:

- la *dimensione programmatica*, per valutare come lo sviluppo urbano sostenibile sia stato interpretato a livello di Programma e a livello di singola Strategia di Sviluppo Urbano e Sostenibile (SUS), in maniera integrata con i temi della riqualificazione delle città;
- la *dimensione operativa*, così da evidenziare, anche attraverso l'analisi delle procedure adottate e degli attori coinvolti, lo stato di implementazione degli interventi;
- la *dimensione strategica*, approfondendo i risultati raggiunti attraverso la realizzazione degli interventi in termini di partecipazione della cittadinanza, inclusione attiva, offerta di nuove opportunità imprenditoriali ed occupazionali, e più in generale sul grado di attrattività e vivibilità delle aree urbane;
- la *dimensione della governance*, per rilevare quali condizioni abbiano favorito l'attuazione della strategia urbana dal punto di vista della capacità amministrativa, gestionale ed organizzativa delle Autorità Urbane (AU), quali criticità si siano riscontrate e di conseguenza quali soluzioni siano state adottate per superarle.

La valutazione è stata effettuata in modo da prendere in esame il **disegno strategico dell'Asse VI e delle Strategie di Sviluppo Urbano e Sostenibile nella situazione precedente la riprogrammazione del 2020**, che ha ridotto gli importi stanziati per alcune linee di intervento; ciò al fine di fornire un quadro valutativo più centrato sui contenuti e sugli effetti della strategia, che non sulla mera attuazione finanziaria e fisica degli interventi all'interno del POR.

Come risultato finale dell'attività sono state elaborate alcune considerazioni finalizzate a **fornire suggerimenti** alla Regione Emilia-Romagna sull'attuazione di interventi simili di qualificazione delle aree urbane, anche tenendo presenti gli orientamenti e le decisioni che dovranno essere adottati per il prossimo periodo di programmazione.

In accordo con quanto riportato nel disegno di valutazione, l'attività sarà rivolta a fornire risposte alle seguenti domande di valutazione.

- **DOMANDA VALUTATIVA 1.** In che misura l'elemento innovazione attraverso lo sviluppo dei servizi ICT è stata in grado di incidere sulla fruizione dei beni culturali e sull'incremento di attrattività?
- **DOMANDA VALUTATIVA 2.** In che misura il ricorso a strumenti ICT ha consentito un aumento della partecipazione attiva dei cittadini relativamente ai temi rilevanti per le città?
- **DOMANDA VALUTATIVA 3.** In che misura i temi di applicazione scelti per i Laboratori aperti si sono rivelati di interesse prioritario per i partecipanti (imprese, cittadini, terzo settore) e *in che modo le attività si sono adattate alle mutate condizioni di contesto?*
- **DOMANDA VALUTATIVA 4.** *In che misura il ruolo di Autorità Urbane attribuito ai Comuni ha inciso sull'attuazione e quali effetti esso ha avuto in termini di capacità amministrativa, gestionale ed organizzativa di tali soggetti?*
- **DOMANDA VALUTATIVA 5.** In che misura e con quali effetti gli interventi finanziati dal programma hanno consentito un'effettiva integrazione delle strategie urbane, *anche in relazione agli altri strumenti insistenti sui medesimi contesti (PON Metro)?*
- **DOMANDA VALUTATIVA 6.** *Quali necessità di adattamento delle strategie urbane e dei relativi strumenti attuativi sono emersi nel corso delle operazioni in contesto pandemico?*
- **DOMANDA VALUTATIVA 7.** *Quali suggerimenti possono essere forniti in vista della Programmazione 2021 – 2027, per rendere efficienti ed efficaci gli interventi dell'Agenda Urbana?*

### 3 Approccio metodologico

Per rispondere ai quesiti individuati l'attività valutativa si è focalizzata su diversi ambiti d'indagine:

- il ruolo di indirizzo e coordinamento di Regione Emilia-Romagna nella definizione e nell'attuazione delle strategie urbane da parte delle AU, in fase programmatoria ed *on going*;
- gli interventi attuati dalle AU per la tutela, la valorizzazione e la messa in rete del patrimonio culturale, materiale e immateriale;
- le azioni per la promozione dei luoghi culturali;
- i Laboratori Aperti, secondo l'ottica dell'empowerment digitale e partecipativo dei destinatari;
- i sistemi organizzativi e gestionali delle AU.

Dal punto di vista operativo, il percorso valutativo è stato il seguente:

- **Primo step di attività** (- **Analisi della programmazione e delle caratteristiche delle Strategie di Sviluppo Urbano e Sostenibile**). L'analisi è finalizzata a ricostruire:
  - il quadro logico programmatico a livello di POR e di singola Strategia;
  - il complesso del processo attuativo, dal punto di vista delle procedure adottate e degli attori coinvolti;
  - le caratteristiche dei progetti finanziati.

Si è proceduto, quindi, alla:

- raccolta e analisi di tutta la documentazione attinente al processo di programmazione; l'analisi desk, ai fini valutativi, è stata integrata con la realizzazione di interviste dirette a referenti della Regione Emilia – Romagna (referente di Asse e struttura dell'Autorità di Gestione);
  - raccolta e analisi della documentazione inerente le SUS e le attività realizzate nell'ambito dell'Asse 6.
- **Secondo step d'attività** – **Analisi di campo sull'attuazione delle SUS**. Queste analisi, realizzate attraverso interviste dirette con i referenti delle 10 AU e i soggetti gestori, sono finalizzate a verificare:
    - il ruolo di AU attribuito alle Città e quali effetti l'attuazione ha avuto sulla loro capacità gestionale, amministrativa ed organizzativa;
    - la coerenza tra le iniziative attivate all'interno delle SUS rispetto agli altri strumenti insistenti sulle medesime aree territoriali;
    - le caratteristiche e il grado di attuazione degli interventi finanziati, con particolare riferimento alla valorizzazione dei beni culturali e alla realizzazione dei Laboratori aperti;
    - le caratteristiche delle attività realizzate all'interno dei Laboratori Aperti, dell'utenza di riferimento e dei soggetti del territorio coinvolti nell'implementazione delle attività.
- **Terzo step d'attività**– **Interviste ad un campione di soggetti del territorio** che hanno partecipato alle iniziative realizzate nell'ambito dei Laboratori Aperti (esemplificativo delle diverse tipologie di soggetti) per valutare:
    - quanto i Laboratori Aperti siano stati in grado di incidere sulle capacità di interazione, attraverso strumenti ICT o pratiche partecipative connesse con la digitalizzazione, sulle dinamiche di inclusione e di condivisione e sulla effettiva partecipazione ai processi di co-progettazione e co-decisione urbana;
    - se e quanto le attività di riqualificazione e, successivamente, di promozione siano state in grado di raggiungere e coinvolgere i soggetti del territorio e di modificarne la percezione relativamente alla valenza identitaria/culturale dei beni riqualificati, anche in ottica di attrattività e/o di funzionalità alle attività di attrazione;

- 
- quali risultati le attività erogate stanno producendo sul sistema economico e sociale urbano;
  - quale percezione hanno i soggetti attivi sul territorio e coinvolti nell'attuazione degli interventi rispetto al processo di rivitalizzazione urbano innescato dal POR.

## 4 Attrattività e partecipazione nelle città

L'Agenda Urbana regionale, nell'ambito della programmazione e attuazione dell'Asse dedicato alle "Città attrattive e partecipate" del POR FESR, è *"attuata attraverso la costituzione di un Laboratorio Urbano inteso come luogo di elaborazione dell'agenda urbana dei Programmi FESR e FSE, che supporti la definizione delle nuove strategie per il rilancio e la riqualificazione delle città, facendo perno sugli ambiti individuati come rilevanti per la città ed i cittadini con particolare riferimento all'innovazione nell'economia sociale e nei servizi alla persona, (ad esempio welfare e sanità in rete), alle aree del benessere, della fruizione della cultura, del learning e dell'education, dello spettacolo e dei servizi turistici, della mobilità e dell'ambiente, dell'informazione, sicurezza e prevenzione del e sul territorio urbano, della conoscenza ed utilizzo della web economy, del design per la riqualificazione dei servizi urbani e degli spazi pubblici."*

Nonostante il concetto di attrattività richiamato fin dalla denominazione dell'Asse non venga, di fatto definito, se non in associazione con altri termini che indicano gli ambiti d'azione dei Laboratori Urbani, è evidente che Regione Emilia Romagna non intenda perseguire, introducendo l'OT 6 nell'Agenda Urbana, una strategia di mera "attrazione turistica" oppure unicamente legata all'attrazione degli investimenti (sul quale peraltro l'Asse 3 del POR si focalizza).

Cosa si deve intendere, dunque, per "città attrattive e partecipate", dimensione rispetto alla quale il presente rapporto si prefigge di valutare la coerenza e l'efficacia degli interventi regionali?

Come la maggioranza dei concetti e dei termini utilizzati dai policymaker per definire gli ambiti di intervento degli strumenti attuativi, e a maggior ragione quanto più essi sono complessi e semanticamente sfaccettati, l'"attrattività" viene interpretata in modi diversi in base ai contesti di policy nei quali viene utilizzata.

Se pure si volesse restringere il campo al solo contesto urbano, un concetto unitario -e quindi una misura- di attrattività non è ricavabile né dalla documentazione comunitaria, né da quella di indirizzo strategico delle politiche di coesione nazionali (a partire dall'Accordo di Partenariato), né nella letteratura accademica, dove prevalgono (quando presenti) *proxy* del concetto di taglio economicistico evidentemente distanti (in quanto limitative) da quanto l'Agenda Urbana regionale intende promuovere.

Anche nella documentazione afferente ai contesti strategici menzionati (senza peraltro alcuna pretesa di esaustività) si riscontrano dei temi ricorrenti (partecipazione, partenariato, mobilitazione, connettività...), cui il termine viene spesso associato (esplicitamente o implicitamente) negli indirizzi di policy urbana o negli studi sul termine:

- la Commissione<sup>1</sup> specifica, tra l'altro, che **"Istituendo partenariati che coinvolgono enti cittadini, Stati membri, istituzioni dell'UE e altri portatori d'interessi, comprese ONG e imprese, l'agenda urbana sosterrà lo sviluppo economico e sociale dell'Europa"**;
- l'Accordo di Partenariato mette in risalto come **"[...] per i contesti urbani, si pone l'attenzione su problemi legati alla progettazione degli interventi da parte della autorità urbane: da un lato bisognerebbe agevolare la connessione dei due driver - smart city e inclusione sociale - nelle fasi di co-progettazione (da rendere quale modello tendenziale e non solo esperienza innovativa del programma Città metropolitane), dall'altro orientare l'integrazione dei temi ambientali (migliore mobilità sostenibile, promozione degli eco-quartieri, infrastrutture verdi urbani). [...] Per le città (Agenda urbana), la strategia generale ha un'impostazione di competitività, sostenibilità e di inclusione sociale. Essa prevede azioni integrate in tre ambiti operativi elettivi dedicati alla promozione di servizi per i cittadini e per gli utilizzatori delle città [...], di inclusione sociale per gruppi e sub-territori comunali a particolare fragilità socio economica [...]"**.
- tra gli studi relativi all'attrattività dei territori si sottolinea che: **"[...] The usefulness of the concept**

<sup>1</sup> Sintesi tratta da Panorama Magazine n. 58, [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/it/information/publications](https://ec.europa.eu/regional_policy/it/information/publications)

*of territorial attractiveness and its value as a component of regional policy depend on how it is defined, on the particular object of analysis (for example, the type of city/region) and on the type of citizen targeted (for example, highly educated workers, low-class labour forces, different forms of tourism), and also on whether it addresses governance processes as key strategic aspects of the development process. Two elements are important in terms of this policy dimension: **first, the role of public authorities and the associated capacity to strategically instigate and direct mobilization processes; second, the differential capacities of stakeholders to mobilize Assets in a multilevel governance framework [...]**<sup>2</sup>.*

*"[...] Come indicato all' inizio è importante definire il concetto della attrattività e ci sono diversi modi di farlo. Una possibilità è di descrivere gli elementi essenziali. Abbiamo individuati come elementi importanti: diversità, vitalità, libertà, trasparenza, unicità, connettività, sicurezza. [...]"*<sup>3</sup>

Appurata la complessità dell'oggetto dell'analisi dal punto di vista concettuale generale (la cui ricostruzione puntuale esula le finalità di questo documento), guardando all'attuazione dell'Agenda Urbana dell'Emilia Romagna emerge, in ogni caso, un dato che consente di orientare la messa a sistema gli elementi informativi raccolti nel corso delle indagini propedeutiche alla valutazione sull'attuazione dell'Asse: **tutti gli elementi citati sono presenti, secondo mix e declinazioni differenti, nelle Strategie Urbane** delle 10 Autorità Urbane. Ciascuna di esse, a partire dalla definizione degli obiettivi specifici delle proprie azioni, ha declinato l'attrattività cittadina in relazione ai propri specifici orientamenti strategici (più ampi, definiti nei documenti di programmazione urbana).

In questo senso, l'impostazione regionale ha consentito di **sperimentare** (con quanto successo, le domande valutative intendono approfondire) **un equilibrio tra centralizzazione dell'approccio strategico** (e, come si vedrà: operativo, attraverso la definizione di risultati minimi che tutte le AU devono garantire) **e una declinazione locale del binomio di attrattività - partecipazione** che, se risulta di difficile definizione in termini astratti e generali, è tuttavia ben chiara ai decisori locali. La sfida dell'attuazione (e dunque della valutazione) si sposta, quindi, sul piano delle soluzioni trovate, attraverso l'interazione con la Regione, dalle AU e sulla loro coerenza ed efficacia, sulle scelte di *governance*, sulla capacità amministrativa necessaria alla realizzazione, ma anche e necessariamente, sulle risposte dei soggetti coinvolti dalle azioni alle sollecitazioni lanciate dai Comuni.

Ai fini della valutazione, appare interessante richiamare che i Laboratori Aperti sono stati anche oggetto di studio nell'ambito di una ricerca condotta dal Dipartimento di Comunicazione ed Economia della Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, *Lo sviluppo degli spazi di collaborazione e dei co-working: profilo, organizzazione e impatto su innovazione e trasformazioni del lavoro*, finanziata dal FSE della Regione Emilia – Romagna.<sup>4</sup>

All'interno della più ampia categoria degli spazi collaborativi, la ricerca definisce i Laboratori Aperti come *Luoghi di ricerca, innovazione e sperimentazione per l'innovazione, la cultura e la creatività. Sono spazi in cui fare impresa e sviluppare nuovi prodotti e servizi. Punti d'incontro tra professionisti, start-up e istituzioni, aperti ai cittadini*. E li qualifica come realtà degna di nota, in quanto interessanti spazi orientati alla condivisione, collaborazione e innovazione, anche sociale.

Alcune delle considerazioni finali della ricerca, che riguardano tutte le tipologie di spazi di collaborazione esaminate, appaiono spunti di riflessione utili per contestualizzare anche l'analisi dei Laboratori Aperti:

<sup>2</sup> Servillo L., Atkinson R., Russo P.,(2011), *Territorial attractiveness in EU urban and spatial policy: a critical review and future research agenda*, European Urban and Regional Studies. <http://eur.sagepub.com/content/early/2011/12/19/0969776411430289>

<sup>3</sup> IRE (2010), *Dimensione 'attrattività' e la sua rilevanza per lo sviluppo*. Resoconto 'città - attrattiva'

<sup>44</sup> I contenuti della ricerca e le considerazioni utili per la valutazione delle Strategie Urbane sono state oggetto di un incontro del gruppo dei valutatori con il coordinatore della ricerca, il Prof. Fabrizio Montanari.

- i Laboratori Aperti, come gli spazi polifunzionali e gli hub culturali e creativi, sono gli spazi con la dimensione più ampia, hanno un'alta eterogeneità dei frequentatori ed un legame molto forte con il territorio;
- se si guarda alla funzione dello spazio, gli spazi di collaborazione possono avere funzioni di *innesto*, ovvero di avviamento alla professione; di *accelerazione*, per chi ha bisogno di accelerare e consolidare il suo percorso professionale; di *ancoraggio* per i lavoratori precari o i professionisti che si collocano al di fuori dei sistemi di welfare privati e pubblici e di ordini professionali;
- facendo riferimento agli impatti che gli spazi di collaborazione possono avere sulle persone, questi interessano la sfera lavorativa, la sfera extra-lavorativa e il work-life balance.

La ricerca di UNIMORE sottolinea in particolare che **le relazioni con le altre eliche degli ecosistemi di innovazione** (imprese, enti pubblici, enti di formazione e ricerca, società civile, altri spazi collaborativi) risultano piuttosto deboli e comunque poco strutturate, di carattere episodico e spesso legati a conoscenze personali. Per questo si suggerisce *alle autorità regionali di intraprendere le opportune azioni al fine di sostenere lo sviluppo di profonde e stabili relazioni tra gli spazi collaborativi e gli attori delle diverse eliche degli ecosistemi locali* ed appare importante agire sulle condizioni contestuali che permettano di “fare sistema” e promuovere le relazioni con gli attori del territorio.

## 5 La strategia regionale e il processo di programmazione

Si presenta in questo paragrafo una sintesi dell'iter che ha portato alla definizione delle Strategie Urbane previste dall'Asse VI, ricostruita seguendone l'iter amministrativo-procedurale attraverso i principali atti e documenti regionali. È a partire da tali atti e documenti che si sono definiti:

- la *governance* (mediante la stipula di Protocolli tra AdG e AU e la definizione dei relativi impegni; l'istituzione del "Laboratorio Urbano" e dei relativi organi)
- gli standard operativi che accomunano le azioni intraprese dalle diverse Autorità Urbane (tra cui le modalità di definizione delle singole Strategie Urbane, la programmazione delle tempistiche di realizzazione delle azioni, la gestione delle variazioni progettuali, l'individuazione dei Soggetti Gestori)
- il riparto e le modalità di utilizzo delle risorse finanziarie e, in sintesi, tutti gli aspetti connessi con l'esecuzione delle operazioni previste dal POR.

Per inquadrare esaurientemente il processo -e per valutarne la tenuta complessiva in termini di coerenza ed efficacia- va inoltre tenuto conto, a monte, del contesto strategico, che ha portato tanto alla scelta di attuare l'Agenda Urbana mediante un Asse dedicato, quanto alla individuazione delle città poi designate come Autorità Urbane.

Il paragrafo costituisce una sintesi di quanto contenuto nell'Allegato 1, in cui sono riportati secondo un criterio cronologico, per esteso, tutti i riferimenti e gli elementi di seguito riassunti.

### Il Documento Strategico Regionale

Nel Documento Strategico Regionale<sup>5</sup> (DSR) del 2014 si definiscono gli orientamenti e gli elementi fondamentali della Strategia Urbana: esso descrive, infatti, sia le modalità di **individuazione delle città target** (attraverso criteri indicatori tematici relativi a demografia, istruzione, ricerca, sanità, mobilità, ambiente e competitività) che i **quattro principali "driver di sviluppo" (ridisegno e modernizzazione dei servizi urbani; inclusione sociale; rafforzamento di segmenti pregiati di filiere produttive globali; rigenerazione urbana)**, in coerenza dei quali saranno successivamente individuate le specifiche azioni all'interno del POR.

La sintesi strategica confluita nel DSR ha raccolto gli esiti di un **percorso partecipato dai comuni** che sarebbero successivamente stati nominati AU, sviluppato in considerazione dell'esigenza di far comprendere fin dalla fase programmatoria l'orientamento complessivo e, soprattutto, la focalizzazione sui temi dell'attrattività (anche da svilupparsi mediante la riqualificazione del patrimonio culturale) e dell'infrastrutturazione digitale, funzionali allo sviluppo di azioni volte a rafforzare il **ruolo abilitante delle nuove tecnologie dell'informazione** nell'incrementare la partecipazione e i servizi per diversi attori/pubblici nelle città.

Il DSR individua, infine, la modalità attuativa della Strategia a livello regionale, individuando nella definizione di un **Asse dedicato** del POR FESR 2014-2020 e nella relativa dotazione finanziaria, lo strumento più idoneo alla realizzazione della Strategia Urbana.

### Obiettivi e azioni del POR

L'Asse "urbano" del POR, approvato nel febbraio 2015, viene formulato in base a due principali elementi:

- la focalizzazione su **interventi per il rafforzamento dell'identità delle aree urbane**, grazie alla quale più facilmente innescare i processi partecipativi attesi;
- un **sistema di governance partecipata, da attuarsi attraverso la costituzione di un Laboratorio Urbano** inteso come luogo di elaborazione dell'agenda urbana dei Programmi

<sup>5</sup> Ove non riportati, i riferimenti agli atti sono richiamati in Appendice.

FESR e FSE, che supporti la definizione delle nuove strategie per il rilancio e la riqualificazione delle città

Il POR specifica inoltre che gli ambiti di intervento (le azioni) seguiranno una logica di forte concentrazione tematica e di integrazione, individuando i “**contenitori fisici**” che, per il significato culturale<sup>6</sup>, storico e/o tradizionale, possano rappresentare un elemento di aggregazione su cui intervenire con l'azione di riqualificazione strutturale, e allestendovi all'interno dei **Laboratori Aperti**, ovvero centri attrezzati per la sperimentazione di soluzioni ICT che consentano di ampliare la partecipazione civica. Le **tre azioni** previste dal POR, con le quali si attivano le priorità di investimento 2b (*Sviluppare i prodotti e i servizi delle TIC, il commercio elettronico e la domanda di TIC*) e 6c (*Conservare, proteggere, promuovere e sviluppare il patrimonio naturale e culturale*), sono:

- Azione 2.3.1 - Soluzioni tecnologiche per l'alfabetizzazione e l'inclusione digitale, per l'acquisizione di competenze avanzate da parte delle imprese e lo sviluppo delle nuove competenze ICT (eSkills), nonché per stimolare la diffusione e l'utilizzo del web, dei servizi pubblici digitali e degli strumenti di dialogo, la collaborazione e partecipazione civica in rete (open government) con particolare riferimento ai cittadini svantaggiati e alle aree interne e rurali.
- Azione 6.7.1 - Interventi per la tutela, la valorizzazione e la messa in rete del patrimonio culturale, materiale e immateriale, nelle aree di attrazione di rilevanza strategica tale da consolidare e promuovere processi di sviluppo.
- Azione 6.7.2. - Sostegno alla diffusione della conoscenza e alla fruizione del patrimonio culturale, materiale e immateriale, attraverso la creazione di servizi e/o sistemi innovativi e l'utilizzo di tecnologie avanzate.

Il POR richiama infine il ruolo delle Autorità Urbane, che sarà svolto dalle Amministrazioni Comunali chiamate ad elaborare, *in primis*, una strategia di intervento, rispetto alla quale dovranno conseguentemente selezionare le operazioni da realizzare per implementare, direttamente o mediante soggetti esterni, la strategia proposta. Esse, coerentemente col DSR sono 10, corrispondenti ai Comuni dei nove capoluoghi di provincia e al Comune di Cesena.

### **La definizione delle Strategie di Sviluppo Urbano e Sostenibile da parte dei Comuni: principali step<sup>7</sup> e dotazione finanziaria**

Regione Emilia Romagna ha approvato **standard comuni per l'elaborazione delle Strategie di Sviluppo Urbano e Sostenibile (SUS) dei Comuni**<sup>8</sup>. Ha inoltre definito alcuni vincoli, i più importanti dei quali riguardano la **selezione dei Soggetti Gestori** (che dovrà avvenire mediante procedura di gara; Regione sul punto prevede, nelle linee guida, di condividere un unico modello di gara che ciascuna AU sarà poi chiamata ad utilizzare per la selezione del SG del proprio Lab) e la **sostenibilità economica** dei Laboratori (che devono rimanere in attività almeno nei cinque anni successivi al pagamento del saldo al beneficiario e che dovranno inoltre essere in grado di autosostenere le proprie attività almeno dal quarto anno di vita in avanti, attraverso risorse diverse da quelle del POR FESR).

---

<sup>6</sup> La tematica culturale, relativamente atipica nell'ambito dell'Agenda Urbana, viene concordata in sede di definizione del POR con la Commissione, in base a una connotazione locale coerente con le politiche di ricerca e innovazione che caratterizzano il Programma. Essa deriva dal fatto che i luoghi, entro i quali i *city users* sarebbero stati avvicinati attraverso il digitale alle attività partecipative, dovevano essere accoglienti ed attrattivi, oltre che rappresentativi.

<sup>7</sup> Ci si riferisce principalmente alla DGR 614/2015 e alla citata n.807, di cui una trattazione più esaustiva in Allegato.

<sup>88</sup> Raccolti nelle “Linee guida per la definizione della strategia urbana sostenibile delle città” approvate con DGR 807 del luglio 2015.

Per la realizzazione delle tre azioni, le risorse stanziare dal POR Regione Emilia Romagna all'inizio del periodo di programmazione ammontavano a 30.013.715 euro del POR, ai quali si aggiungono risorse per 7,5 milioni di euro di cofinanziamento delle città<sup>9</sup>. Le Linee guida prevedono l'equa ripartizione tra le 10 AU della dotazione dell'Asse, secondo la seguente allocazione per Azione:

Categorie indicative di spesa	Risorse allocate
Servizi e applicazioni di egovernment	10.000.000
Protezione, sviluppo e promozione del patrimonio culturale pubblico	16.000.000
Sviluppo e promozione di servizi culturali pubblici	4.013.716

Fonte: Linee Guida per la definizione della strategia di sviluppo urbano sostenibile delle città, giugno 2015

### I criteri e standard per selezione delle operazioni da parte delle AU nelle Linee guida regionali

I criteri per la selezione del bene culturale sede del LAB<sup>10</sup> mirano a garantire che ciascun intervento risulti immediatamente cantierabile, coerente con le più ampie strategie e le pianificazioni urbane di riqualificazione e rispettoso di elevati standard di accessibilità e funzionalità.

Nel caso della selezione del soggetto gestore del LAB, i criteri di selezione si focalizzano sulla presenza di figure professionali con competenze ed esperienze adeguate allo svolgimento delle attività previste (tra cui ad esempio: gestione/coordinamento gruppi complessi, pratiche di partecipazione, co-progettazione o cooperazione, innovazione sociale e in campo digitale), pur non specificando in modo procedure ammissibili; requisiti di ammissibilità formale e di capacità economica, ecc.). In questa fase non sono ancora esplicitate le procedure di evidenza pubblica immediatamente applicabili da parte delle AU. Regione Emilia Romagna tornerà più esaustivamente sul punto, con la DGR 1925 approvata al termine del 2016, nell'ambito della quale gli elementi amministrativo-formali (e gli strumenti di attuazione e verifica, tra cui le pertinenti check-list) vengono approvati e condivisi con le AU (v. par. 6.3).

Le linee guida contengono in allegato, infine, i formati standard per la redazione delle SUS delle AU e una serie di esempi di attività dei LABS che le AU potranno adattare alle proprie specifiche strategie.

### La nomina delle Autorità Urbane e la disciplina della realizzazione delle opere di riqualificazione

Successivamente alla pubblicazione delle Linee guida per le AU, con DGR 1223/2015 Regione Emilia Romagna ha proceduto alla **nomina delle Autorità Urbane** quali Organismi Intermedi ed ha approvato lo schema di convenzione per l'Assegnazione delle risorse di assistenza tecnica di cui alla precedente DGR 807/2015.

Su tale base, le AU hanno presentato all'AdG i propri documenti strategici (le SUS), che tra le altre cose individuano i temi dei Laboratori aperti e i beni culturali oggetto degli interventi di

<sup>9</sup> Nel 2020, a seguito della riprogrammazione del POR FESR 2014-2020 in risposta all'emergenza Covid-19, la dotazione dell'Asse è stata modificata, passando a 9,6 milioni di euro con la riduzione degli importi stanziati per alcune linee di intervento. Tale riprogrammazione non impatta tuttavia sulla realizzazione delle iniziative originariamente programmate sull'Asse: tutti i progetti sostituiti da spese emergenziali proseguono con risorse nazionali del Fondo per lo Sviluppo e la Coesione.

<sup>10</sup> Oppure ad esso funzionale: le Linee guida specificano che, salvo approvazione da parte della Regione, il comune possa individuare un bene culturale che, per intrinseche caratteristiche, non si presti ad ospitare in sé il Laboratorio, che potrebbe essere insediato in strutture adiacenti, purché sia garantita l'unitarietà funzionale dell'intervento.

riqualificazione/ delle operazioni di valorizzazione (disciplinati, questi ultimi, da uno schema di convenzione Regione-Comune).

### **Gli aggiornamenti della SUS in corso di attuazione (concept paper sui Laboratori urbani, misure in contesto di emergenza pandemica)**

Devono infine essere menzionati tre ultimi elementi attinenti alla definizione del quadro amministrativo ed operativo delle AAUU:

1. **l'approvazione<sup>11</sup> del concept paper sui Laboratori Urbani**, il documento approfondisce gli aspetti introdotti dalle Linee guida, in particolare rispetto alla selezione dei soggetti gestori (si conferma la necessità di avviare procedure di evidenza pubblica ai sensi del D.Lgs 50/2016) e attraverso la presentazione di esempi dei contenuti delle attività laboratoriali attese (oltre quanto illustrato in termini di contenuti di massima delle attività, si veda il par. 6.3 per gli aspetti procedurali e le connesse specificazioni relative alla *governance*).

Nel *concept paper* viene inoltre nuovamente richiamata la dimensione “di rete” dei Laboratori.

2. la **pubblicazione delle “Modalità di selezione dei Piani integrati di promozione<sup>12</sup>”**, che nel corso del 2018 vengono presentati ed approvati. Nel corso del 2019, viene inoltre disciplinato<sup>13</sup> lo standard comunicativo delle azioni (in ottemperanza agli obblighi regolamentari di cui all'All.XII del Regolamento 1303/2013) attraverso l'approvazione delle *“Linee guida e manuale d'uso per le azioni di comunicazione a cura dei beneficiari dei finanziamenti Asse 6”*.
3. nel corso del 2020, **in seguito all'emergenza epidemiologica** determinata dal COVID-19, con DGR 1492 del 02/11/2020 Regione Emilia Romagna **aggiorna, anche su istanza delle AU e dei soggetti gestori, le disposizioni relative ai tematismi**. Nella Delibera si dà atto che lo scenario pandemico ha reso ulteriormente evidente a necessità di lavorare su tematiche quali *la digitalizzazione, la sostenibilità, la mobilità, la rilevanza del supporto e della collaborazione con la scuola*, ponendo l'accento non soltanto sul contenuto, appunto, “tematico” per come originariamente definito delle attività laboratoriali, ma anche e soprattutto sulle modalità di interazione e con i pubblici che potrebbero maggiormente beneficiare di un supporto verso forme più avanzate di cittadinanza digitale (nella fattispecie: alunni, in relazione alle interazioni anche digitali con la scuola, anziani o popolazione con bassi livelli di alfabetizzazione digitale, rispetto ai servizi digitali della PA). La Delibera stabilisce, in definitiva, la possibilità di **allargare i tematismi** in risposta a mutati fabbisogni della popolazione target, consentendo ai soggetti gestori alcuni ulteriori margini di flessibilità nella definizione delle iniziative del Laboratorio. Dal punto di vista regionale, dunque, viene considerato positivo l'essersi aperti in modo adattivo ad altri tematismi (più precisamente: aver ridefinito i pesi relativi di tematismi *in toto* o in parte già definiti. In particolare, il tema trasversale dell'alfabetizzazione e della partecipazione digitali vengono sistematicamente rafforzati), anche in virtù di una evoluzione della domanda.

*La rassegna dei passaggi procedurali finora presentati mostra come la Regione abbia **presidiato con estremo rigore** l'intera fase di impostazione delle SUS, di avvio dell'attuazione e di adattamento al quadro congiunturale, stabilendo per ciascuno step contenuti e tempistiche. Questo soprattutto in ragione della complessità procedurale delle procedure di selezione richieste e per la definizione dei rapporti con i Soggetti Gestori (v. oltre, par. 6.3).*

---

<sup>11</sup> Avvenuta con DGR 1925/2016.

<sup>12</sup> Di cui alla DGR 1743/2017.

<sup>13</sup> Con determinazione 20256/2019

## 6 Le Strategie di Sviluppo Urbano e Sostenibile: obiettivi, risultati attesi e conseguiti<sup>14</sup>

### 6.1 Gli obiettivi attesi ed i tematismi delle SUS

Seguendo le specifiche per la redazione della Strategia di Sviluppo Urbano e Sostenibile codificate nelle Linee guida approvate con DGR 807/2015, ciascuna Autorità urbana ha redatto la propria, definendone gli obiettivi e i tematismi da sviluppare nei Laboratori Aperti Le SUS sono quindi state approvate dalla Regione Emilia Romagna con DGR14639/2015, costituendo il documento a partire dal quale sono state sviluppate le attività nei Comuni AU e in particolare quelle dei Laboratori Urbani.

Comparando le dieci SUS **in termini di obiettivi**, ciascuna esplicita (anche in connessione con i tematismi selezionati) come dovranno essere intesi gli ambiti partecipativi attivati dall'intervento del POR. Si riscontra chiaramente una forte integrazione con i principali documenti di programmazione comunale, quali i Piani Generali di Sviluppo, anche di settore (quali i Piani di Riqualficazione dei Centri Storici o i Piani UNESCO), oltre che gli Indirizzi Generali di Governo delle Giunte.

Ciascuna strategia indica inoltre i principali target che si intendono coinvolgere con le azioni finanziate dal POR (popolazione, PMI, start up, sistema scolastico, giovani, terzo settore, turisti) e come venga inteso il loro coinvolgimento (secondo principi di partecipazione alle attività partenariato e cittadinanza attiva).

Deve, quindi, essere riconosciuto che il **modello comune** veicolato dalle Linee guida regionali richiede, a monte della definizione degli obiettivi stessi, un approfondimento sul contesto urbano in cui l'intervento del POR sarà inserito; tale approfondimento **consente di focalizzare gli obiettivi di ciascuna SUS sugli elementi effettivamente rilevanti a livello di Città e raggiungibili**: in questo senso agisce la prescrizione regionale di formulare, alla luce di un'analisi SWOT, Strategie che soddisfino criteri "SMART<sup>15</sup>" (ovvero siano specifiche rispetto ai contesti, misurabili in termini di risultati, realizzabili in termini di rapporto tra mezzi e fini, realistiche in termini di attività e coerenti con le tempistiche della programmazione).

Anche la declinazione dei **tematismi** di ciascuna Strategia segue l'impostazione unitaria definita dalle Linee guida regionali. Essi devono, in particolare, indirizzare l'operato dei Laboratori e di conseguenza essere individuati *tra quelli considerati di rilevanza strategica per la città ed in coerenza con la strategia regionale di attuazione dell'Agenda urbana e i cittadini, avviando a tal fine una concertazione con il partenariato locale*; si specifica inoltre che **sono da considerarsi tematiche generali e trasversali, comuni a tutti i Laboratori, quelle connesse a promozione culturale e al supporto alle competenze digitali** della popolazione per favorirne la partecipazione. Ciò comporta che ciascun Laboratorio *sarà chiamato ad operare tanto sul tematismo comune quanto su quello specifico<sup>16</sup> individuato*.

Come riassunto nella seguente tabella, ottenuta sintetizzando e/o parafrasando i contenuti delle SUS, **i tematismi prevalenti sono connessi con gli elementi culturali distintivi di ciascun Comune, sia in quanto funzionali alla riqualificazione urbana, al rafforzamento dell'identità cittadina e allo sviluppo del senso di appartenenza alla comunità, sia in chiave di sviluppo delle competenze, delle interazioni e, come conseguenza, economiche**. La dimensione della fruizione del "contenitore", a sua volta, oltre a quella culturale e turistica, viene declinata sulle dimensioni tipiche di ciascun comune. A titolo esemplificativo: hub dell'enogastronomia, e quindi laboratorio nel quale mettere a sistema i soggetti che operano nella filiera, inclusi quelli coinvolti dal

<sup>14</sup> Si rimanda all'Allegato 2 per una descrizione puntuale delle singole Strategie Urbane.

<sup>15</sup> Secondo l'acronimo anglofono Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Timebound.

<sup>16</sup> Le linee guida specificano alcuni ambiti esemplificativi tra i possibili tematismi specifici selezionabili dalle AU: Innovazione nell'economia sociale; innovazione nei servizi alla persona (ad esempio welfare e sanità in rete) e nelle aree del benessere; fruizione della cultura e dell'*education*; spettacolo e servizi turistici; mobilità e ambiente; sicurezza e prevenzione sul territorio urbano; web economy.

riconoscimento quale città creativa UNESCO per la gastronomia a Parma; spazio pubblico restituito alla cittadinanza e punto d'incontro per le comunità creative e legate al turismo e al well-being negli spazi contermini del Ponte di Tiberio a Rimini; laboratorio per l'elaborazione delle pratiche di innovazione sociale (private, in chiave business, ma anche pubbliche, in chiave di servizi ai cittadini, a Reggio Emilia); mobilità sostenibile e logistica a Piacenza; turismo legato alla mobilità sostenibile a Ferrara.

La combinazione degli obiettivi e dei tematismi non è rilevante soltanto ai fini della redazione dei documenti strategici alla base dell'attuazione dell'Asse: essa è infatti **funzionale alla determinazione e allo svolgimento delle attività da parte dei soggetti gestori** (come si vedrà più approfonditamente nel par. 6.3, laddove le AU hanno affidato all'esterno la gestione dei Laboratori, i richiami al tematismo sono divenuti parte integrante della documentazione predisposta per l'espletamento delle procedure di selezione dei soggetti gestori<sup>17</sup> e degli stessi criteri di selezione).

---

<sup>17</sup> A titolo esemplificativo: il capitolato tecnico della procedura per la concessione espletata dal Comune di Cesena stabilisce che "Le attività di gestione del Laboratorio Aperto dovranno tener conto dell'obiettivo prioritario definito all'interno della Strategia di sviluppo urbano sostenibile del Comune di Cesena [...] ovvero lo sviluppo di processi partecipati ed innovativi intorno al tematismo della cultura del territorio, inteso come driver di sviluppo locale per aumentare l'attrattività del Centro Storico di Cesena e sviluppare una nuova filiera di servizi/prodotti per la promozione turistica/culturale della città e lo sviluppo economico e sociale. *Mutatis mutandis*, ma dello stesso tenore, con richiami più o meno espliciti ma comunque presenti, i casi di Ferrara, Cesena, Forlì, Modena, Piacenza, Ravenna.

Tab. 1: obiettivi e tematismi delle SUS regionali

Autorità Urbana	Obiettivi SUS	Tematismo
Bologna	Attuare/ espandere la <b>'Città Collaborativa'</b> , un ecosistema capace di produrre e rigenerare beni comuni urbani tramite le dinamiche della collaborazione tra cittadini, imprese, associazioni/ONG e pubblica amministrazione. Essa mira a generare capitale sociale, spinge le comunità al fare e al fare insieme, al co-design. Punta allo sviluppo di strumenti di natura materiale e immateriale per la convivenza urbana avvalendosi dell'utilizzo di dati aperti e in grande quantità (open e big data), di tecnologie abilitanti, di beni e contenuti culturali accessibili, di buone relazioni sociali e di una certa quantità di spazi condivisibili e adattabili a seconda delle esigenze degli utenti.	Il tema è collegato alla visione della 'Città collaborativa' e al processo di codesign dell'ambiente urbano tramite la disponibilità e la fruizione consapevole, da parte della cittadinanza e dei city users, di dati, beni e contenuti culturali, spazi condivisi e tecnologie. L'obiettivo è di promuovere lo sviluppo di processi di <b>innovazione sociale</b> , attivando <b>connessioni</b> tra le diverse risorse presenti nella società, per creare <b>servizi che soddisfino bisogni sociali</b> e che nel contempo attivino legami sociali e forme inedite di <b>collaborazione civica</b> , anche <b>attraverso piattaforme e ambienti digitali</b> , con particolare riferimento alla rete civica. Il laboratorio aperto intende affrontare quindi una serie articolata di tematiche connesse alla attuale fase di profonda trasformazione della città, i cui ambiti fanno esplicito riferimento ai tre pilastri della strategia urbana 2020: crescita intelligente, inclusiva e sostenibile.
Cesena	Realizzare il progetto di Cesena <b>smart city</b> , i cui fattori determinanti sono: innovazione tecnologica, innovazione sociale, sostenibilità ambientale.	Nell'ambito del laboratorio urbano il <b>tema della cultura</b> assume in particolare il significato di <b>cultura del territorio</b> intesa da una parte come <b>promozione turistica</b> del territorio e dall'altra come capacità di sviluppare una <b>comunità resiliente</b> in grado di prendersi cura del proprio territorio in un'ottica di <b>salvaguardia ed uso sostenibile delle risorse naturali</b> .
Ferrara	<b>Obiettivi plurimi, tra loro interconnessi, in materia, (principalmente) di turismo e mobilità:</b> riduzione dell'Impatto dei trasporti; qualità della vita dei residenti; qualità del lavoro; allargamento del rapporto domanda/offerta rispetto all'obiettivo della destagionalizzazione; tutela attiva del Patrimonio Culturale; tutela attiva del Patrimonio Ambientale; tutela attiva della Identità della destinazione turistica; diminuzione e ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse naturali con particolare riferimento all'acqua; diminuzione e ottimizzazione dei consumi di energia; diminuzione e gestione dei rifiuti.	La città di Ferrara ha deciso di incentrare il proprio Laboratorio <b>aperto sul tema del turismo legato alla mobilità sostenibile. In particolare concentrandosi sul tema della bicicletta</b> avendo cura della promozione turistico-culturale della città in generale adoperandosi attivamente per il supporto alle competenze digitali della popolazione.

Autorità Urbana	Obiettivi SUS	Tematismo
Forlì	<p>Innalzamento del livello di attrattività del centro storico e nel rafforzamento dell'identità cittadina basata sulla cultura come fattore distintivo. La strategia di sviluppo del centro storico si concretizza nella prosecuzione di percorsi già avviati, che si intende portare ad un livello ulteriore di realizzazione, e si articola in: prosecuzione della <b>rifunzionalizzazione di contenitori storici e loro destinazione ad uso culturale; promozione culturale e turistica</b> della città; qualificazione di Forlì come punto di riferimento europeo sulla storia e l'architettura del '900. Nell'attuare la suddetta strategia, di cui il laboratorio di innovazione è applicazione coerente e rilevante, sarà prestata cura all'attivazione di processi partecipativi di cittadini ed imprese.</p>	<p>I tematismi specifici del Laboratorio sono incentrati sullo <b>sviluppo</b> e sulla <b>realizzazione di prodotti turistici e culturali distintivi e identitari</b>, ovvero: creazione di percorsi di fruizione e di nuove narrazioni sulla città; digitalizzazione del patrimonio; creazione di nuova cultura sotto forma di prodotti digitali originati dal patrimonio esistente; dimensione virtuale; sviluppo di competenze innovative.</p>
Modena	<p>Rendere il Laboratorio Aperto un <b>luogo permanente di contaminazione dei saperi, di sperimentazione, di partecipazione dei cittadini, di innovazione tecnologica</b>. Si esplicitano inoltre alcuni obiettivi generali relativi al tematismo scelto: migliorare l'accesso all'offerta di cultura e spettacolo in termini di informazione, interazione, contestualizzazione, accessibilità, /presa in carico di ciascun utente o business model; migliorare i processi di produzione del settore cultura e spettacolo, grazie all'utilizzo di tecnologie ICT; migliorare la fruibilità di cultura e spettacolo, grazie all'utilizzo di tecnologie di realtà aumentata; organizzare i dati e le informazioni già in possesso degli stakeholder e raccogliere dati e informazioni generati dagli utenti per migliorare e personalizzare l'offerta in base ai nuovi gusti e orientamenti del pubblico; favorire lo sviluppo di un cluster di imprese operanti nell'ambito delle industrie creative e/o dell'ICT (piattaforma di open innovation), in relazione ai progetti di ricerca e innovazione presenti sul territorio e alle principali iniziative di investimento e promozione della cultura.</p>	<p><b>Cultura, spettacolo e creatività</b>, con l'obiettivo di valorizzare il grande patrimonio culturale, materiale e immateriale, della città e dare respiro alle imprese creative del territorio modenese.</p>
Parma	<p>Creare un luogo fisico, un <b>Gastronomy Hub</b>, sul quale far convergere le diverse forme di partecipazione di tutti gli attori territoriali coinvolti nelle filiere dell'agroalimentare di cui il territorio esprime eccellenze, in coordinamento col riconoscimento UNESCO: svolgimento delle attività dei privati, uso pubblico/istituzionale, manifestazioni, formazione, creazione d'impresa.</p>	<p><b>Valorizzazione delle risorse locali</b> e degli elementi distintivi della città, con un focus sul tematismo dell'identità culturale e dell'<b>enogastronomia</b>.</p>

Autorità Urbana	Obiettivi SUS	Tematismo
Piacenza	Generazione di uno spazio urbano riqualificato orientato a <b>ricostruire in modo esplicito, visibile e concreto il rapporto tra i cittadini e gli altri utenti della città</b> (pendolari, turisti, operatori economici, visitatori per motivi di lavoro, studiosi legati alle università locali) <b>con lo spazio fisico</b> nel quale la città si è sviluppata e con gli assi di mobilità con cui essa si relaziona.	<b>Mobilità sostenibile e logistica; servizi turistici e fruizione della cultura; design per la riqualificazione dei servizi urbani; tutela e valorizzazione beni culturali.</b>
Ravenna	Realizzare il Laboratorio Aperto di Ravenna presso spazi di grande pregio culturale e <b>rendere "nodi urbani" i musei e i luoghi della cultura cittadini</b> (connettere il tessuto patrimoniale, civile e sociale della città e del contesto urbano, diventando altresì luoghi di nuove tecnologie, nuovi saperi, nuove forme di aggregazione).	<b>Turismo culturale, turismo balneare ed ambientale, produzioni enogastronomiche.</b>
Reggio - Emilia	La SUS richiama alcuni obiettivi del DUP comunale ad ampio raggio: potenziare la <b>dotazione infrastrutturale</b> , supportare la <b>ricerca industriale e il trasferimento di tecnologie</b> ; aumentare la <b>visibilità</b> e le <b>relazioni internazionali</b> ; migliorare la capacità di crescere, attrarre e trattenere <b>talenti creativi</b> ; <b>cultura</b> ; <b>rigenerazione urbana</b> ; <b>protagonismo</b> ; <b>città intelligente</b> (rafforzare la relazione con la città (on-line) per lo sviluppo di cultura, competenze, processi e strumenti digitali).	<b>Innovazione sociale</b> intesa nella sua dimensione più estesa indirizzata alla costruzione di processi innovativi, nuove forme organizzative e imprenditoriali e reti relazionali in grado di rispondere con prodotti e nuovi servizi a forte connotazione tecnologica ai <b>bisogni sociali insoddisfatti o alle opportunità del territorio secondo un approccio olistico di sviluppo.</b>
Rimini	<b>Valorizzare il patrimonio culturale nell'offerta turistica</b> e quale componente del benessere; <b>fornire servizi</b> e innalzare la cultura dell'innovazione <b>per le imprese turistiche e del benessere</b> , nuove ed esistenti; <b>mettere a rete i soggetti promotori di innovazione e ricerca</b> ; creare un <b>cluster culturale</b> connesso alla realizzazione di <b>eventi di valorizzazione del patrimonio culturale</b> ; <b>coinvolgere e responsabilizzare la cittadinanza e i city users (in particolare i turisti) nei processi di innovazione urbana.</b>	<b>Cultura/turismo; wellness attivo; entertainment; qualità della vita.</b>

Fonte: elaborazione propria da SUS regionali

## 6.2 La selezione dei soggetti gestori

Le attività dei Laboratori Urbani sono il nucleo più caratteristico della dimensione partecipativa delle attività dell'Asse. Per questo motivo, l'attenzione alla selezione dei soggetti che ne avrebbero definito e gestito le attività ha costituito uno degli elementi di maggiore attenzione in fase di avvio delle attività, sia da parte della Regione che dei comuni AU.

In questo contesto, pur con diverse sfumature e in base alle rispettive strategie, **l'orientamento iniziale di alcune AU rispetto all'identificazione di tali soggetti sarebbe stato**, in base a quanto raccolto nel corso delle interviste, quello di **coinvolgere, anche secondo modalità convenzionali, attori che nei rispettivi territori erano considerati idonei allo svolgimento delle attività laboratoriali e in grado di capitalizzare un patrimonio relazionale e di pratiche partecipative talvolta già posseduto nell'ambito del tessuto associativo locale.**

Tali soggetti sarebbero stati quindi, in alcuni casi, enti del terzo settore con un forte radicamento territoriale, in grado (secondo le aspettative delle AU) di generare un effettivo *engagement* dei pubblici di riferimento delle SUS in virtù di una profonda (e pregressa) conoscenza e frequentazione dei target.

Tali aspettative, unitamente a:

- **la mancanza di esperienze pregresse in capo ad alcuni Comuni rispetto alle procedure necessarie per la selezione** di soggetti dotati delle caratteristiche necessarie alla gestione del Laboratorio (cui la Regione ha prestato concretamente attenzione mettendo a disposizione un servizio di assistenza legale-amministrativo dedicato);
- **il periodo di tempo intercorso tra l'avvio delle attività di progettazione delle SUS cittadine e il momento della selezione** (indicativamente: tra la pubblicazione da parte della Regione delle Linee guida del 2015 e il periodo seguente alla pubblicazione del **Concept paper sul Laboratorio Aperto**, di fine 2016), con l'inevitabile, progressivo **assestamento degli aspetti connessi con la definizione dei contenuti del Laboratorio, dei requisiti dei candidati alle procedure di selezione e delle stesse procedure** richieste;
- **l'evolvere, in tale lasso di tempo, di alcuni aspetti connessi con la "vision" sottostante all'operazione, sia per motivi connessi con l'evoluzione della politica cittadina che con l'emersione dei risultati delle indagini di mercato** condotte da alcuni comuni per stimare la potenziale risposta alle procedure di selezione

hanno condotto a scelte ed esiti differenziati: sette AU hanno optato per la selezione, con procedura di evidenza definite nel Codice dei contratti pubblici, di soggetti che prendessero in concessione il Laboratorio e i connessi servizi definiti in un capitolato d'oneri coerente con i requisiti stabiliti dalla Regione, con le specificità degli spazi riqualificati e dei servizi da svolgere nei Laboratori; tre hanno optato per una gestione interna, che a sua volta ha potuto prevedere specifici affidamenti di servizi a soggetti esterni (partecipati o meno dai comuni), stipula di convenzioni per l'utilizzo degli spazi, gestione diretta da team di dipendenti comunali, o combinazioni delle diverse soluzioni.

**Tab. 2: modalità di gestione e/o di selezione dei soggetti gestori dei Laboratori Aperti**

Autorità Urbana	Modalità di gestione / procedura	Soggetto gestore
Bologna	Gestione diretta	Convenzione con Fondazione Innovazione Urbana
Cesena	Procedura aperta per l'aggiudicazione della concessione per la gestione del Lab	Romagna Tech
Ferrara	Procedura aperta per l'aggiudicazione della concessione per la gestione del Lab	Fondazione Giacomo Brodolini - ETT - MBS - CIDAS
Forlì	Procedura aperta per l'aggiudicazione della concessione per la gestione del Lab	Fondazione Giacomo Brodolini - ETT - MBS - Fondazione Flaminia
Modena	Procedura aperta per l'aggiudicazione della concessione per la gestione del Lab	Fondazione Giacomo Brodolini - ETT - MBS

Parma	Gestione diretta attraverso in-house	Gestione diretta attraverso Società in house e convenzioni con diversi soggetti territoriali di tipo associativo.
Piacenza	Procedura aperta per l'aggiudicazione della concessione per la gestione del Lab	Fondazione Giacomo Brodolini – MBS
Ravenna	Procedura aperta per l'aggiudicazione della concessione per la gestione del Lab	Fondazione Giacomo Brodolini - ETT - Fondazione Flaminia
Reggio Emilia	Procedura aperta per l'aggiudicazione della concessione per la gestione del Lab	Consorzio Cooperative Sociali Quarantacinque Società Cooperativa Sociale” e Consorzio Solidarietà Oscar Romero Consorzio Cooperative Sociali Società Cooperativa
Rimini	Gestione diretta + appalto di affidamento di servizi	Equilibrista srls - Agenzia Piano Strategico srl.

Fonte: elaborazione propria

Come emerge dalla tabella sopra riportata, le procedure aperte hanno portato alla selezione di un medesimo soggetto gestore in cinque (Ferrara, Forlì, Modena, Piacenza, Ravenna) su sette casi (di cui quattro in ATI/RTI con altri soggetti).

Le AU intervistate hanno segnalato che **i requisiti definiti in base alla procedura richiesta dalle Linee guida regionali possono avere costituito delle barriere all'ingresso per alcuni operatori territoriali**, soprattutto in relazione alle garanzie fidejussorie richieste per la partecipazione alla selezione e all'impegno, richiesto ai concessionari degli spazi, di garantire la sostenibilità finanziaria dell'operazione per un periodo di tempo relativamente prolungato oltre quello “coperto” dal finanziamento pubblico.

**La selezione di un soggetto esterno al territorio poteva quindi presentare elementi positivi (apporto di nuove competenze, know how ed esperienze), ma allo stesso tempo rappresentare nei tempi brevi un elemento ostativo alla realizzazione di processi territoriali in contesti urbani come quelli di città di dimensione media, dove sono molto rilevanti i rapporti tra attori.**

**Questo rischio, dalle indagini effettuate, sembrerebbe in realtà essere stato evitato, per due motivi: effetto diretto della scelta di tematismi e, quindi, campi di intervento specifici di cui il soggetto gestore ha tenuto conto sin dalla presentazione del proprio progetto di Laboratorio; creazione di Raggruppamenti con la presenza di soggetti locali.**

### 6.3 Il modello di governance adottato dagli Organismi Intermedi

Le analisi effettuate rilevano come la *governance* sia stata complessa, anche in considerazione del fatto che la maggior parte delle Città non aveva un'esperienza pregressa come Organismo Intermedio. In fase di predisposizione della SUS, alcune Amministrazioni hanno costituito gruppi di lavoro, Unità di progetto, Cabine di Regia, per valorizzare le competenze dei diversi settori (cultura, lavori pubblici, promozione, ecc.), fermo restando l'impostazione strategica data dall'Organo Politico; per la predisposizione delle gare di affidamento al soggetto gestore, nella maggior parte dei casi si sono avvalse delle competenze degli uffici dell'Amministrazione, non ricorrendo a personale esterno.

A livello regionale, va rilevato come la Cabina di regia progressivamente abbia spostato il proprio focus sulla comunicazione, ha inizialmente indirizzato ma poi si è preoccupata dell'adempimento degli obblighi di comunicazione.

A livello di Città, è stato formalmente nominato un referente unico, coincidente a volte con la Direzione Generale / Segretario Generale.

Il modello organizzativo è, comunque, differente tra le diverse Città: in alcuni casi, la struttura del referente ha svolto anche attività di coordinamento, posto che le responsabilità amministrative sono state attribuite ai referenti dei diversi settori, quali lavori pubblici o cultura; la struttura in alcuni casi è stata responsabile anche della fase di rendicontazione, attività che in altri casi è stata invece a

capo dei diversi settori. In altri casi, la struttura di coordinamento è in capo ad un settore, in stretto rapporto con la struttura della Direzione Generale.

In generale, la struttura organizzativa è stata stabile, fatti salvi normali avvicendamenti organizzativi amministrativi; anche il fatto che alcune Città abbiano cambiato Amministrazione sembra aver inciso più su ritardi attuativi (recepimento della nuova Giunta delle linee strategiche del progetto, ed eventuali modifiche non sostanziali), piuttosto che sul modello di *governance*.

La Regione si è quindi trovata ad operare con situazioni differenti, dal punto di vista amministrativo ed organizzativo gestionale.

Un elemento di debolezza si può ravvisare nel fatto che non sembra essere stata organizzata un'attività sistematica di coordinamento tra le diverse Città anche in fase di attuazione dei diversi Laboratori Aperti, anche a causa dell'insorgere della pandemia, ma questa attività avrebbe rappresentato un momento di confronto utile per massimizzare l'efficacia degli interventi a livello locale; inoltre, per la prossima programmazione potrebbe essere utile attivare un processo di affiancamento delle AU dal punto di vista delle competenze e sostenere i processi di organizzazione.

## 6.4 Gli interventi finanziati

Nella tabella seguente si riportano gli interventi ammessi per ciascuna Città per le tre azioni previste dal POR; si fa presente come nella tabella si riporta l'elenco di tutti gli interventi finanziati dall'Amministrazione Regionale, che compongono la strategia urbana, indipendentemente dall'esito della riprogrammazione del 2020, a seguito della quale i progetti finanziati dal POR attengono alle Città di Modena, Piacenza, Reggio Emilia e Rimini.

Tab. 3: interventi finanziati, azione 2.3.1.

Denominazione Beneficiario	Titolo Progetto	Investimento Programmato Ammesso	Impegno da Atto di Concessione
Comune di Bologna	Laboratorio Aperto Metropolitan per l'Immaginazione, Collaborazione e Innovazione Civica	1.250.000,00	1.000.000,00
Comune di Cesena	Casa Bufalini: un Laboratorio Aperto per Cesena	1.250.000,00	1.000.000,00
Comune di Ferrara	Spazio VERDI_OPENLAB	1.500.000,00	1.200.000,00
Comune di Forlì	Cultural heritage e cittadinanza attiva	1.250.000,00	1.000.000,00
Comune di Modena	Modena LAB: energie per la cultura, lo spettacolo e la creatività	1.250.000,00	1.000.000,00
Comune di Parma	PARMA GASTRONOMY HUB	1.250.000,00	1.000.000,00
Comune di Piacenza	Piacenza Territorio snodo	1.250.000,00	1.000.000,00
Comune di Ravenna	Laboratorio Aperto Ravenna. I Musei per la fruizione turistica dei beni culturali e territorio	1.250.000,00	1.000.000,00
Istituzione scuole e nidi d'infanzia del Comune di Reggio Emilia	Chiostri di S.Pietro. Laboratorio Aperto per lo sviluppo di "Innovazione Sociale" nel campo dei servizi alla persona	1.250.000,00	1.000.000,00
Comune di Rimini	Laboratorio Aperto Rimini Tiberio	1.250.000,00	1.000.000,00

Fonte: elaborazione su dati del sistema di monitoraggio regionale (aggiornamento: febbraio 2022)

Tab. 4: interventi finanziati, azione 6.7.1.

Denominazione Beneficiario	Titolo Progetto	Investimento Programmato Ammesso	Impegno da Atto di Concessione
Comune di Bologna	Laboratorio Aperto Metropolitan per l' Immaginazione, Collaborazione e Innovazione Civica	2.000.000,00	1.600.000,00
Comune di Cesena	Casa Bufalini	2.000.000,00	1.600.000,00
Comune di Ferrara	MoVe.rdi – Riding - Development Innovation	2.000.000,00	1.600.000,00
Comune di Forlì	Cultural Heritage e cittadinanza attiva	3.000.000,00	1.700.003,14
Comune di Modena	Il Laboratorio Aperto di Modena: il nuovo centro dedicato all'innovazione nel campo della cultura, dello spettacolo e della creatività' presso il comparto ex AMCM	2.400.000,00	1.800.000,00
Comune di Parma	I Chiostrì del Correggio. Parma: cultura dell'eccellenza agroalimentare	3.270.000,00	1.600.000,00
Comune di Piacenza	Laboratorio urbano aperto mobilità e logistica sostenibile Piacenza	2.000.000,00	1.600.000,00
Comune di Ravenna	Ravenna Open Lab (Museo archeologico di ClAsse)	1.320.000,00	1.056.000,00
Comune di Ravenna	Ravenna Open Lab (MAR, Museo d'Arte della città di Ravenna)	600.000,00	480.000,00
Istituzione scuole e nidi d'infanzia del Comune di Reggio Emilia	Ex complesso benedettino dei SS. Pietro e Prospero denominato "Chiostrì di S. Pietro". Progetto di restauro e recupero funzionale	2.700.000,00	1.750.000,00
Comune di Rimini	Nuove funzioni per un centro storico più attrattivo: realizzazione del "Laboratorio Aperto" nel contesto della riqualificazione e valorizzazione dell'ambito del Ponte di Tiberio (Laboratorio Aperto)	400.000,00	400.000,00
Comune di Rimini	Nuove funzioni per un centro storico più attrattivo: realizzazione del "Laboratorio Aperto" nel contesto della riqualificazione e valorizzazione dell'ambito del Ponte di Tiberio (Tiberio comparto 3: piazza sull'acqua)	900.000,00	720.000,00
Comune di Rimini	Nuove funzioni per un centro storico più attrattivo: realizzazione del "Laboratorio Aperto" nel contesto della riqualificazione e valorizzazione dell'ambito del Ponte di Tiberio (Tiberio comparto 4: canale di ponente)	950.000,00	760.000,00

Fonte: elaborazione su dati del sistema di monitoraggio regionale (aggiornamento: febbraio 2022)

Tab. 5: interventi finanziati, azione 6.7.2.

Denominazione Beneficiario	Titolo Progetto	Investimento Programmato Ammesso	Impegno da Atto di Concessione
Comune di Bologna	Laboratorio aperto metropolitano per l'Immaginazione, Collaborazione e Innovazione Civica	500.000,00	400.000,00
Comune di Bologna	EnERGie diffuse a Bologna. Il laboratorio aperto	20.000,00	20.000,00
Comune di Cesena	Casa Bufalini: un laboratorio aperto per Cesena	500.000,00	400.000,00
Comune di Cesena	IMAGinACTION - Festival internazionale del videoclip - Casa Bufalini coming soon. Progetto Energie diffuse	20.000,00	20.000,00
Comune di Ferrara	SPAZIOVERDI PROMOLAB - Piano integrato di promozione di Spazio Verdi OpenLab	250.000,00	200.000,00
Comune di Ferrara	Artisti al Verdi. Innovazione, sostenibilità, creatività	20.000,00	20.000,00
Comune di Forlì	Laboratorio aperto ex Asilo Santarelli	376.710,58	301.368,46
Comune di Forlì	Fare cultura. Laboratorio Santarelli. Costruiamo il futuro	20.000,00	20.000,00
Comune di Modena	Modena: città della cultura, dello spettacolo e della creatività	251.714,50	201.371,60
Comune di Modena	Energie Nuove in Centrale. Progetto Energie Diffuse	20.000,00	20.000,00
Comune di Parma	I chiostri del Correggio. Progetto Energie diffuse	20.000,00	20.000,00
Comune di Parma	I chiostri del Correggio - Parma gastronomy hub	400.000,00	320.000,00
Comune di Piacenza	Piacenza Crocevia	501.714,50	401.371,60
Comune di Piacenza	Laboratorio Piacenza territorio snodo: un'occasione di diffusione della cultura	20.000,00	20.000,00
Comune di Ravenna	Laboratorio Aperto di Ravenna: i Musei per l'innovazione digitale ed il turismo	480.000,00	384.000,00
Comune di Ravenna	"Be inspired by Ravenna". Progetto Energie diffuse	20.000,00	20.000,00
Istituzione scuole e nidi d'infanzia del Comune di Reggio Emilia	Chiostri di S. Pietro. Piano integrato di promozione del contenitore culturale e del Laboratorio Aperto	314.214,50	251.371,60
Comune di Rimini	Piano di promozione del Laboratorio Aperto Rimini Tiberio	250.000,00	200.000,00
Comune di Rimini	Luoghi, stagioni e rimandi del Laboratorio Aperto Rimini Tiberio - enERGie diffuse - Settimana di promozione della Cultura 7-14 ottobre 2018	20.000,00	20.000,00

Fonte: elaborazione su dati del sistema di monitoraggio regionale (aggiornamento: febbraio 2022)

## 6.5 Gli interventi sui beni culturali e la riqualificazione urbana

Gli interventi sui “contenitori” dei Laboratori, i beni culturali individuati dai Comuni nell’ambito della propria complessiva strategia di riqualificazione urbana attrezzati per svolgere funzioni connesse con la partecipazione in senso lato (sia dal punto di vista delle attività che dei soggetti) hanno coinvolto beni di natura anche estremamente differente tra loro. Ad accomunare tali interventi sono sia l’aspetto operativo (l’azione di restauro e la rifunzionalizzazione) che la destinazione in termini di utilizzo (lo svolgimento delle attività proprie del Laboratorio Aperto).

La scelta degli edifici è stata effettuata considerando, coerentemente con la natura dell’azione 6.7.1., l’obiettivo di **valorizzare il patrimonio culturale** delle Città, anche sulla base di quanto previsto dai Piani di Sviluppo e coerentemente, laddove rilevanti, con i Piani UNESCO. Nelle Strategie tale obiettivo, pur diversamente declinato, è sempre esplicitato e richiama, componendo una lettura olistica del contesto cittadino, l’integrazione del sito con le altre risorse culturali e turistiche del territorio. Tale approccio si riscontra anche nei casi in cui il Comune si sia avvalso della facoltà<sup>18</sup> di selezionare beni culturali che, per loro natura (conformazione/caratteristiche del bene), non si prestassero ad essere utilizzati come sede del Laboratorio, e che fosse dunque necessario attrezzare o costruire ex novo strutture nelle immediate pertinenze del bene (come nei casi di Rimini e di Reggio Emilia).

In questo senso, l’Asse VI si pone in sinergia con l’Asse V nella valorizzazione (anche) turistica dei territori: di fatto i beni riqualificati in questo ambito possono essere anch’essi considerati, come quelli sui quali interviene l’Asse V, come elementi utili a definire i “prodotti” di area vasta o di sistema territoriale *“che qualifichino le condizioni di contesto relative all’accessibilità e fruibilità dei luoghi, e che sostengono la capacità di attivare integrazioni e sinergie tra il tessuto culturale e sociale e il sistema economico”*. Si può anzi affermare che **l’inquadramento degli interventi di tutela e valorizzazione nell’ambito della Strategia Urbana Sostenibile rafforzi, intrinsecamente, dette sinergie**, obbligando le AU a programmare fin dalla fase di progettazione dei lavori sul bene sia il perimetro delle funzioni che esso sarà chiamato a svolgere che, quale ulteriore elemento qualificante, il modello gestionale più appropriato. **In altri termini, i beni riqualificati sono non solo accessibili, ma anche integrati nell’ambito di funzioni urbane connesse con lo sviluppo sociale ed economico cittadino. Il loro valore culturale/identitario, peraltro, unitamente alle nuove funzioni che sul bene convergono, viene comunicato e promosso**, analogamente a quanto avviene sull’Asse V, nell’ambito dell’azione 6.7.2. (che è infatti selezionata su entrambi gli Assi).

---

<sup>18</sup> Il POR prevede, nella descrizione dell’azione 2.3.1., che *“i laboratori dovranno essere collocati nei contenitori culturali di cui all’azione 6.7.1 e, solo qualora ciò non sia possibile per motivi tecnico-logistici, potranno essere collocati nelle immediate vicinanze dei beni culturali con i quali dovranno comunque garantire la massima integrazione”*.

# La mappa degli spazi



## Bologna

Palazzo d'Accursio  
Salaborsa



## Cesena

Casa Bufalini



## Ferrara

Ex Teatro Verdi



## Forlì

Asilo Infantile  
Santarelli



## Modena

Ex Centrale AEM



## Parma

Monastero di  
San Paolo



## Piacenza

Ex Chiesa  
del Carmine



## Ravenna

MAR  
Museo di Classe



## Reggio Emilia

Chiostrì di  
San Pietro

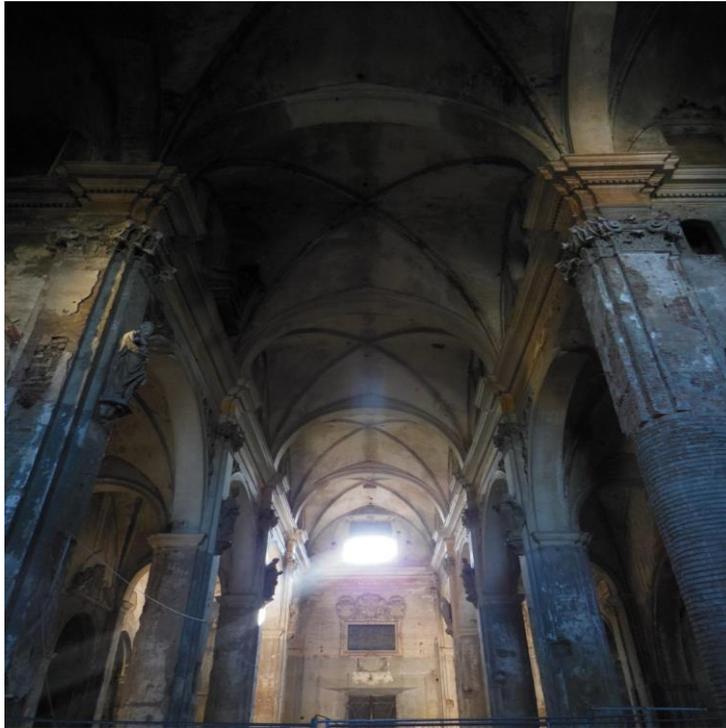


## Rimini

Museo della città  
Piazza sull'Acqua

Dal punto di vista realizzativo, **le soluzioni individuate dalle città sono diversificate**: si va dalle **operazioni nelle quali prevalgono gli aspetti della “ricucitura” e della riqualificazione funzionale** di porzioni di ampi complessi immobiliari/monumentali, già parzialmente nell'uso cittadino, con il contesto circostante (Bologna, Parma) a **scelte che restituiscono all'uso cittadino spazi aperti intrinsecamente pubblici** in stato di relativo abbandono (il ponte di Tiberio a Rimini e le relative pertinenze), alla individuazione di singole, autonome **strutture di pregio storico-culturale, in disuso o sottoutilizzate** (i casi rimanenti). Al di là della varietà, tutti i beni sono stati restaurati e il Laboratorio è stato allestito ed attivato, talvolta dopo un periodo di esercizio presso sedi provvisorie (ad eccezione di Forlì, dove il restauro si è concluso da poco e il soggetto gestore ha quindi operato finora unicamente nella sede provvisoria).

*Un esempio: l'ex Chiesa del Carmine (Piacenza) prima, durante e dopo il restauro*





Altro elemento da sottolineare riguarda il fatto che alcuni dei Laboratori sono al centro di progetti di riqualificazione urbana più ampia e quindi “godranno” nei prossimi mesi di una aumentata promozione con conseguente incremento del grado di attrattività.

**Il Parco della Creatività a Modena** (<https://www.comune.modena.it/siti-tematici/citta-che-cambia/ambiti-di-intervento-e-progetti/edifici-pubblici/comparto-ex-amcm-parco-della-creativita-1>)

Grazie all'intervento di rigenerazione urbana pubblico-privata del comparto ex Amcm, tra le vie Buon Pastore, Sigonio e Peretti sta prendendo forma il **Parco della Creatività**.

Oltre agli interventi sull'**ex AEM** che oggi ospita il **Laboratorio Aperto** e sull'**ex ENEL** che ospiterà il **nuovo Teatro delle Passioni** e la sede di ERT, il progetto di riqualificazione prevede una grande piazza pedonale e ciclabile rialzata con verde e sedute, un parcheggio seminterrato di 245 posti, un'area foyer di fronte al Nuovo Teatro delle Passioni con uno spazio per spettacoli all'aperto, rastrelliere e un deposito protetto per biciclette.

Al centro del comparto è in via di costruzione una **nuova palestra** di circa 2.150 metri quadrati che sarà fruibile sia dalle scuole del centro, sia per gli allenamenti e le gare sportive: lo spazio sarà infatti conforme alle normative CONI per la pallacanestro e potrà ospitare eventi sportivi di tipo agonistico. Le caratteristiche dell'edificio, ispirato agli edifici 'Nzeb' (a energia quasi zero) consentiranno bassissimi consumi e spese di gestione, grazie anche all'apporto di energia rinnovabile prodotta dal sistema fotovoltaico da 32KWp previsto sulla copertura. Nella **palazzina dell'ex Filovia** troverà spazio un piccolo supermercato di quartiere (900 metri quadri di superficie), oltre a uffici e spazi per eventi e ristorazione. Sono inoltre previsti percorsi di accesso per le aree pubbliche e per i **nuovi interventi residenziali** (max 60 alloggi), che verranno realizzati in un secondo momento. Un ampio percorso pedonale e ciclabile collegherà il comparto al centro storico a nord e alle aree residenziali a sud, in rete con le piste presenti in zona; altri percorsi trasversali e due gallerie urbane interne agli edifici Laboratorio aperto ed ex Filovia consentiranno la massima accessibilità dello spazio.

Altri progetti di recupero dei beni fanno parte di politiche comunali di valorizzazione del patrimonio culturale.

**Parma ed i distretti socio culturali nell'ambito di Parma Capitale della Cultura** (<https://parma2020.it/it/i-distretti-socio-culturali/>)

I Distretti socio-culturali

I Distretti, con il Progetto Pilota, rappresentano l'hardware di Parma 2020+21 e sono luoghi pensati per rafforzare il genius faber del territorio, ottimizzare e divulgare le forme di convivenza e condivisione culturale: una palestra di tradizione, sperimentazione, innovazione e creatività. Posizionati in luoghi significativi della città, sono l'infrastruttura che, puntando su identità e cultura, ricerca e innovazione, lavoro e opportunità, può determinare l'abbassamento dei conflitti sociali ed aumentare la competitività del territorio, portando a quella "inclusione dei tempi", che rappresenta anche la matrice del progetto di città. Ogni Distretto è una polarità che si caratterizza per ambito tematico differente ed è legato ad un punto d'eccellenza della proposta culturale territoriale.

Questa visione trova solidi riferimenti amministrativi nell'Agenda Urbana 2030 - La città delle idee, il documento guida che Parma ha assunto come bussola del proprio cammino, sintesi tra gli indirizzi politico-amministrativi e le sollecitazioni emerse dal lungo percorso di partecipazione e confronto sviluppato con i cittadini, il sistema imprenditoriale ed il terzo settore e finalizzato a stabilizzare quel percorso che, con fatica e determinazione, ha compiuto la città negli ultimi cinque anni per uscire dalle difficoltà economiche e amministrative.

Il complesso monumentale di San Paolo ospita già oggi alcune importanti istituzioni, come la [Biblioteca Guanda](#), la [Pinacoteca Stuard](#) e la [Camera di San Paolo](#), che possono essere rafforzate per quanto concerne il loro coordinamento entro una politica unitaria di rifunzionalizzazione, sia in rapporto al Centro Storico che all'intero territorio.

Ancora, il POR è stato colto come opportunità per riqualificare beni abbandonati, con procedure innovative e partecipate.

**Ferrara e l'ex Teatro Verdi** (<http://audis.it/sguardi-fotografici/rigenerazione-dell-ex-teatro-verdi-di-ferrara-a-cura-di-citt%C3%A0-della-cultura-cultura-della-citt%C3%A0/>)

Il Teatro Verdi, al momento del primo risveglio dopo un letargo di dismissione durato quasi trent'anni, rappresentava un 'edificio-quartiere' ancora vivo nella memoria dei ferraresi: era infatti un teatro popolare nella duplice accezione del termine, conosciuto da tutti e trasversale ai ceti sociali.

La convergenza tra la nostra volontà di avviare un processo di rigenerazione e la disponibilità dell'amministrazione di lavorare sull'ex Teatro ha generato un processo virtuoso di rigenerazione urbana in un luogo nevralgico della città. La chiave di volta per avviare il processo è stata l'ideazione ex novo del concetto di 'manutenzione ordinaria allestita'. Ogni comune dispone di un capitolo di spesa per la manutenzione ordinaria di tutti i suoi fabbricati, anche quelli dismessi. Intercettando, nella primavera del 2013, questa informazione, siamo partiti da questa programmazione di spesa esistente per aggiungere una parte di allestimento alla ordinaria manutenzione prevista, unendo all'utilità della messa in sicurezza di una parte del teatro le basi per una fruizione temporanea e parziale.

Per finanziare la parte rimanente dell'allestimento abbiamo pensato al coinvolgimento dei cittadini tramite la piattaforma Ulule, sito che promuove il crowdfunding on line di progetti scelti dai gestori stessi. La partecipazione a queste iniziative, però, non è mai scontata; abbiamo quindi organizzato un battage pubblicitario in rete e porta-a-porta per le strade della città, coinvolgendo soprattutto i negozianti e tutti coloro che si erano dimostrati permeabili al tema della riapertura del Teatro, permettendo il buon esito del finanziamento. La risposta dei cittadini è stata calorosa e ha dimostrato l'affezione senza età delle persone per il milieu Teatro Verdi..... Il caso-Verdi è paradigmatico per descrivere un processo di lavoro non canonicamente lineare ma dialogico, capace di una necessaria flessibilità per garantire buoni esiti nonostante le molteplici variabili coinvolte e i numerosi imprevisti. L'ex Teatro è stato trasformato in pochi anni da retro urbano a destinazione collettiva, da rovina piranesiana ad architettura contemporanea.

La qualità dei progetti di riqualificazione realizzati, in base ai sopralluoghi effettuati e ai riscontri raccolti anche sulla stampa specializzata, appare mediamente elevata (in taluni casi si registrano **importanti riconoscimenti nazionali ed internazionali**, come nel caso di Reggio Emilia)<sup>19</sup> e rispettosa della storia e delle caratteristiche del bene e del/nel contesto urbano.

È importante evidenziare come le attività realizzate abbiano previsto anche interventi per la valorizzazione dei siti, soprattutto mediante la realizzazione di materiali e progetti di comunicazione/divulgazione che includono installazioni di realtà virtuale, promuovendo i restauri effettuati, la storia del sito e il ruolo come attrattore fisico per la riqualificazione e sviluppo urbano: un esempio in questo senso è rappresentato dal progetto “Carmine experience”, un’installazione per conoscere la storia del luogo, il recupero del sito, il ruolo del bene rispetto alla Città di Piacenza.

## 6.6 Gli interventi di promozione

Le indagini rilevano la realizzazione di molte e diversificate attività di promozione, che hanno in alcuni casi subito rallentamenti e modifiche rispetto a quanto originariamente programmato a causa del COVID e in generale delle mutate condizioni di contesto. In tutti i casi è stato previsto almeno un intervento di inaugurazione del Laboratorio, per informare e sensibilizzare la collettività sull’apertura e le attività previste.

In linea generale, le attività sono classificabili in tre principali gruppi:

- organizzazione di eventi e manifestazioni per la promozione e valorizzazione del Laboratorio Aperto e del bene culturale restaurato, diretti a scuole, università, sistema produttivo, popolazione, turisti, referenti di media, variamente incentrati sui tematismi originariamente individuati per ciascun Laboratorio, le attività offerte, il ruolo del Centro come elemento di attrazione;
- campagne e/o strumenti di informazione e comunicazione, ampiamente diversificati (news letter, sito web, comunicati stampa, inserzioni su riviste, social media), per informare, aggiornare e “ingaggiare” i diversi utenti potenziali del Laboratorio;
- realizzazione di materiale informativo per promozione integrata, per informare su attività specifiche.

In realtà, **la maggioranza delle attività svolte all’interno dei Laboratori** e, dunque, non soltanto quelle realizzate nell’ottica specifica dell’aumento della visibilità in ottica promozionale, ottengono risultati in questo campo: quasi tutti gli eventi, le manifestazioni, le attività formative ed informative (peraltro, a loro volta singolarmente promossi) **hanno un potenziale comunicativo intrinseco**, e molte di esse sono state consapevolmente realizzate in modo da sensibilizzare e coinvolgere l’utenza sui servizi offerti e sul ruolo del sito nel nuovo processo di riqualificazione urbana.

In altri termini: **in taluni casi la valenza comunicativo-promozionale verso diversi gruppi di fruitori, attuali e potenziali, per quanto non esplicita, è intrinsecamente presente anche nelle iniziative che prevedono la mera fruizione del bene da parte della comunità** (ad esempio, qualora lo spazio sia utilizzato per ospitare delegazioni istituzionali straniere, come nel caso di Parma e di Bologna, o per lo svolgimento di lezioni per scolaresche in spazi coperti ma all’aperto, come nel caso di Reggio Emilia).

---

<sup>19</sup> Menzione d’onore, Premio Gubbio 2021, promosso dall’Associazione nazionale Centri storico-artistici (Ancsa); finalista al Premio italiano di Architettura, organizzato dal MAXXI di Roma e dalla Triennale di Milano, edizione 2020; pratica innovativa del bando europeo Cultural Heritage in Action; menzioni d’onore del premio IN/ARCH Emilia-Romagna e Lombardia nella categoria Rigenerazione urbana “per la delicatezza e la funzionalità con cui è stato recuperato lo spazio urbano con rigore”, 2020.

## 6.7 Gli interventi dei Laboratori Aperti

Le indagini rilevano la realizzazione di molte e diversificate attività svolte ed in fase di svolgimento nell'ambito dei Laboratori Aperti, che interessano temi diversi e differenti categorie di destinatari<sup>20</sup>.

In termini generali, gli elementi emersi nel corso dell'analisi condotta mostrano che le AU hanno orientato, ciascuna in base alle modalità di gestione selezionate (concessione a un Soggetto Gestore oppure attraverso gestione *in house*, effettuata mediante personale interno, soggetti partecipati, affidamento di servizi, stipula di convenzioni o combinazioni delle precedenti), le attività dei Laboratori Aperti secondo le **linee tematiche coerenti con quelle individuate nelle rispettive Strategie**; la scelta e la modulazione di tali attività appare peraltro aver seguito un **percorso di taratura e affinamento in corso d'opera**, attuato sia in base alla rilevazione di livelli di domanda diversi dall'atteso (o variati nel corso del tempo in base a singoli fattori esogeni), sia in base a modifiche del contesto complessivo entro il quale è stato effettivamente fruire dei servizi e degli spazi (segnatamente, l'emergenza pandemica).

In questo processo si è osservata la **convergenza, efficace in termini di risultati**, dei due livelli istituzionali: la Regione ha definito uno standard (quantitativo e per tipologia) minimo di attività da svolgere nei Laboratori, le AU e i SG hanno individuato i profili delle singole iniziative, che per quanto riscontrato finora sono risultate ampiamente attinenti ai tematismi individuati ed efficaci in termini di target raggiunti. *Un elemento positivo di tale convergenza appare proprio il bilanciamento tra inquadramento complessivo e ampie possibilità di modulazione degli interventi sul territorio.*

Al di là dei tematismi, la raccolta delle informazioni ha poi portato ad individuare alcuni ambiti sui quali si sono concentrate le attività dei singoli Laboratori, che possono anche essere indice di una specializzazione territoriale di cui gli stessi Laboratori hanno tenuto conto.

## SETTORI su cui si sono concentrate le attività

### Distintività



<sup>20</sup> Una descrizione puntuale degli interventi realizzati a livello di SU è riportata in Allegato.

La panoramica complessiva compone un quadro di attività ampio e composito, in grado di coinvolgere **comunità e target di utenza diversi**. Anche il profilo di questi ultimi si è andato affinando in corso d'opera, andando ad includere gruppi originariamente non sempre esplicitamente richiamati chiaramente identificati ab origine, pur se comunque coerenti con quelli codificati (questo è accaduto soprattutto in occasione della rimodulazione delle attività seguita all'entrata in vigore delle restrizioni causate dall'emergenza pandemica, rispetto alla quale la Strategia Urbana ha saputo ben adattarsi provando anzi, in taluni casi, a maggior ragione la propria fondatezza).

Un elemento che va senz'altro sottolineato riguarda la rifunzionalizzazione degli spazi recuperati, pensati per attività differenziate ma anche dotati di attrezzature adeguate ed anche specialistiche.

## Destinazione degli spazi

tutti i laboratori prevedono: *spazi per eventi e manifestazioni; sale riunioni; aule formative*.  
Inoltre...

### Distintività



Gli spazi aperti (Reggio Emilia)



Gli spazi chiusi (Modena)



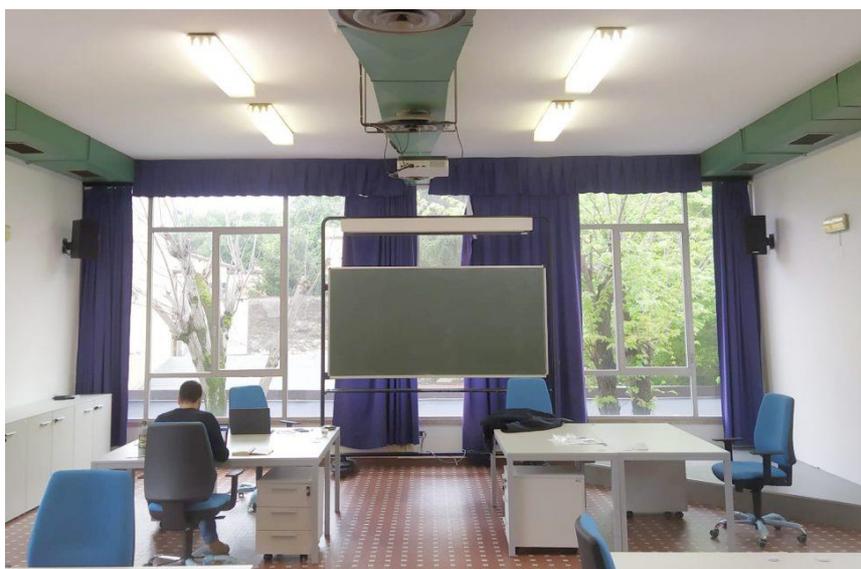
I laboratori (Ferrara)



### Le installazioni (Bologna)



### Gli spazi di coworking (Forlì)



#### 6.7.1 Gli interventi per l'Agenda digitale

I Laboratori Aperti hanno, fin dalla definizione dell'Asse VI del POR, un chiaro mandato di **"alfabetizzazione digitale"** dei pubblici di riferimento, coerentemente con la priorità di investimento che sostiene l'azione 2.3.1. Si tratta di un ambito d'azione estremamente ampio in termini potenziali, rispetto al quale le soluzioni individuate da ciascuna delle Autorità Urbane privilegiano una o più direttrici di intervento tra quelle menzionate dal Programma, che includono, in termini generici, "soluzioni tecnologiche per l'alfabetizzazione e l'inclusione digitale, per l'acquisizione di competenze avanzate da parte delle imprese e lo sviluppo delle nuove competenze ICT (eSkills), nonché per stimolare la diffusione e l'utilizzo del web, dei servizi pubblici digitali e degli strumenti di dialogo, la collaborazione e partecipazione civica in rete (open government) con particolare riferimento ai

cittadini svantaggiati e alle aree interne e rurali”.

La logica di intervento del Laboratorio in questo ambito fa inoltre esplicitamente riferimento, nel Programma, a una dimensione “sperimentale” che i Comuni sono stati chiamati a interpretare nelle rispettive Strategie in funzione dei tematismi selezionati, delle caratteristiche del “contenitore” culturale individuato, della batteria di interventi programmati per ciascun segmento di pubblico.

Sin dalle prime fasi dell’analisi delle soluzioni individuate, è emerso come ciascuna città abbia declinato la dimensione “digitale” secondo modalità proprie, sia sviluppando misure che fanno dell’alfabetizzazione il vero e proprio oggetto dell’intervento che, più diffusamente, individuando soluzioni nelle quali il rapporto tra oggetto e mezzo tecnico è più sfumato: pur rimanendo l’elemento digitale imprescindibile, esso è (anche) funzionale a fruire meglio, più rapidamente, con maggiore efficienza, contenuti che attengono ai temi sui quali ciascun Laboratorio ha ingaggiato i propri pubblici.

Di conseguenza, prospettare una generalizzazione efficace degli interventi realizzati in quest’ambito risulta da un lato estremamente complesso (per la estrema varietà delle soluzioni adottate e la loro solo parziale riconducibilità a categorie univocamente definite); dall’altro solo parzialmente utile a comprendere l’effettiva capacità di coinvolgimento di ciascun pubblico (in quanto il livello delle skill di partenza di ciascuno è intrinsecamente differenziato e varia nel tempo, sia a causa della naturale evoluzione delle interazioni digitali, che in funzione di fattori esogeni quali, in primis l’applicazione generalizzata delle restrizioni determinate dall’emergenza pandemica, che ha imposto un passaggio al digitale, di fatto, obbligato, oltre che particolarmente marcato in numerosi ambiti partecipativi).

In questo contesto si ritiene quindi utile fornire una panoramica che, inquadrando le principali tendenze “sistemiche” riscontrate presso la totalità dei Laboratori metta in risalto, anche avvalendosi di alcune sintesi in infografica, come alcune specifiche soluzioni abbiano contribuito alle finalità del Programma in termini di capacitazione, di interazione, di inclusione delle comunità target.



## DIGITALE

tutti i laboratori realizzano: *apprendimento digitale di base, avanzato e specializzato; attività per target specifici; cittadini digitali*

### Distintività



**Bologna**



**Cesena**



**Ferrara**



**Forlì**



**Modena**



**Parma**



**Piacenza**



**Ravenna**



**Reggio Emilia**



**Rimini**

Le evidenze raccolte mostrano che tutti i Laboratori:

- hanno strutturalmente incorporato una dotazione tecnologica in grado di modernizzare il “contenitore” (o le strutture ad esso pertinenti) in termini di fruizione digitale; in taluni casi,

parte di tale dotazione ha per oggetto specifico il bene culturale e la sua fruizione (per esempio: Piacenza); in altri, la strumentazione è prevalentemente rivolta alle funzioni d'uso laboratoriale degli spazi (per esempio: Cesena);

- hanno promosso attività nelle quali le modalità di fruizione dei contenuti sono intrinsecamente, in toto o in parti di entità variabile, digitali, in ottica strumentale rispetto ai contenuti tematici di ciascuna iniziativa (supporti per la presentazione, animazioni, altro);
- hanno avviato la realizzazione o realizzato app digitali funzionali alla fruizione turistica e/o dei palinsesti culturali cittadini, al monitoraggio di elementi ambientali, al miglioramento delle interazioni delle reti sociali.

Al di là di tali elementi comuni a tutti i Laboratori, *emergono in netta maggioranza le soluzioni “su misura”*, per natura non generalizzabili ma non di meno funzionali alle finalità dell'azione, che includono nella maggior parte dei casi l'avvicinamento alle funzionalità per la cittadinanza digitale (spesso realizzata mediante “sportelli SPID” per i cittadini), la realizzazione di webinar e momenti di incontro su piattaforma online (anche in questo caso, prevalentemente su tematiche specifiche), corsi di formazione su tecnologie, tecniche o modalità di interazione digitale, condivisione e diffusione di contenuti culturali, tecnici, settoriali o relazionali. Rimandando a quanto più analiticamente riportato in allegato rispetto alle attività svolte da ciascun Laboratorio e alle infografiche relative, è utile sottolineare come nessuna delle realizzazioni digitali osservate appaia incoerente con le Strategie Urbane; risulta anzi evidente come l'imprinting regionale alla realizzazione dei Laboratori abbia rafforzato la tendenza, nella maggior parte dei casi naturalmente già presente presso le Autorità Urbane, a considerare fisiologico l'utilizzo di adeguata strumentazione tecnologica in relazione all'uso dei beni culturali e dei Laboratori, e alle attività che essi sarebbero stati chiamati a svolgere. L'intervento regionale, in questo senso, ha contribuito a una standardizzazione, seppur contenuta, degli output digitali dei Laboratori, anche se l'effettiva utilità (in termini di risposta ad effettivi fabbisogni espressi dai pubblici di riferimento) dei frutti di tale standardizzazione non appare sempre dello stesso livello: in base alle interviste raccolte, per esempio, non tutte le città avrebbero considerato utile realizzare le app che hanno costituito uno standard realizzativo definito centralmente, in taluni casi ritenendo più utile investire le risorse in altre realizzazioni con caratteristiche differenti, seppur legate ad aspetti digitali che, allo stato dell'evoluzione tecnologica, appaiono in ogni caso ineludibili in quanto strumenti per il raggiungimento di finalità diverse.

### 6.7.2 Gli interventi per la promozione culturale

L'incardinamento della dimensione culturale nella Strategia Urbana regionale ha condotto sia all'identificazione delle sedi dei Laboratori Aperti nei (o nelle pertinenze dei) beni culturali identitari oggetto di riqualificazione e rifunzionalizzazione, che alla promozione delle emergenze culturali cittadine nell'ambito delle più ampie strategie di valorizzazione del patrimonio (materiale e immateriale) culturale locali, in chiave partecipativa e turistica, analogamente a quanto il POR prevede per le operazioni finanziate sull'Asse V. In questo senso **è quindi appropriato considerare l'Asse V e l'Asse VI del POR**, che condividono due delle azioni selezionate su ciascun Asse<sup>21</sup> **come diverse declinazioni di una politica di valorizzazione culturale unitaria** (nel caso di Modena, dove i beni oggetto di riqualificazione sui due Assi rientrano nel medesimo complesso e condividono un disegno strategico organico ed unitario, questo è a maggior ragione evidente).

---

<sup>21</sup> L'una rivolta alla *tutela, valorizzazione e messa in rete del patrimonio culturale per consolidare e promuovere processi di sviluppo* -az. 6.7.1., e l'altra al *sostegno alla diffusione della conoscenza e alla fruizione del patrimonio culturale, materiale e immateriale, attraverso la creazione di servizi e/o sistemi innovativi e l'utilizzo di tecnologie avanzate* -az. 6.7.2



## CULTURA

tutti i laboratori realizzano: *manifestazioni ed eventi culturali; ICC*

### Distintività



La declinazione urbana e l'inclusione della tematica nell'ambito delle attività laboratoriali e di promozione hanno tuttavia facilitato, in taluni casi, una più **ampia riflessione sul ruolo della cultura nelle città, sia in termini di sviluppo delle filiere culturali e creative che in termini di nuove modalità di fruizione** (ivi inclusa, *in primis*, quella digitale) del patrimonio culturale identitario per i territori: alcuni esempi in questo senso includono il tour di presentazione del bando Incredibol presso tutti i Laboratori Aperti; i convegni tenuti a Piacenza riguardo alle funzioni della valorizzazione dei beni culturali, a cui hanno partecipato esperti di settore e direttori di musei; il programma CLAP (Cultural Lab Platforming), sviluppato in collaborazione con il Laboratorio di Modena, il Centro Interdipartimentale di Digital Humanities della UNIMORE e il Comune di Modena; le iniziative realizzate a Cesena nell'ambito del progetto Urban Gamers Lab, in collaborazione con il Comune di Cesena, l'Università di Bologna (Dipartimenti Architettura – Unità di Design, Informatica e Psicologia del Campus di Cesena).

L'elenco, non esaustivo, sottolinea come i Laboratori abbiano colto e rilanciato la **propensione delle città dell'Emilia Romagna a valorizzare, attraverso l'interazione di ampie reti di attori pubblici e privati, il nesso tra cultura, creatività e digitale in chiave di sviluppo territoriale** non meramente turistico, suggerendo una valutazione attenta circa la possibilità di inquadrare, in prospettiva progressivamente sempre più stabile, la rete dei Laboratori tra gli attori che, nel territorio regionale, supportano in modo diffuso le attività connesse con lo sviluppo delle filiere culturali e creative<sup>22</sup>.

### 6.7.3 Gli interventi per la promozione turistica

La dimensione turistica rientra tra i tematismi della maggioranza delle Strategie Urbane (e viene in ogni caso richiamata, esplicitamente, anche in quelle in cui essa non costituisce, strettamente, un tematismo).

<sup>22</sup> In questa direzione può coerentemente essere letta l'opportunità offerta dalla recente aggiudicazione al consorzio Ice (Innovation by Creative Economy), rappresentato per l'Italia da Art-er, CNR, Università di Bologna e altri partner pubblici e privati, del bando dell'Istituto europeo di innovazione e tecnologia (Eit) per la creazione della nuova Comunità della conoscenza e dell'innovazione per le industrie culturali e creative (KIC ICC), prevista con la nuova strategia 2021-2027 dell'EIT.

In numerosi casi, alla fruizione turistica delle città da parte di cittadini, operatori e turisti i Laboratori hanno dedicato specifiche attività, che includono sia la **formazione** (prevalentemente, mediante webinar) su tematiche legate ad alcune problematiche tipiche del settore, soprattutto in relazione all'utilizzo della strumentazione digitale (gestione dei dati nel contesto dell'attività alberghiera in relazione alla normativa sulla privacy; tecniche e strategie di Search Engine Optimization -SEO- per il turismo; promozione internazionale) che la **realizzazione di applicativi digitali per il miglioramento delle esperienze (scoperta, fruizione) della città**.

Non sempre si è trattato di app che seguono strettamente un modello di "city guide" (realizzate per esempio dal Laboratorio di Ferrara e da quello di Cesena, che pure presentano caratteristiche tecniche e funzionali differenti e integrano diversamente i feedback degli utenti): in alcuni casi tale tipologia di app risultava già disponibile, oppure non coerente con i fabbisogni della città e con la programmazione delle attività del Laboratorio.



A prescindere dalle classificazioni teoriche, possono rientrare nell'ambito delle applicazioni che facilitano ed arricchiscono le esperienze connesse con le visite cittadine, da parte dei turisti e della popolazione residente, diverse soluzioni. Tra queste, per esempio, quelle adottate da Rimini (che con Rimini Explorer permette di realizzare "cacce al tesoro" nel centro storico ossia dei tour arricchiti da elementi di storytelling destinate a ragazzi tra i 14 e i 18 anni); da Piacenza (che attraverso la già citata Carmine Experience consente, da web, di prenotare la visita, e una volta in loco di approfondire, mediante interfaccia digitale in loco, la storia e le caratteristiche artistiche della ex chiesa); da Modena (che mediante la app Modena Unesco Site consente di disegnare itinerari turistici multimediali legati al patrimonio UNESCO della città).

Va evidenziato come gli elementi promozionali **non siano stati necessariamente connessi con lo sviluppo di applicativi ad hoc**: in numerosi casi, soprattutto legati alla realizzazione di mostre/eventi presso il Laboratorio, sono state infatti le attività "tradizionali" di comunicazione e di promozione (queste, evidentemente, anche su canale digitale) a sviluppare l'attrattività in senso anche turistico verso le città. In questa chiave di lettura, vanno segnalate ad esempio le esperienze di Rimini, che ha sostenuto la realizzazione di un'installazione artistica nel bacino dell'invaso del Ponte di Tiberio, riscontrando una rilevante diffusione sui social media; oppure di Parma, la cui

promozione delle mostre a tema gastronomico ha raggiunto pubblici numerosi in virtù dei canali di comunicazione utilizzati.

In estrema sintesi, i riscontri raccolti mostrano come **numerose attività dei Laboratori, a prescindere dalla forma, siano state calibrate per offrire, da un lato, un mix di stimoli volti a suscitare l'interesse dei visitatori potenziali, esercitando quindi una funzione attrattiva; dall'altro, diversamente ampie ed interattive basi informative, volte a soddisfare i visitatori e i cittadini nel rendere le esperienze di visita più stimolanti ed interessanti.**

#### 6.7.4 Gli interventi per la promozione dello sviluppo imprenditoriale

Il tema del supporto allo sviluppo imprenditoriale è stato sviluppato da quasi tutti i Laboratori Aperti, con la sola eccezione di quello di Bologna.

L'intervento più comune è stato quello di mettere a disposizione delle start up, dei giovani imprenditori, dei liberi professionisti gli spazi di coworking, secondo modalità e tariffazioni diverse in base alle condizioni di utilizzo.



Altra modalità comune ad alcuni Laboratori è stata quella dell'*open innovation*, adottando un modello che promuove la creazione agile di nuovi servizi e prodotti, favorendo il confronto diretto tra imprese, start up, associazioni di categoria e soggetti della ricerca, ma anche promuovendo eventi rivolti al pubblico con lo scopo di diffondere la cultura dell'*open innovation* e di moltiplicare le opportunità di innovazione territoriale mediante Call for Ideas, Call for Solution e Hackathon.

Molte attività sono state quindi direttamente finalizzate a far incontrare mondi diversi, a contaminare le competenze e a creare reti.

Molti Laboratori hanno promosso incontri e cicli di webinar dedicati al fare e sviluppare impresa, con la partecipazione di esperti e tematici e testimonianze di imprenditori (come è il caso dei webinar Switc Pitch Creiamo Connessioni dedicato alle start up e agli innovatori a Piacenza).

La creazione di laboratori attrezzati è poi un valore aggiunto di alcuni Laboratori; a Ferrara ad esempio è stato creato PoliPolo progetto di makerspace dedicato a giovani e futuro digitale con focus sul mondo della modellazione 3D e prototipazione, fotografia e comunicazione, visual e web design; a Modena, è stato allestito un Laboratorio per promuovere la realizzazione di scenografie teatrali interamente virtuali e un sistema innovativo integrato per la realizzazione di scenografie teatrali tradizionali.

La promozione dell'innovazione è un altro tema portato avanti da più Laboratori, con un ventaglio di iniziative molto diversificate; dai webinar e gli incontri con gli esperti, alle dimostrazioni, fino alla creazione di showroom come quello in via di allestimento a Ferrara; all'interno verranno selezionate le imprese che nel tempo si sono contraddistinte per originalità e sostenibilità e che sono diventate motivo di vanto della città anche fuori le mura ferraresi.

### 6.7.5 Gli interventi nel campo dell'inclusione sociale

Molti gli interventi a favore dell'inclusione sociale, che non è stata intesa solo come inclusione digitale, a cui comunque sono stati dedicati molti appuntamenti, anche per approfondire gli aspetti legati al digitale e alle differenze di genere.



Reggio Emilia si è distinta per una serie molto diversificata di eventi ed attività, e come si legge sul sito gli obiettivi specifici e fondanti del Laboratorio Aperto sono: Sviluppare e diffondere i valori e i principi dell'innovazione sociale; Sviluppare e diffondere nuove soluzioni nel campo dei servizi alla persona, con particolare riferimento agli ambiti del welfare, della cultura e dell'educazione. Tra gli interventi, almeno due sono da portare in evidenza: la creazione dell'Osservatorio Internazionale per la Coesione e l'Inclusione Sociale, che ha promosso numerosi incontri e dibattiti sul tema, e la promozione di un progetto di wi-fi di Comunità, esperienza realizzata all'interno dell'Accordo di cittadinanza nei quartieri di Massenzatico, Coviolo e Fogliano della città di Reggio Emilia.

Diversi Laboratori hanno promosso riflessioni sul tema dell'accessibilità ai luoghi della cultura e del turismo ai soggetti disabili ed anche approfondimenti sul rapporto tra tecnologie e disabilità.

Modena ha promosso un progetto che mira a erogare corsi di formazione digitale per rifugiati, richiedenti asilo e stranieri residenti, e a fornire loro accompagnamento alla ricerca attiva e autonoma del lavoro, al fine di incoraggiare una maggiore autonomia dei singoli e la diffusione di pratiche innovative per l'orientamento professionale e l'inclusione sociale nel territorio modenese; la stessa Città ha realizzato un evento per la presentazione di un bando comunale per il finanziamento di piani di welfare aziendale, iniziative di conciliazione vita lavoro, azioni per la presenza paritaria delle donne nella vita economica.

Ancora, Ravenna ha promosso appuntamenti di approfondimento sul tema dell'innovazione sociale, mentre Rimini, nell'ambito delle opportunità offerte dal digitale, ha promosso informazioni sui servizi che possono interessare anche le categorie fragili, come le iniziative messe in campo per sostenere la popolazione nel periodo del COVID.

Il tema dell'inclusione è poi strettamente interconnesso al tema della **partecipazione della cittadinanza ed all'approccio della progettazione condivisa**; questo elemento è senz'altro uno strumento da implementare in un modello di spazi che vuole attrarre e coinvolgere la cittadinanza e questo è stato seguito in diverse occasioni dai Laboratori; si va da Rimini che organizza un workshop di co-progettazione sul ruolo della cultura come leva di innovazione urbana in Romagna, a Forlì che con il coinvolgimento degli studenti vuole proporre nuove progettualità per rilanciare il sapere artigianale dell'imbottito forlivese; da Cesena che alimenta la app Cesena da vivere con le segnalazioni dei cittadini e dei commercianti, a Piacenza che ha lanciato una challenge di idee per attivare un confronto diretto tra professionisti e soggetti portatori di idee e soluzioni innovative che verranno poste all'attenzione degli Amministratori e stakeholder dell'Alta Val D'Arda per la valorizzazione del territorio.

Fino ad arrivare alla proposta di nuovi modelli di community, come l'Hackathon cittadina promossa da Forlì, per creare una Comunità Culturale definita come l'ecosistema attorno al quale si sviluppa l'identità culturale di un dato luogo, il terreno che abilita l'espressione della cultura di un territorio, a cui sono invitati a partecipare cittadini/e; organizzazioni, istituzioni e imprese che vogliono promuovere la Cultura a Forlì e contribuire alla realizzazione di nuovi modelli di sviluppo territoriale a base culturale.

#### 6.7.6 Gli interventi diretti al grande pubblico e ai network

Nei paragrafi precedenti si è cercato di fornire un quadro delle iniziative che i Laboratori Aperti hanno attivato su temi e con target specifici, ma la ricostruzione non può essere rappresentativa se non si sottolinea l'insieme complesso e diversificato di iniziative che sono state realizzate per informare la cittadinanza sui grandi temi del presente, per organizzare manifestazioni di interesse non solo regionale, per riunire competenze e persone provenienti da tutta Italia.

Molte iniziative hanno promosso informazione e divulgazione sul tema dello sviluppo sostenibile, declinato con riferimento alle varie componenti e alla promozione di comportamenti responsabili ed altre iniziative hanno riguardato attività di divulgazione scientifica.

Bologna ha promosso cicli di incontri sul tema delle trasformazioni urbane, Parma sulla cultura del cibo, solo per fare alcuni esempi; manifestazioni di ampio respiro hanno riguardato il cinema, il teatro, la danza, le arti, i libri. A Modena è stato organizzato il Meeting delle Donne Scienziate.

Anche in questo caso, l'utenza è stata diversificata, coinvolgendo esperti dei settori, ma anche la cittadinanza.

## 7 Le testimonianze dei soggetti partecipanti

Le analisi desk effettuate sull'attuazione degli interventi hanno messo in evidenza una pluralità di soggetti coinvolti nell'implementazione delle attività dei Laboratori, sotto diverse forme:

- coprogettazione e attuazione di progetti;
- cittadinanza attiva;
- partecipazione a tavoli di programmazione;
- esperti coinvolti in attività divulgative e formative.

Si tratta di un complesso di soggetti operanti sul territorio, ed anche esterni, che include istituti scolastici e formativi, Università, piccole e medie imprese, soggetti della Pubblica Amministrazione, terzo settore, Istituti museali, Associazioni di categoria, associazioni dei cittadini, liberi professionisti e start up.

Di tali soggetti si è ritenuto utile realizzare alcune interviste con un campione selezionato per rappresentare le diverse forme di coinvolgimento e verificare:

- quale è il contributo effettivo che è stato apportato al Laboratorio;
- quale è la percezione del contributo che il progetto può apportare allo sviluppo del territorio;
- quale è la percezione del contributo che il Laboratorio Aperto può apportare all'attrattività della Città;
- suggerimenti in merito ad eventuali linee di intervento da sviluppare ex novo o ulteriormente per aumentare il grado di efficacia dell'intervento in ambito SU.

### 7.1 Le scuole

## Cosa dicono le scuole



### *Istituto Barozzi di Modena*

L'Istituto ha partecipato a diverse attività, organizzando attività formative rivolte sia agli studenti, sia ai docenti, per aggiornamenti sui temi dell'informatica e dell'AI.

La partecipazione agli Hackathon è stata ritenuta particolarmente interessante, perché ha permesso di acquisire nuovi approcci didattici, che sono stati replicati anche in ambito di Istituto; gli studenti sono rimasti particolarmente interessati e coinvolti dalle nuove esperienze.

Per la scuola, la collaborazione con il Laboratorio Aperto è stata quindi molto positiva; pur essendo un istituto di indirizzo sperimentale, quindi con esperienza su questi temi, le attività hanno permesso di ampliare l'offerta formativa, di aggiornare ed aumentare le competenze, di entrare in contatto con nuovi soggetti del territorio, in particolare rappresentanti del mondo del lavoro, dell'Università ed altri istituti scolastici.

### *IC Pianella Val Tidone*

L'istituto ha organizzato diverse iniziative con il Laboratorio Aperto, che vanno dalla co-partecipazione ad un convegno nazionale Free Liberi di leggere, con una giornata di formazione per insegnanti ma aperta alla cittadinanza, ad un convegno di formazione sul tema della conoscenza degli spazi disponibili presso gli istituti scolastici, esteso a tutte le scuole dell'ambito piacentino.

Un progetto in corso riguarda la valorizzazione dell'area Val Tidone, la conoscenza dei musei e l'apprendimento digitale, dato che dopo la visita al museo i ragazzi sono invitati a ricreare un reperto in aula attraverso un apposito programma.

Il Laboratorio è quindi riconosciuto come soggetto di riferimento a livello territoriale, che ha permesso di entrare in contatto con soggetti diversi e consolidare reti già esistenti.

### *Liceo Scientifico Augusto Righi*

Il contatto è nato dalla partecipazione del figlio di una professoressa ad alcuni laboratori sui temi della robotica e della *gamification*, uno dei filoni di attività più assiduamente presidiati presso Casa Bufalini. Dopo i primi contatti, il Comune di Cesena ha proposto di avvalersi del Laboratorio per lo svolgimento di attività connesse con la didattica, avvalendosi della dotazione tecnologica ivi disponibile. Ne sono scaturiti due incontri (tenuti online in periodo di restrizioni dovute all'emergenza pandemica) finalizzati a un approfondimento sul tema dell'Olocausto, condotti da un relatore esterno, rispetto ai quali riporta il gradimento degli studenti.

Si evidenzia un particolare apprezzamento per il complesso delle attività proposte dal Laboratorio, in primis per i giovani di diverse fasce di età e su tematiche, complessivamente, di interesse per i ragazzi e per i genitori.

## 7.2 I giovani e gli imprenditori

# Cosa dicono i giovani

(imprenditori, start up, in cerca di nuove opportunità)



### Studio grafico

Si tratta di un giovane, che ha partecipato al bando coworking di Modena, dal momento che lo spazio in cui era insediato stava chiudendo, ed è stato ospitato dal 2020.

Attualmente lo spazio del Laboratorio non è disponibile, per via di alcuni lavori di sistemazione in corso; la sua esperienza è stata senz'altro positiva; l'insediamento è stato utile per consolidare la sua attività di grafico, stringendo nuove relazioni ed anche per ottenere alcuni contratti, con soggetti che hanno operato all'interno del Laboratorio ed hanno richiesto le sue prestazioni professionali.

Lo spazio ha alcuni difetti, come il mancato isolamento dal rumore (che tuttavia è oggetto degli interventi in corso) e la mancanza di uno spazio cucina (ma è presente il bar), d'altra parte i servizi generali come la sorveglianza sono ritenuti estremamente utili.

### Sensy

Start up innovativa, in precedenza incubata in uno spazio a Boston; hanno usufruito dello spazio di coworking ed hanno anche avuto attività di tutoraggio e monitoraggio.

Hanno anche partecipato all'organizzazione di un convegno, sul tema dell'Umanesimo nella società della tecnica, che ha richiamato circa 200 persone, tra esperti del settore e cittadinanza; secondo loro, eventi di questo genere sono anche un'occasione per far conoscere il nuovo spazio alla popolazione.

Lo spazio è stato per loro adeguato, in occasione dell'evento hanno anche utilizzato il bar per il servizio catering.



### *DiversityEU*

È un'Associazione no profit per la cittadinanza attiva, per raccogliere idee da trasformare in progetti finalizzati alla crescita della città.

Hanno trovato molto stimolante e partecipata l'attività del Climathon Piacenza, che ha avuto lo scopo di sensibilizzare i cittadini riguardo ai temi della sostenibilità e fornire supporto alle città in cerca di soluzioni alle sfide che il cambiamento climatico pone; hanno partecipato oltre 100 ragazzi; come Associazione hanno partecipato anche ad attività specifiche sul tema della valorizzazione del territorio.

Ritengono che lo spazio del Laboratorio possa diventare anche spazio per aggregazione giovanile ed anche per il confronto intergenerazionale.

### *Plamstudio*

Si tratta di una start-up costituita da giovani, laureati all'interno del Dipartimento di Design della Facoltà di Architettura di Ferrara.

Il laboratorio è stato un'occasione per avere spazi dotati di attrezzature adeguate, anche per giovani imprenditori; è in posizione centrale ed in una collocazione ideale per gli studenti, sia per mostre che per eventi. Inoltre, lo spazio si sta trasformando ulteriormente, con uno spazio dedicato a vetrina di prodotti e prototipi, che quindi offre visibilità alle esperienze dei giovani.

Il Laboratorio ha rappresentato lo spazio ideale per la start up, che sta avviando un percorso di consolidamento; ha permesso di entrare in contatto con realtà e soggetti diversi, utili per la crescita professionale ed imprenditoriale.

### *Vincitrice Hack the city*

Il soggetto intervistato è uno dei soggetti vincitori del concorso Hack the city, per la creazione di videogiochi finalizzati a migliorare le condizioni di fruizione della città.

È stata per lei un'occasione di una nuova opportunità professionale, avendo lei un'altra occupazione; gli è stata offerta la possibilità di collaborare con altri soggetti esperti del settore ed attualmente ha partecipato ad un bando per ottenere i finanziamenti per trasformare l'idea in un prodotto commerciale.

## 7.3 Le Università, gli Enti di ricerca, le Associazioni, gli Enti locali

### *Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia*

L'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia è stata responsabile del progetto CLAP (Cultural Lab Platforming) per promuovere le industrie culturali e creative nel contesto territoriale.

La collaborazione con il Laboratorio ha permesso di facilitare i contatti con le imprese locali del settore, quali quelle dell'audiovisivo, in una commistione di competenze tra Università e soggetto gestore, esperto di politiche per le imprese.

L'obiettivo del progetto era quello di arrivare alla predisposizione di prototipi commerciali, ma l'insorgere del COVID ha rallentato le attività; allo stesso tempo, proprio la pandemia, e la conseguente accelerazione degli strumenti digitali da remoto, ha convalidato l'idea di partenza,

Il ruolo del Laboratorio è quindi quello di promuovere la capacity building, consolidando il suo ruolo di soggetto e spazio per l'innovazione; in questo è senz'altro necessaria un'azione regionale di promozione, che aumenti il grado di conoscenza e percezione da parte della collettività delle opportunità offerte; allo stesso tempo è necessaria una programmazione delle attività puntuale e non generalista.

### *Università degli studi di Bologna.*

L'intervistata ha restituito il proprio punto di vista rispetto alle attività condotte nell'ambito del progetto Urban Gamers Labs, sviluppato nel contesto delle attività del Laboratorio Aperto dal Comune di Cesena in collaborazione con l'Università di Bologna (Dipartimenti Architettura – Unità di Design, Informatica e Psicologia del Campus di Cesena) e strutturato come serie di eventi di formazione e divulgazione con tecniche di coinvolgimento miste legate alla sfida della transizione digitale, rivolte ai ragazzi delle scuole superiori. Il progetto è stato avviato (a maggio 2022; al momento dell'intervista, novembre 2022, è in preparazione l'evento finale) mediante interventi nelle aule scolastiche e si è sviluppato accedendo poi agli spazi del Laboratorio Aperto, fondamentale sia per la possibilità di lavorare in gruppo in strutture non gerarchiche, che per la dotazione tecnologica. Lo scopo è di promuovere, fra l'altro, lo sviluppo delle nuove competenze ICT (eSkills), di stimolare la diffusione e l'utilizzo del web, dei servizi pubblici digitali e degli strumenti di dialogo, nonché di favorire la collaborazione e partecipazione civica in rete (open government), in particolare coinvolgendo le giovani generazioni.

Secondo l'intervistata l'esperienza è stata molto positiva. Tra i punti di forza segnala l'ampia partecipazione e la risposta da parte degli studenti e l'interazione con altre realtà attive su tematiche affini (Bologna Game Farm <http://www.bolognagamefarm.com/>; Romagna Tech).

### *Comune di Piacenza*

Il Comune ha in gestione l'attività di promozione dello spazio ex Chiesa del Carmine che si è concretizzata in azioni quali Carmine experience (installazione permanente di realtà virtuale) e Carmine Svelato (un'esposizione chiusa nel mese di settembre per far conoscere la pavimentazione originaria ritrovata in occasione degli scavi di recupero).

L'attività di recupero ha permesso il ritrovamento di diversi manufatti e reperti, che sono attualmente esposti nel Museo Archeologico inaugurato nel 2021 all'interno di Palazzo Farnese; le connessioni anche promozionali tra i due Attrattori sono quindi sistematiche e anche lo IAT ha svolto nel corso del 2021 un ciclo di visite guidate che ha interessato anche turisti, non solo cittadini.

Il Laboratorio è quindi promosso come Attrattore culturale, ma anche come luogo dove realizzare

eventi e manifestazioni di ampio respiro (come ad esempio tutte le conferenze che sono state organizzate sul tema della fruizione culturale con la partecipazione dei Direttori di numerosi Musei e Aree Archeologiche nazionali).

Inoltre, è stato segnalato come il laboratorio sia sede di uno sportello digitale, nell'ambito di un progetto di servizio civile, per facilitare l'utilizzo dei servizi digitali, come lo SPID (altri sportelli sono dislocati presso un locale Informa Famiglie ed un altro in uno spazio di aggregazione giovanile).

#### *Fondazione ITL*

La Fondazione ha collaborato sul tema dei trasporti e la mobilità sviluppando ad esempio un'attività di monitoraggio dei punti di rifornimento merci quotidiani all'interno della città di Piacenza; i risultati di questa attività sono stati presentati in diverse occasioni all'interno del Laboratorio (trattando il tema sia attraverso la diffusione delle esperienze europee alla attività di dimostrazione) e si ritiene che i risultati saranno utilizzati dal Comune per la predisposizione del Piano Urbanistico Comunale.

Hanno anche organizzato un momento di confronto con alcune start up interessate alla movimentazione delle merci in ambito urbano.

Il Laboratorio può giocare un ruolo importante, oltre che per la bellezza del luogo, per la dotazione tecnologica a disposizione e per gli spazi, oltre che per essere promotore di incontri tra soggetti attivi all'interno del territorio.

#### *CLUST-ER ICC*

Il Clust-ER Industrie Culturali e Creative è una associazione di imprese, centri di ricerca ed enti di formazione che si incontrano in una logica di open innovation per: rafforzare il sistema produttivo regionale puntando sull'integrazione fra tecnologia, creatività e cultura; creare sinergie ed alleanze con reti ed altre aggregazioni a livello nazionale ed europeo; individuare scenari futuri e temi strategici per ricerca, formazione e internazionalizzazione.

Tra i soci è presente anche Fondazione Flaminia, co-gestore del Laboratorio Aperto di Ravenna.

Il CLUST-ER ha partecipato ad alcuni incontri con il gestore del Laboratorio Aperto, da cui sono emersi spunti di riflessione per progettare iniziative; anche a seguito di un incontro che la regione ha organizzato con i diversi Laboratori per far conoscere la rete dei CLUST-ER.

Secondo l'interlocutore, il ruolo dei Laboratori è particolarmente significativo per creare network all'interno e tra i soggetti dei diversi territori.

#### *CRICC Centro di Ricerca sulle Industrie Culturali e Creative*

Il Centro è socio del CLUST-ER ICC ed ha sviluppato diverse collaborazioni con i Laboratori, sul tema delle industrie culturali e creative.

Secondo l'interlocutore, il ruolo dei Laboratori è significativo per promuovere nuove progettazioni per lo sviluppo delle aree urbane e dei territori, coinvolgendo soggetti diversi, dagli studenti ai ricercatori, dalle imprese ai cittadini.

La funzione di spazio di collaborazione è fondamentale per mettere in relazione spazi fisici, aggregare e creare soluzioni di prossimità ai fabbisogni dei territori; inoltre i Laboratori si possono affermare come soggetti centrali nell'ecosistema regionale, promuovendo le collaborazioni e le reti tra i diversi soggetti del territorio, promuovendo in questo l'accrescimento delle conoscenze e delle competenze.

### *Itinerari Paralleli*

La società ha svolto servizi per organizzazione di attività all'interno dei Laboratori di Ravenna e Forlì; hanno quindi contribuito a far conoscere l'esistenza dei nuovi spazi fisici e accrescere i collegamenti tra i territori. In particolare, l'organizzazione degli Hackathon, come momento di confronto e di partecipazione, è risultata un'attività con riscontro molto positivo anche tra i soggetti, quali anche Associazioni ed Università.

Il Laboratorio è visto soprattutto come uno spazio di comunità, dove far incontrare anche soggetti che tra loro non collaborano abitualmente, per nuove opportunità di progettazione.

### *Emilia Romagna Teatro ERT*

L'Ente ha partecipato a due progetti specifici ad alto contenuto innovativo: un progetto per la realizzazione di scenografie con utilizzo di digitale (nella fattispecie, l'utilizzo di un robot in un allestimento teatrale, per illustrare il rapporto dell'uomo con l'AI) ed un progetto per la realizzazione di scenografie tradizionali con utilizzo di nuove tecnologie (un corso di formazione a cui hanno partecipato professionisti e personale dell'Ente per conoscere le nuove tecnologie).

Oltre ad avere utilizzato gli spazi per alcune conferenze, stanno verificando la possibilità di utilizzare gli spazi del laboratorio di Modena per avviare le prove degli spettacoli, quando non è ancora necessario lo spazio scenico.

Per l'ERT, il valore aggiunto del Laboratorio riguarda sia la disponibilità di spazi, sia la opportunità di conoscere ed imparare a confrontarsi con le nuove tecnologie, anche se per questo sarebbero necessarie attività formative maggiormente strutturate.

### *Musei del Cibo della Provincia di Parma, soggetto convenzionato con il Laboratorio Aperto*

L'intervistato sottolinea che il Laboratorio viene incontro alle esigenze di una rete ben strutturata di soggetti, operanti nell'ambito delle filiere enogastronomiche del territorio, che predata ampiamente lo spazio. Considera positiva e funzionale per la città, che persegue una complessiva e partecipata strategia di lungo periodo volta a posizionarsi e rafforzarsi quale attrattore turistico in tema alimentare, la possibilità di accentrare in un unico luogo le attività operative e la gestione delle iniziative, anche in ottica di aumentarne ulteriormente l'aspetto reticolare (l'Associazione già vede tra i propri membri i comuni del territorio -tra cui Parma stessa, l'Università, la Camera di Commercio, e in sostanza tutti i soggetti pubblici e privati coinvolti nello sviluppo e nella promozione delle filiere).

Considera altresì positivo l'impianto convenzionale proposto dal Comune: l'Associazione ha stipulato una convenzione triennale che le consente di utilizzare gli spazi a fronte della produzione di attività (laboratoriali, espositive, divulgative) che popolano il Laboratorio e che consentono di contribuire alla identificazione, anche simbolica, dello spazio quale landmark cittadino rispetto alla tematica.

### *Parma Alimentare e Fondazione Parma Creative City of Gastronomy, convenzionata con il Laboratorio Aperto*

L'intervistata sottolinea che il Gastronomy Hub è un luogo nel quale gli attori hanno un'occasione in più per trovarsi ed "esplodere", soprattutto mediante la realizzazione di eventi e manifestazioni rivolte al pubblico e agli operatori, le tematiche connesse con il settore che, a livello associativo e come Fondazione, hanno sempre seguito complessivamente in proprio, in attuazione delle rispettive mission. Sottolinea, in sostanza, il valore aggiunto dello spazio multifunzionale, che si presta al soddisfacimento di tipologie anche estremamente differenziate di esigenze: dalla rappresentanza (le imprese vi tengono i CdA, il Comune lo utilizza per incontri istituzionali e per l'accoglienza di delegazioni, anche internazionali); all'operatività; allo svolgimento di incontri e di attività connesse con le funzioni associative; alle attività laboratoriali; all'esposizione al pubblico).

Cita alcuni esempi tra i quali la mostra fotografica Art Save the Food, di cui richiama l'ottimo successo di pubblico; alcuni eventi del Settembre Gastronomico; la mostra "GUSTO! Al San Paolo Gli italiani a tavola. 1970-2050" realizzata dal Museo M9, iniziative che a suo giudizio hanno coniugato il valore culturale del luogo (ampiamente fruibile seppur ancora, complessivamente, migliorabile: si riferisce ai lavori non compresi nel progetto di Laboratorio Aperto di cui alle SUS regionali, da ultimare al terzo piano del complesso, NdR) con le necessità convergenti di un parco di attori territoriali, per definizione variegate ma accomunate dalla necessità di un luogo fisico.

Ribadisce infine la molteplicità dei pubblici coinvolti dalle diverse manifestazioni, che dimostrano come la versatilità dello spazio soddisfi, anche dal punto di vista della domanda, i fabbisogni, per definizione differenziati, di un tessuto urbano dinamico sia nelle espressioni del vivere cittadino (educazione, formazione, incontro, fruizione di un'offerta culturale, b2b, ecc) che in quelle connesse con l'attrattività e la proiezione nazionale ed internazionale.

## 7.4 I soggetti che hanno organizzato eventi



### *Assaggiemi Emilia Food Mag (organizzatore evento Young Food Creatives)*

L'intervistato ricostruisce le principali interazioni avvenute con il Comune di Parma nell'ambito delle attività svolte nel Laboratorio Aperto. Il comune sostiene e patrocina "da sempre" le attività del Magazine, che ha collaborato anche alla candidatura UNESCO di Parma città creativa per la gastronomia. Il Magazine è uno dei soggetti che popolano il Laboratorio, nel quale ha uno spazio stabile che viene utilizzato per le iniziative relative al tematismo. Il progetto Young Food Creatives Lab, presentato al Comune in risposta a una manifestazione di interesse, è consistito in una serie di sette incontri (settembre ottobre 2022) strutturati in due parti: quattro con un target giovane, composto di studenti di diverse fasce di età, tre per adulti e famiglie. Le attività prevedevano, generalmente, una sezione dedicata alla didattica, che si è avvalsa anche della consulenza professionale di un gastronomo, e una dedicata alla conoscenza dei prodotti e alla degustazione. Gli incontri sono stati tuttavia calibrati sulla base delle esigenze dei partecipanti prevedendo, quando opportuno, attività laboratoriali, ed in ogni caso si sono avvalsi della dotazione tecnologica presente

nel Laboratorio per facilitare la didattica e la trasmissione delle informazioni (presentazioni, grafiche, animazioni, prodotti di comunicazione).

Se nel caso degli studenti più giovani il focus principale erano i prodotti, in occasione degli incontri per studenti universitari (iscritti ai corsi di scienze gastronomiche e/o a master su temi enogastronomiche/scienze enogastronomiche) sono stati coinvolti testimonial in grado di illustrare aspetti connessi con lo sviluppo d'impresa, in ottica *peer to peer*. Un incontro rivolto ai bambini ha avuto come focus la preparazione delle torte, con il coinvolgimento di una giovane pasticcera, che ha in una prima fase realizzato dei laboratori di disegno delle torte "ideali", per poi presentare la settimana successiva le proprie realizzazioni basate sui disegni dei bambini, cui è stato illustrato il processo produttivo con un linguaggio adatto al target.

Gli incontri per adulti e per famiglie hanno avuto anche in questo caso un focus sui prodotti e hanno visto seguire, alla sezione iniziale didattica e di confronto con produttori ed esperti delle filiere interessate, momenti di degustazione e di scoperta dei prodotti.

La partecipazione alle iniziative è stata, per tutti gli appuntamenti in calendario, estremamente elevata, registrando il "tutto esaurito" in tutte le occasioni.

#### *Progettarte Officina Culturale A.P.S.*

L'attività ha riguardato l'organizzazione per due edizioni del Festival BUK (2020 e 2021), con la partecipazione di espositori della piccola imprenditoria indipendente; la manifestazione era in precedente organizzata in alcuni locali in area centrale non più disponibili e per questo la disponibilità del Laboratorio Aperto è stata fondamentale per proseguire un'attività già presente nel panorama degli eventi cittadini da diverse edizioni.

L'attività è stata organizzata in presenza, con la partecipazione di espositori e visitatori da tutta Italia, ma è stata anche una valida occasione per promuovere il Laboratorio Aperto presso la cittadinanza; l'organizzatore ha tenuto a sottolineare che la collaborazione non è stata soltanto quella della semplice messa a disposizione di spazi, ma anche la condivisione del progetto e dell'attività; sono state quindi superate insieme le problematiche legate all'allestimento, per cui hanno potuto realizzare l'esposizione con le stesse modalità utilizzate nella sede precedente.

Anche se l'esposizione 2022 è stata nuovamente organizzata nell'area centrale, l'organizzatore ha fatto presente l'interesse a realizzare nuove attività in collaborazione con il Laboratorio, che viene ritenuto uno spazio adeguato per organizzare eventi e manifestazioni ed è molto attrattivo per la città, anche in relazione al progetto di riqualificazione dell'area di Modena dove è localizzato il bene.

#### *F.A.I.*

La sezione FAI di Piacenza ha contribuito alla valorizzazione del bene sin dalle Giornate di Primavera del FAI consentendo la visita ancora prima dell'avvio del restauro; viene riconosciuto il ruolo del bene come Attrattore, dal momento che si trova in centro storico, nelle vicinanze del Palazzo Farnese e della Chiesa di San Sisto. Il FAI ha quindi utilizzato il Laboratorio sia come luogo in cui organizzare propri eventi (formazione per volontari, riunione del Consiglio regionale del FAI), sia per promuovere iniziative condotte con altri soggetti (come la presentazione degli elaborati finali di un corso di progettazione sul paesaggio urbano in collaborazione con il Politecnico di Milano).

Il bene può quindi essere valorizzato come centro culturale non solo legato al tema della mobilità (tematismo di Piacenza), anche in considerazione del fatto che è localizzato in un'area dove dovrebbero essere avviati anche altri progetti di recupero e riqualificazione urbana.

#### *Associazione mazziniana*

Hanno realizzato una serie di incontri, realizzati in 4 Laboratori Aperti, nell'ambito del progetto EuTechLabs: Laboratori di cittadinanza europea, sui diritti e doveri fondamentali, in base alla

---

cittadinanza europea.

L'utilizzo delle strumentazioni della realtà virtuale, messe a disposizione dai laboratori, è stato il valore aggiunto che gli ha permesso di intercettare anche un target di giovani.

Il Laboratorio è visto come un soggetto rilevante per movimentare e far relazionare il mondo dell'associazionismo locale; per l'Associazione è stato anche fondamentale per rilanciare l'attività dopo il periodo pandemico.

#### *Associazione Barbablù*

L'intervistata ha restituito le proprie impressioni rispetto alle attività di formazione svolte in collaborazione con il Laboratorio Aperto di Cesena, rivolte a studenti e focalizzate sull'apprendimento delle tecniche di disegno digitale nell'ambito del fumetto, attività che rientra nel core business dell'associazione ma che ha potuto realizzarsi soltanto grazie alla dotazione tecnologica messa a disposizione dal Laboratorio, soggetto che si è rivelato determinante anche nella promozione dell'iniziativa. Dal suo punto di vista, il valore aggiunto del Laboratorio è costituito principalmente dalla duplice funzione di gestore di uno spazio all'avanguardia nella dotazione tecnologica e, soprattutto, di partner in grado di "mettere a terra" le iniziative di soggetti territoriali con esigenze diverse, con un approccio collaborativo.

## 8 Una valutazione d'insieme delle Strategie Urbane: elementi in comune ed elementi distintivi

### 8.1 Gli obiettivi perseguiti e i risultati di breve e medio termine

I lavori di riqualificazione e/o rifunzionalizzazione degli “attrattori” culturali sono stati sostanzialmente ultimati, realizzando soluzioni coerenti con le Strategie Urbane approvate dalla Regione. Esse risultano estremamente diverse, in relazione alla natura e alle caratteristiche del bene posto al centro di ciascuna Strategia; ma complessivamente, **le realizzazioni che derivano da questo processo mostrano il valore innovativo della strategia regionale** che consiste, sostanzialmente, nella natura ibrida dell'operazione, ovvero nella **saldatura tra gli aspetti materiali con una chiara visione della successiva fruizione** del bene “contenitore”.

Esso non perde la propria funzione culturale: i lavori realizzati ne rendono, al contrario, in taluni casi più leggibili le stratigrafie identitarie – funzionali cumulatesi col passare del tempo, e le arricchisce di nuovi livelli coerenti con i bisogni della città del presente: i beni rientrano nell'uso della collettività (o, qualora non fossero in disuso, ne migliorano le funzioni); raccontano meglio la propria storia; tornano ad essere luoghi di incontro, attrezzati per rispondere alle esigenze (formative, relazionali, economiche) di gruppi di portatori di interesse rilevanti per la città. **Dal punto di vista delle politiche di tutela e valorizzazione dei beni culturali per lo sviluppo territoriale, cui l'OT 6 può in buona parte essere assimilato, si tratta di un risultato complessivo estremamente significativo, i cui effetti saranno rilevanti oltre il breve periodo.**

L'aspetto connesso con la digitalizzazione presenta maggiori sfaccettature. Se risulta immediatamente evidente che **le dotazioni tecnologiche innestate nei beni risultano funzionali alle nuove modalità di fruizione e alle necessità di networking dei destinatari finali**, solo nel medio termine potrà fornirsi un giudizio valutativo completo sulla capacità effettiva di contribuire all'alfabetizzazione digitale.

Tutte le analisi svolte mostrano che **un nucleo comune di attività** quali gli applicativi digitali, la formazione (in particolar modo per l'accesso ai servizi digitali della PA a favore della cittadinanza, spesso identificata nelle fasce più vulnerabili), **sono state svolte**; le azioni di promo-comunicazione si sono realizzate (anche) su canali digitali, con risultati in taluni casi più che rilevanti.

Si ritiene che tutto questo abbia effettivamente apportato risultati duraturi presso i destinatari in termini di capacitazione e/alla **partecipazione digitale**, anche se non si può non evidenziare come diverse AU e SG abbiano osservato, in tema di alfabetizzazione per esempio, che per alcuni target sarebbero necessari ulteriori percorsi di affiancamento (un esempio tipico riguarda l'accesso allo SPID per le fasce più anziane).

Pur con alcune differenze nelle attività e negli approcci, tutti i Laboratori Aperti hanno affrontato il tema della **cultura e del turismo** e questo dovrebbe avere diverse ricadute alcune di breve, altre di medio termine:

- la valorizzazione dei beni, l'organizzazione di visite guidate, le app, le manifestazioni culturali ospitate hanno senz'altro attratto visitatori e sono state accolte molto positivamente dalla cittadinanza; difficile verificare se questo si è tradotto anche in un'attrattività extra provinciale, che invece potrebbe essere uno dei risultati della strategia urbana; molti dei luoghi oggetto di recupero hanno forti potenzialità in questo senso, ma occorre una valorizzazione di rete che solo in parte è stato possibile verificare;
- molti momenti di approfondimento hanno riguardato il ruolo che la cultura (e lo sviluppo del segmento delle industrie culturali e creative) può avere per lo sviluppo delle aree urbane, per ridisegnarle, per renderle competitive; il tema da approfondire è quanto questo dibattito venga poi “internalizzato” nella programmazione e pianificazione urbana; la presenza di soggetti locali esperti (dagli Enti Locali, agli studi di architettura, dalle Associazioni alle Università) fa ritenere che i Laboratori Aperti possano svolgere un ruolo centrale e di

catalizzatore in questo processo, ma per essere certi dei risultati andrebbe svolta un'azione di follow up delle iniziative.

Altro tema centrale è quello del **supporto all'imprenditorialità e dello sviluppo locale**, che non è stato declinato soltanto come offerta di nuovi spazi, ma interpretato come promozione di nuove opportunità, promozione di nuovi modelli organizzativi e gestionali, supporto all'innovazione. In questo, i Laboratori Aperti si stanno promuovendo come spazi di collaborazione, dove promuovere relazioni, programmi di sviluppo e progettualità, qualificandosi come soggetti attivi e riconosciuti dell'ecosistema regionale, attivando e promuovendo relazioni con le altre eliche che ne fanno parte ed i cui giudizi sulle attività svolte sono senz'altro positivi.

Guardando al target della cittadinanza, oltre a tutte le iniziative a favore dell'Agenda digitale, non vanno sottaciute le numerose attività svolte nell'ambito dell'**inclusione sociale**, che sono state finalizzate a promuovere riflessioni sul tema (cosa è inclusione, cosa è l'innovazione sociale), fino a promuovere azioni specifiche per target bene identificati.

Anche in questo caso, pur non potendo valutare l'efficacia delle azioni, ne va sottolineata la rilevanza rispetto alle comunità di riferimento, se si considera, come ci sembra corretto, l'inclusione sociale come uno degli elementi imprescindibili della capacità attrattiva di un'area urbana.

In queste riflessioni, non si può non fare riferimento ad un aspetto che è apparso debole e che invece dovrebbe rappresentare un punto di forza della strategia regionale: la **dimensione di rete** dei Laboratori, per quanto evocata nella documentazione strategica, non pare aver trovato un'idea guida in grado di favorire effettivi scambi e/o relazioni né all'interno (tra i LAB) né verso l'esterno (con altri nodi della rete /ecosistema regionale della ricerca), se non sulla base di iniziative personali dei soggetti gestori dei Laboratori

Si tratta a nostro avviso di un elemento su cui la Regione dovrebbe agire, anche attraverso un'azione di coordinamento sistematico, soprattutto se si vuole proporre e consolidare l'esperienza dei Laboratori Aperti come regionale, piuttosto che territoriale.

## 8.2 I modelli gestionali e la sostenibilità

I modelli gestionali adottati dai Laboratori sono differenti e, in taluni casi, si sono modificati nel tempo. Essi influiscono sulla sostenibilità complessiva del Laboratorio e dipendono, in prima approssimazione, dal modello di governance scelto dai Comuni, fattore che influisce a sua volta sulla struttura delle fonti di ricavo e sulla ripartizione dei costi di gestione degli spazi. In termini generali:

- laddove vi sia un Soggetto Gestore abbia vinto una gara per la concessione di servizi, che includono la gestione dello spazio, è una facoltà dell'aggiudicatario individuare, nel rispetto del capitolato di gara e in base a quanto proposto in offerta tecnica, quali ulteriori attività di mercato sviluppare per garantire ricavi aggiuntivi rispetto al contributo pubblico (che in base ai capitolati di gara, in coerenza con quanto definito nel Programma e negli atti connessi, ha una durata inferiore al periodo di esercizio). A prescindere da tali eventuali flussi in entrata, la cui configurazione è fortemente dipendente dalle effettive possibilità offerte dagli spazi, il Soggetto Gestore è esposto ai costi connessi con la gestione dello spazio stesso (inclusi a titolo esemplificativo quelli assicurativi, fideiussori, di riscaldamento, ecc.) e con l'erogazione delle prestazioni proposte in offerta tecnica (garantire determinati orari di apertura, segreteria, connettività, eventuali servizi aggiuntivi, ecc.) (casi di Cesena, Forlì, Modena, Piacenza, Ravenna, Reggio Emilia);

- laddove la gestione sia in house, sia i costi di gestione degli spazi che le attività del Laboratorio in grado di generare ricavi restano in capo al proprietario del bene (il comune), che ha comunque la facoltà di:
  - stabilire rapporti convenzionali con terzi, mediante i quali disciplinare specifici aspetti del funzionamento dello spazio e/o dei servizi laboratoriali previsti dalla Strategia (casi di Bologna e Parma);
  - appaltare determinati servizi connessi con la gestione dello spazio e/o l'erogazione di servizi (caso di Rimini)

A prescindere dalla configurazione adottata, emerge una generalizzata difficoltà a raggiungere la sostenibilità economica del Laboratorio, che appare in parte legata a fattori contingenti ed imprevisti (le restrizioni imposte dall'emergenza pandemica), in parte strutturali. Tra questi ultimi emergono alcuni aspetti sistemici che, al netto delle specificità di ciascun luogo (pure assai rilevanti: il potenziale in termini di revenues di un coworking dalla capienza massima di 10 persone è molto diverso da quello di uno con la capienza di 30; la possibilità di affittare una sala per eventi cambia notevolmente e, in taluni casi, è del tutto preclusa; ecc.), possono essere sintetizzati in:

- limitatezza, in termini di dimensioni, dei mercati territoriali connessi con le principali fonti di ricavo potenziale. Questo è un fattore particolarmente accentuato nei centri minori e, soprattutto, nei contesti in cui la Strategia Urbana è particolarmente orientata verso il sociale (quindi ad esempio dove i target principali sono gli anziani, i bambini, le fasce più vulnerabili della popolazione, per definizione non in grado di garantire entrate significative)
- costi di gestione particolarmente elevati in relazione alle condizioni particolari del bene culturale (generalmente, storico e probabilmente poco efficiente dal punto di vista energetico) e poco ammortizzabili;
- necessità di aggiornamento della dotazione tecnologica (soprattutto della componente software, in taluni casi) per rispondere continuamente ed in modo adeguato all'evoluzione dei contenuti da veicolare.

Il tema della sostenibilità del Laboratorio, in definitiva, pone un tema di discriminazione tra attività di mercato e di servizio pubblico rispetto alla quale non risulta, nella documentazione di programma, una completa analisi preliminare in relazione alle effettive possibilità dei mercati di riferimento. In questo senso, non appare del tutto coerente con l'interesse di Regione di garantire una continuità nel tempo del Laboratorio il trasferimento del rischio d'impresa sugli aggiudicatari delle concessioni.

È evidente che, in taluni casi, possano potenzialmente configurarsi delle economie di scala in grado di ottimizzare determinati profili di costo del servizio (soprattutto nel caso di un Soggetto Gestore titolare di più Laboratori); tuttavia apparrebbe preferibile, anche per non far dipendere la possibilità del verificarsi di tali condizioni dall'alea degli esiti di procedure di gara aperte, analizzare ciascun mercato in termini di effettiva resa potenziale e configurare, di conseguenza, modelli di procedura che tengano conto delle differenze territoriali.

Il tema diviene particolarmente rilevante, all'avvio del nuovo periodo di Programmazione, rispetto alla decisione di "cosa fare" di ciascun Laboratorio: allo stato, le scelte ottimali potrebbero essere anche molto differenziate, pur riconoscendosi che una dimensione trasversale connessa con il digitale appaia naturale, se non inevitabile.

L'incertezza sulla sostenibilità economica comporta un rischio che grava soprattutto sui comuni i cui Laboratori hanno minor appeal di mercato, che potrebbero vedere andare deserte le nuove gare qualora i requisiti fossero considerati troppo onerosi e potrebbero quindi doversi porre il problema di una rimodulazione delle procedure e/o dell'internalizzazione di alcuni costi e servizi (presumibilmente, si potrebbero verificare entrambe le situazioni).

Nei casi in cui si sia optato per una gestione *in house*, i comuni hanno avuto maggiori margini di manovra rispetto alla gestione del costo del Laboratorio, che al netto del temporaneo contributo del FESR rientra sostanzialmente nei conti complessivi dell'Amministrazione. Il costo del Laboratorio può

---

non tradursi necessariamente in un pari aumento netto della spesa pubblica, a condizione che la sua gestione si integri, dal punto di vista organizzativo e gestionale, con le strutture comunali che potrebbero massimizzarne l'utilizzo (dimostratosi versatile), facilitando quei processi di riorganizzazione (*in primis* la rottura delle logiche di "silos" per settori/servizi) e di ripensamento/ridisegno dei servizi pubblici che consentano di efficientare e risparmiare sui servizi che il Laboratorio, specialmente attraverso la digitalizzazione, potrebbe affiancare/ sostituire. Il tema potrebbe essere al centro, nel nuovo periodo di programmazione, delle attività per il rafforzamento amministrativo (anche nei nuovi Piani di Rigenerazione Amministrativa).

## 9 Le risposte alle domande di valutazione

➤ **DOMANDA VALUTATIVA 1.** In che misura l'elemento innovazione attraverso lo sviluppo dei servizi ICT è stata in grado di incidere sulla fruizione dei beni culturali e sull'incremento di attrattività?

Sull'argomento devono essere tenuti distinti i due temi dell'infrastrutturazione ICT dei beni e lo sviluppo dei servizi basati sull'ICT.

Riguardo al primo aspetto, **l'infrastrutturazione ICT dei beni è stata determinante** affinché essi fossero posti nelle condizioni di essere fruiti dai pubblici attuali e potenziali secondo modalità d'uso coerenti con le ampie aspettative di utilizzo previste dalle strategie; aspettative che peraltro, al giorno d'oggi, si ripongono ordinariamente rispetto ai luoghi frequentati per gli scopi più disparati: sarebbe stato del tutto anacronistico, oltre che incoerente, programmare interventi di riqualificazione mirati al rientro del bene nell'uso cittadino (per qualsiasi finalità), che non prevedessero in qualche misura una infrastrutturazione propedeutica allo sviluppo di attività connesse con l'ICT.

Per quanto elemento necessario, **questa preconditione non è sufficiente**, di per sé, a incrementare la fruizione (né del bene, né in senso più ampio, della città); la tipologia di interventi realizzata, come nel caso dello sviluppo delle app per le informazioni turistiche, culturali, i percorsi di visita, l'offerta di manifestazioni, e più in generale il complesso di eventi realizzati, fa comunque ritenere che i Laboratori abbiano messo in atto iniziative con effetti potenzialmente positivi ad aumentare il grado di attrattività; più che il numero di visitatori, su cui ha avuto un impatto non definibile l'evento pandemico, sono da verificare le informazioni relative, per esempio, al numero di fruitori delle app realizzate, al loro grado effettivo di utilizzo, al numero di partecipanti alle iniziative che hanno coniugato tecnologia digitale e patrimonio culturale, oltre che appare importante l'opinione degli esperti di settore, come possono essere alcune associazioni e istituzioni culturali coinvolte.

➤ **DOMANDA VALUTATIVA 2.** In che misura il ricorso a strumenti ICT ha consentito un aumento della partecipazione attiva dei cittadini relativamente ai temi rilevanti per le città?

Le analisi effettuate e le testimonianze raccolte dai vari soggetti che hanno partecipato alle attività fanno valutare positivamente il complesso di interventi attuato dai Laboratori che sembrano aver agito da un lato sull'alfabetizzazione, l'aumento delle competenze e il supporto all'utilizzo delle opportunità offerte dalle ICT, dall'altro hanno stimolato processi di condivisione dei temi determinanti per lo sviluppo urbano, anche se solo la conclusione dei processi partecipativi permetterà di valutarne le ricadute in termini di cambiamenti, nuovi progettualità, nuove idee.

➤ **DOMANDA VALUTATIVA 3.** In che misura i temi di applicazione scelti per i Laboratori aperti si sono rivelati di interesse prioritario per i partecipanti (imprese, cittadini, terzo settore) e *in che modo le attività si sono adattate alle mutate condizioni di contesto?*

In misura **differenziata, ma complessivamente positiva**. A titolo esemplificativo:

- il tema della gastronomia selezionato da Parma, già designata come Città creativa sul tema dall'UNESCO (ma il medesimo discorso vale per il turismo e il well-being a Rimini, e per altri casi) è evidentemente in grado di far convergere sul progetto, potenzialmente, numerosi soggetti territoriali che vi sono a vario titolo connessi e interessati.

La misura dell'interesse peraltro non può essere espressa unicamente attraverso la contabilità, in un dato momento, del numero di soggetti che accede in convenzione spazi nel bene riqualificato e dedicato al tema, o dal numero di eventi ad esso dedicati, o dal numero dei relativi visitatori (anche se questi numeri potrebbero comunque fornire buone proxy), ma deve essere connotata attraverso indagini che consentano di capire quali elementi specifici del tema costituiscano la effettiva fonte di interesse per quali soggetti. Questo, onde contribuire a tarare ulteriormente le iniziative future sui medesimi temi che, di per sé, risultano

talmente ampli da poter dare adito ad iniziative di qualsiasi genere, che evidentemente non hanno tutte il medesimo potenziale attrattivo;

- il tema delle imprese culturali e creative e il loro ruolo per lo sviluppo delle aree urbane è stato affrontato da diversi Laboratori; si tratta di un tema di grande attualità e che i Laboratori hanno declinato sia promuovendo singole realtà (ed i testimoni intercettati hanno manifestato un elevato grado di interesse), sia proponendo incontri e dibattiti di più ampio respiro, che spesso sono stati incentrati proprio sui cambiamenti dell'approccio alla cultura e per la cultura, a seguito della pandemia;
- per le imprese, le Università, gli Enti di ricerca e le Associazioni, la promozione delle opportunità connesse all'innovazione è stata ben implementata dai Laboratori Aperti, e soprattutto la partecipazione alle reti ha fatto sì che siano stati tenuti in conto i fabbisogni dei territori;
- anche temi come l'inclusione sociale, che costituiscono l'oggetto di attenzione e/o di fabbisogni di comunità probabilmente più ristrette e selettive di soggetti (in questo caso: determinati settori della PA, determinati operatori del sociale, determinate fasce di cittadinanza) sono stati in grado di movimentare l'azione dei Laboratori, nonostante non si siano raccolti finora elementi qualitativi da parte di partner e destinatari.

In questi ambiti tematici meno generalisti, il ruolo della AU nel momento in cui rileva i fabbisogni del territorio e definisce la strategia assume un ruolo ancor più cruciale.

➤ **DOMANDA VALUTATIVA 4.** *In che misura il ruolo di Autorità Urbane attribuito ai Comuni ha inciso sull'attuazione e quali effetti esso ha avuto in termini di capacità amministrativa, gestionale ed organizzativa di tali soggetti?*

Sul fronte del ruolo di OI e la connessa responsabilità sulle procedure di selezione, sono emersi elementi talvolta potenzialmente problematici rispetto alla realizzazione delle azioni, pur con dei distinguo. Rispetto della capacità amministrativa richiesta per la realizzazione delle gare di appalto per la ristrutturazione dei beni culturali non sono emerse vere e proprie criticità. Rispetto alla selezione del SG, invece, una maggiore comprensione, a monte, dell'iter e dei riferimenti normativi, avrebbero potuto condurre a risultati di attuazione differenti da diversi punti di vista, tra i quali includere almeno:

- la governance di alcune Strategie (scelta tra SG e gestione in house);
- la tipologia di procedura da attivare;
- l'ampliamento della gamma dei partecipanti alla selezione.

Pur non essendosi riscontrati elementi definitivamente ostativi alla realizzazione delle azioni, che hanno trovato in ciascun caso la propria fattibilità pur con alcuni ritardi, rispetto alla strumentazione tecnico – amministrativa di cui dotare le AU sono possibili alcuni ambiti di miglioramento, che in primis riguardano la Regione in quanto soggetto delegante. Tali ambiti includono:

- una definizione di tutti gli elementi necessari ad inquadrare le procedure necessarie fin dal momento della definizione delle strategie;
- una preventiva indagine di mercato sull'economicità dei servizi da affidare in concessione.

Il processo di raccolta di tali elementi informativi potrebbe risultare non banale in termini di tempo, oltre che dal punto di vista tecnico, e risente sicuramente di fattori quali la complessità nell'interpretazione della normativa di riferimento nella sua evoluzione e la definizione dei mercati rilevanti ai fini della individuazione dei servizi. Per questo motivo, si ritiene utile raccomandare che nel prossimo periodo di programmazione l'intervento interpretativo / conoscitivo di tutti gli elementi utili sia estremamente tempestivo. Sul punto va in ogni caso annotato che la Regione, una volta definito il quadro amministrativo per la selezione dei SG, ha messo a disposizione delle AU sia la documentazione necessaria per guidare la realizzazione delle procedure, sia un'assistenza professionale volta a inquadrare e valutare le possibili declinazioni locali delle stesse.

Sul fronte organizzativo delle AU, pur essendosi formalmente individuato un referente unitario per l'attuazione della strategia, non appare uniforme il livello delle competenze di project management necessario a garantire, specialmente in organizzazioni complesse quali i comuni, un presidio che garantisca un flusso informativo ottimale.

Rispetto ad entrambi i fronti è dunque opportuno valutare se, all'atto della delega delle funzioni all'OI, sia necessario:

- effettuare delle verifiche preventive circa il profilo professionale del referente unico presso le AU rispetto alle competenze di gestione di procedure complesse (project management nel pubblico);
- prevedere e strutturare un intervento di assistenza tecnica e le connesse modalità di somministrazione (interventi formativi, a monte; sotto forma di supporto on demand, in itinere).

➤ **DOMANDA VALUTATIVA 5.** In che misura e con quali effetti gli interventi finanziati dal programma hanno consentito un'effettiva integrazione delle strategie urbane, *anche in relazione agli altri strumenti insistenti sui medesimi contesti (PON Metro)?*

La strategia urbana complessiva definita dal combinato disposto dell'Asse urbano del POR e dal PON consente di delineare ambiti di intervento complementari e tra loro fortemente sinergici. Tale sinergia è particolarmente evidente nell'ambito dell'attuazione dell'Agenda Digitale, ma interessa anche l'area dell'inclusione sociale (rispettivamente: Assi 1 e 3 del PON).

La lettura sinottica delle due strategie e degli interventi previsti consente di comprendere meglio il forte orientamento della SUS bolognese -e i connessi investimenti- per la partecipazione civica e per l'incremento della disponibilità di dati /strumenti per la lettura e la definizione delle politiche connesse alle trasformazioni urbane: individuando aree di intervento distinte ma complementari, i due Programmi evitano potenziali aree di sovrapposizione e ampliano la strumentazione digitale al servizio della cittadinanza, rispondendo a fabbisogni diversi.

Infatti, mentre il PON METRO si focalizza sullo sviluppo di servizi digitali per la cittadinanza e per le reti civiche (in particolare con i progetti "La casa del cittadino e dell'impresa digitale" e "La Città Digitale Collaborativa"), il progetto realizzato nell'ambito del Laboratorio Aperto si focalizza sulla alfabetizzazione del cittadino (e del visitatore) riguardo alla fruizione e all'utilizzo dei dati, approfondendo la tematica della trasformazione urbana individuata fin dalla iniziale definizione delle SUS.

L'affidamento delle attività laboratoriali alla Fondazione Innovazione Urbana appare in questo senso, alla luce della mission istituzionale della stessa, rafforzare ulteriormente la necessaria demarcazione tra le due aree di intervento, che pur risultando evidentemente in continuità risultano presidiate da strumenti differenti che, anche alla luce delle risultanze effettivamente realizzate in corso di attuazione, non appaiono a rischio di duplicazione

➤ **DOMANDA VALUTATIVA 6.** *Quali necessità di adattamento delle strategie urbane e dei relativi strumenti attuativi sono emersi nel corso delle operazioni in contesto pandemico?*

Complessivamente, le strategie -ma soprattutto le azioni sottostanti- sono state adattate alla situazione emergenziale in modo tempestivo ed appropriato, compatibilmente con la normativa emergenziale che ha disposto il distanziamento sociale. I principali fronti di adattamento hanno riguardato:

- le **modalità di fruizione del bene culturale** e i target coinvolti: le attività in presenza presso i Laboratori sono state sospese, comportando un generalizzato blocco dell'attuazione, nelle more dell'elaborazione di alternative, ove praticabili. In questo contesto, la natura e la conformazione del bene culturale e del Laboratorio hanno evidentemente giocato un ruolo di

primo piano: laddove gli spazi riqualificati lo hanno consentito, alcune attività hanno potuto sostituire quelle pianificate garantendo la fruizione del bene secondo funzioni alternative (è per esempio il caso della rAssegna culturale Cortile in Comune a Bologna, o dei Chiostrì di San Pietro a Reggio Emilia. Questi ultimi, essendo spazi aperti, hanno potuto essere messi a disposizione delle esigenze di un progetto di scuola diffusa. Da tale collaborazione è nata una nuova iniziativa, Make in Chiostrì, rivolta a target non precedentemente già coinvolti). In taluni casi il blocco dei lavori ha riguardato anche gli interventi di riqualificazione dei beni culturali, cosa che talvolta esteso il periodo nel quale le attività del Laboratorio (quelle online, le uniche consentite) si svolgevano presso la sede provvisoria;

- il **potenziamento delle attività a distanza**, mediante il ridisegno degli interventi e la trasformazione delle attività off-line in on-line. In generale, l'emergenza pandemica ha rafforzato ulteriormente la strategicità dell'aspetto digitale. In generale, i SG hanno saputo capitalizzare il cambio di contesto, trasformando i progetti esistenti o elaborando nuove attività progettate unicamente per il contesto digitale. Per es. a Bologna sono nati i progetti R-innovare la città - Osservatorio sull'emergenza Coronavirus – Il Volo del Colibrì. Storie di Immaginazione civica; a Cesena, oltre alla continuazione dei workshop già originariamente online, i laboratori Arte, coding e geometria e Coding e Robotica sono passati a modalità online).

➤ **DOMANDA VALUTATIVA 7.** *Quali suggerimenti possono essere forniti in vista della Programmazione 2021 – 2027, per rendere efficienti ed efficaci gli interventi dell'Agenda Urbana?*

La Strategia Urbana regionale si è rivelata uno strumento efficace, avendo consentito il sostanziale raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda Urbana con l'avvio di processi di partecipazione attraverso gli strumenti dell'ICT che possono peraltro ulteriormente evolvere, rafforzarsi e includere gruppi crescenti di soggetti dei territori. Onde migliorare alcuni aspetti di efficienza ed efficacia si suggerisce di:

- tenere presidiato il tema della **capacità amministrativa**, che pur essendo meno rilevante che in altre realtà del panorama nazionale, continua a costituire un terreno di sfida;
- approfondire le conoscenze relative al **confine tra le attività** dei Laboratori che devono essere considerate **di mercato e quelle che non lo sono**, valutandone attentamente i profili di sostenibilità, le possibili integrazioni tra fonti di finanziamento, le possibili modalità di erogazione dei servizi, le forme organizzative e le forme di collaborazione tra pubblico e privato. In questo senso, il Laboratorio appare un osservatorio estremamente privilegiato e idoneo a lanciare eventuali sperimentazioni;
- definire un più **chiaro progetto di rete** dei Laboratori e un più chiaro **ruolo della Rete dei Laboratori nell'ambito delle reti e degli ecosistemi regionali**.

In questo, il nuovo Programma Regionale FESR fa riferimento ai Laboratori Aperti come luoghi attrattivi, per accompagnare i cittadini nel processo di transizione digitale. Più in particolare, l'azione 1.2.4 *Sostegno a spazi e progetti per le comunità digitali anche con il coinvolgimento del Terzo Settore*, anche attraverso la continuazione dell'esperienza dei Laboratori Aperti 2014 – 2020 sostiene la creazione di "comunità digitali" dove cittadini, imprese e PA siano in grado di utilizzare la tecnologia per trasformare qualitativamente la realtà locale, a partire dai contesti più marginali, o in frazioni remote e quartieri isolati delle grandi città, dove il digitale può fare la differenza.

Le valutazioni sopra riportate fanno ritenere che questa possa rappresentare solo una delle *mission* da attribuire ai Laboratori, che nel corso degli ultimi tre anni si sono affermati come interlocutori privilegiati degli attori dello sviluppo territoriale locale e punto di riferimento per la cittadinanza come luogo di incontro e di promozione di informazione e conoscenza.

I Laboratori, come spazi, sono andati quindi qualificandosi come spazi polifunzionali, plurisettoriali e pluri-destinatari, con un bagaglio ormai consolidato di esperienze, relazioni, conoscenze e

---

competenze, che li colloca come soggetti proattivi dell'ecosistema regionale, in una logica di comunità, che va oltre l'ambito di specializzazione del digitale.

Questo naturalmente non esclude che i Laboratori debbano avere una **mission trasversale**, che può essere identificata nelle Comunità Digitali, e una propria **mission specifica**, che va qualificata a livello territoriale, ma va allo stesso tempo va consolidato il loro ruolo come **spazio di comunità**, con un grado di flessibilità nell'azione, che peraltro ne agevolerebbe anche la sostenibilità.