



Comune di Budrio

Settore Affari Generali



P.G. n. 8534 del 24/04/2018
classifica 01/17
fascicolo 2017/4

REGIONE EMILIA – ROMAGNA

Al Tecnico di Garanzia in materia di partecipazione

peiassemblea@postacert.regione.emilia-romagna.it

**Oggetto: TRASMISSIONE DOCUMENTO DI PROPOSTA PARTECIPATA "OPEN
LAB - MAGAZZINO DELLE SEMENTI" DI CUI ALLA L.R. 3/2010**

Con la presente si trasmette quanto in oggetto, con cortese richiesta di approfondimento dello stesso ai fini dell'auspicata validazione del percorso realizzato.

A disposizione per chiarimenti, porgo cordiali saluti.

**IL RESPONSABILE
SETTORE AFFARI GENERALI**

Dott. Diego Baccilieri

(Documento firmato digitalmente ai sensi D. Lgs. 82/2005)

Comune di Budrio

Piazza Filopanti, 11 - 40054 Budrio (BO)

Tel. 051-6928221-224 Fax 051-6928295 e-mail: segreteria@comune.budrio.bo.it

C.F. 00469720379 – P.I.00510771207



COMUNE DI BUDRIO

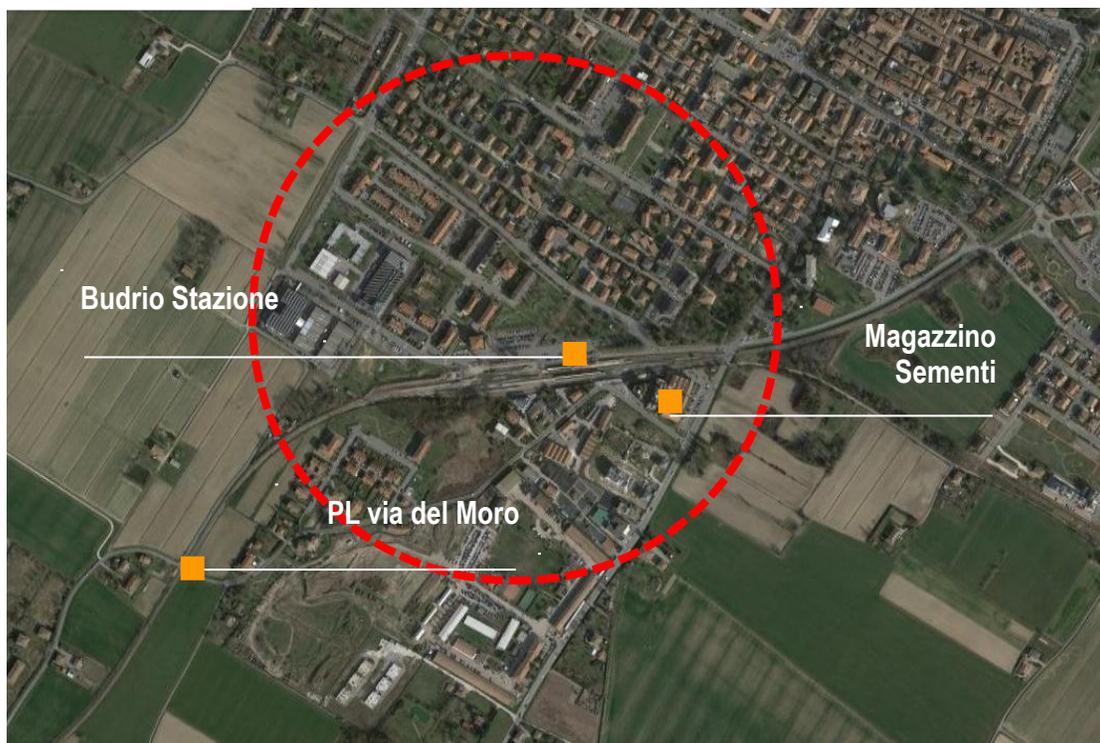
OPEN
MAGAZZINO
SEMENTI LAB

Progetto partecipativo finanziato con il contributo della
Regione Emilia-Romagna ai sensi della Legge Regionale 3/2010, bando 2017

Documento di Proposta Partecipata (DocPP)

"OPEN LAB – MAGAZZINO DELLE SEMENTI"

L
O
C
A
L
I
Z
Z
A
Z
I
O
N
E



Comune di Budrio

Piazza Filopanti, 11 - 40054 Budrio (BO)

Tel. 051-6928221-224 Fax 051-6928295 e-mail: segreteria@comune.budrio.bo.it

C.F. 00469720379 – P.I.00510771207

Titolo del processo "OPEN LAB – MAGAZZINO DELLE SEMENTI"

Responsabile del processo e curatore del testo – Dott. Diego Baccilieri (in sostituzione, da novembre 2017, della Dott.ssa Nicoletta Pratella) con il supporto specialistico e la consulenza di Kilowatt coop. Soc. di Bologna, soggetto gestore del processo partecipativo

Ente titolare della decisione: COMUNE DI BUDRIO

Data di redazione e approvazione da parte del Tavolo di negoziazione

Componenti del Tavolo di negoziazione:

- Antonietta Silvi per "Consulta delle Donne";
- Giovanni Santandrea per "Consulta delle Associazioni";
- Marinella Maggiori per "Associazione Diapason";
- Maurizia Martelli per "Associazione Senza Confini a.p.s.";
- Moreno Daini per "Fondazione G. Rossini";
- Giulio Parini per I.I.S. "G. Bruno";
- Franca Martinelli per I.C. "Q. Filopanti".

12/03/2018: approvazione dell'indice del documento e discussione dei contenuti da parte del Tavolo di Negoziazione

19/03/2018: presentazione pubblica del documento e discussione finale

27/03/2018: presa d'atto della Giunta del documento finale.

Data di invio del DocPP al Tecnico di garanzia in materia di partecipazione:

24/04/2018

Premessa

Il Comune di Budrio ha avviato un importante percorso di rigenerazione urbana di tutta l'area comprendente la stazione ferroviaria e l'ex "Magazzino Sementi", grazie ad un finanziamento ragguardevole nell'ambito del "Bando Periferie" che consentirà di operare interventi rilevanti di riqualificazione degli asset fisici dell'area. L'area di intervento si colloca nel raggio di 500m dalla Stazione del Servizio ferroviario metropolitano, denominata Budrio Stazione, sita nel capoluogo a circa 800m dal centro storico.

Recentemente l'area si caratterizza per l'avvio di diverse trasformazioni urbane, alcune delle quali si sono arrestate per effetto della crisi. Tuttavia la zona risulta nevralgica per lo sviluppo del centro urbano e la stazione della SFM costituisce un polo attrattore importante.

Comune di Budrio

Piazza Filopanti, 11 - 40054 Budrio (BO)

Tel. 051-6928221-224 Fax 051-6928295 e-mail: segreteria@comune.budrio.bo.it

C.F. 00469720379 – P.I.00510771207

Nella parte urbana a sud della stazione, è presente l'ex "Magazzino Sementi", edificio di archeologia industriale di epoca fascista facente parte di un più vasto contesto in parte recuperato e in parte trasformato nei primi anni 2000. L'edificio è di proprietà del Comune e attualmente in stato di abbandono.

Da subito è emersa l'esigenza di individuare una cornice dei possibili usi e quindi delle logiche progettuali necessarie a garantire la massima flessibilità e soprattutto la massima apertura alla cittadinanza.

L'obiettivo della riqualificazione dell'area ed in particolare del Magazzino delle Sementi è di generare opportunità di collaborazione presso i soggetti già attivi sul territorio e di emersione per altre realtà ancora inesprese. Il processo è stato promosso dall'Amministrazione Comunale, anche su segnalazione di cittadini e tenendo conto di interrogazioni consiliari pervenute.

Il percorso effettuato

Open Lab è stato un percorso di partecipazione, co-progettazione, community organizing teso a definire i prossimi passi della storia del Magazzino delle Sementi, inteso come Community Hub, ossia snodo di comunità e luogo di cittadinanza la cui governance e le cui attività vanno decise insieme a tutti i soggetti interessati. Il percorso è stato organizzato in due fasi, ossia in due "cicli" di community organizing:

- 1) nel primo ciclo (più simile al tradizionale "stakeholder engagement" ma attivato con strumenti di community organizing) in cui abbiamo lavorato alla definizione dell'identità dell'Open Lab e all'allineamento da parte di un gruppo di soggetti già coinvolti dalla pubblica amministrazione (un gruppo pilota che ha coinciso, in alcuni passaggi, con il Tavolo di Negoziazione);
- 2) nel secondo ciclo l'obiettivo si è estesa la partecipazione a un gruppo di cittadinanza, chiamato a essere parte della community nascente attorno all'Open Lab, grazie a un questionario e ad attività di community organizing e di partecipazione tradizionale.

Il percorso ha visto:

- 1 incontro preliminare/tavolo di negoziazione con gli stakeholder del progetto
- 4 incontri pubblici di coprogettazione e approfondimento tematico su progetti di rigenerazione e sul modello delle cooperative di comunità
- 1 incontro finale di restituzione delle linee guida sulla governance

Elenco degli eventi partecipativi:

NOME EVENTO	LUOGO SVOLGIMENTO	DATA EVENTO
Tavolo di negoziazione e primo incontro di allineamento	Sede della Consulta delle Associazioni	30/09/2017
Incontro di coprogettazione	Auditorium di Budrio	3/11/2018
Presentazione esperienze di	Auditorium di Budrio	7/2/2018

Comune di Budrio

Piazza Filopanti, 11 - 40054 Budrio (BO)

Tel. 051-6928221-224 Fax 051-6928295 e-mail: segreteria@comune.budrio.bo.it

C.F. 00469720379 – P.I.00510771207

rigenerazione urbana		
Approfondimento sul modello delle cooperative di comunità	Auditorium di Budrio	5/3/2018
Secondo tavolo di negoziazione	Auditorium di Budrio	12/3/2018
Coprogettazione sull'impatto	Auditorium di Budrio	12/3/2018
Evento di restituzione	Auditorium di Budrio	19/3/2018

Le attività complementari agli incontri sono state:

- La creazione di un gruppo facebook dedicato (53 iscritti)
- La diffusione di un questionario conoscitivo (48 risposte ricevute)
- La stesura di un documento finale contenente le linee guida per il futuro soggetto gestore, ratificato con presa d'atto con deliberazione della Giunta comunale del 27/03/2018 (cui seguirà, dopo la validazione, ulteriore deliberazione di Giunta comunale per il recepimento delle Linee Guida emerse e delle eventuali rilevazioni del Tecnico di garanzia).

Esito del processo - proposte per il decisore

Il documento finale (**Allegato A**) contenente le proposte di linee guida per il soggetto gestore è il risultato di un percorso durato più di sei mesi e che ha toccato alcuni nodi teorici e pratici, relativi al tema della governance condivisa, insieme ai cittadini e alle associazioni budriesi.

Il documento non intende fornire indicazioni giuridiche vincolanti - orientate a obbligare il futuro soggetto gestore a una determinata identità - ma si tratta di un documento metodologico, che punta a tracciare un sentiero che coniughi la sostenibilità economica del progetto con l'impatto positivo sul territorio. Sempre dal punto di vista del metodo, il documento suggerisce di favorire e incentivare un approccio lean (*agile*), prevedendo delle premialità su temi fondamentali come il rapporto virtuoso con le comunità e il loro coinvolgimento, anziché prevedere un modello di governance comunitario come premessa, rischiando così di scoraggiare la spinta imprenditoriale dei potenziali candidati.

INDICE:

0- Introduzione: il concetto di governance condivisa

1- Allineamento: le parole chiave della governance del Magazzino Sementi.

2- Impatto: la visione e le prospettive

3- KPI (key performance indicator) di impatto: monitorare collettivamente la distribuzione del valore

Comune di Budrio

Piazza Filopanti, 11 - 40054 Budrio (BO)

Tel. 051-6928221-224 Fax 051-6928295 e-mail: segreteria@comune.budrio.bo.it

C.F. 00469720379 – P.I.00510771207

- 4- Strumenti consultivi e di authority: il tavolo di confronto e il comitato di indirizzo
- 5- Community organizing e programmazione culturale corale e condivisa.
- 6- Soggetto gestore (forma economica) e durata della concessione.
- 7- Processualità.

Il Magazzino Sementi dovrebbe diventare - a prescindere dal modello di business scelto dal soggetto gestore - uno spazio di espressione delle eccellenze culturali locali, a partire da quelle di Budrio fino a quelle di tutto il territorio circostante.

Non però un luogo di espressione individualista, ma corale: un luogo di emersione e di coordinamento del tessuto culturale locale.

Questo significa chiedere in sede di bando al soggetto gestore di dedicare tempo e spazio a una programmazione condivisa e alla creazione di sinergie tra i soggetti culturali locali; prima ancora, vuol dire richiedere all'assegnatario di specificare intenzioni e strumenti di coinvolgimento delle associazioni e delle realtà formalizzate o informali del territorio, con un grado di coinvolgimento, per riprendere la mappa dei pubblici già menzionata in precedenza, che non si limita alla consultazione (come abbiamo detto per la cittadinanza) o al monitoraggio (come abbiamo detto per il comitato di controllo), ma si sviluppa nella co-progettazione e nella co-produzione.

Al centro della mappa dei pubblici c'è il cuore della governance condivisa, ossia il soggetto gestore vero e proprio e tutti gli eventuali partner dello stesso che condividono parte della management del Magazzino Sementi.

L'indicazione più rilevante emersa dal percorso di Open Lab è stata quella di cercare, anche in considerazione delle criticità del luogo, un soggetto gestore con uno sguardo imprenditoriale e un progetto di impresa a forte impatto sociale per il Magazzino Sementi.

Questo comporta alcune conseguenze rispetto alla tematica della governance condivisa, che non tematizza la condivisione dal punto di vista del management ma dell'inclusività a vari livelli della cittadinanza.

Dall'esperienza diretta di riattivazione e gestione di diversi spazi anche di medio-grandi dimensioni, nonché dalla conoscenza delle principali esperienze nazionali ed europee, si mette in evidenza come il successo di progetti di questo tipo è strettamente legato all'afflato imprenditoriale dell'iniziativa. Si parla di imprenditoria sociale dal forte spirito etico e comunitario, ma che deve stare sul mercato.

Per questo motivo è fondamentale che la concessione dell'immobile sia prevista di adeguata durata, per permettere investimenti e un impegno degno di un progetto imprenditoriale ambizioso.

Comune di Budrio

Piazza Filopanti, 11 - 40054 Budrio (BO)

Tel. 051-6928221-224 Fax 051-6928295 e-mail: segreteria@comune.budrio.bo.it

C.F. 00469720379 - P.I.00510771207

Indicazioni relativamente alla risoluzione della proposta

Dati i significativi tempi previsti per la conclusione dei lavori di ristrutturazione (stimati in almeno un anno mezzo / due indicativamente) del magazzino, si consiglia di far precedere alla pubblicazione del bando di gestione un avviso di interesse per mappare potenziali organizzazioni.

Nell'avviso si potrà indicare un progetto di massima, nonché i criteri e le modalità che si ipotizzano per l'individuazione del futuro soggetto gestore.

Si consiglia altresì di esplorare attraverso la manifestazione di interesse - oppure, una volta individuati i portatori di interesse, tramite la convocazione a un tavolo - quali potrebbero essere le clausole ostative a una partecipazione al bando, ovvero quei vincoli che impedirebbero o disincentiverebbero fortemente la possibilità di presentare un progetto.

Lo strumento dell'avviso di interesse permette anche di comprendere in anticipo che tipo di soggetti si dimostrano interessati ed, eventualmente, di orientare il tono e i temi del bando in un senso piuttosto che in un altro.

L'opzione della co-progettazione a carico di un futuro soggetto gestore, di cui si è parlato nel corso del percorso partecipativo, non sembra idonea al caso del Magazzino delle Sementi, quanto piuttosto all'affidamento di servizi più di carattere sociale.

Pertanto, date le specificità del territorio e della struttura si consiglia di procedere con un bando di assegnazione preceduto da avviso di interesse.

Programma di monitoraggio

Rimane ancora da valutare l'eventuale creazione di un "Comitato di Monitoraggio", in quanto il periodo temporale nel quale si avrà la disponibilità del bene restaurato e l'area rigenerata non è ancora certo (si stimano almeno un anno e mezzo / due per il completamento dei lavori).

Tali lavori, come ricordato in premessa, attengono al bando statale "Periferie" ed alle specifiche modalità di attuazione dello stesso.

Quando vi saranno maggiori informazioni sui lavori (affidamento degli stessi, inizio e termine previsto per l'esecuzione, ...) sarà certamente opportuno e necessario prevedere momenti informativi per la cittadinanza e riattivare modalità consultive e di partecipazione attiva della stessa.

Ci si riserva, in ogni caso, come sopra indicato la possibile costituzione di un "Comitato di Monitoraggio" (composto prioritariamente da persone che abbiano seguito il percorso) con il compito di verificare l'attuazione e lo stato di avanzamento dei progetti e degli impegni assunti, stante il fatto che le decisioni assunte dall'Ente saranno integrate nel bando per la definizione delle modalità di gestione futura del Magazzino Sementi.

Comune di Budrio

Piazza Filopanti, 11 - 40054 Budrio (BO)

Tel. 051-6928221-224 Fax 051-6928295 e-mail: segreteria@comune.budrio.bo.it

C.F. 00469720379 – P.I.00510771207

Lo strumento informativo principale è stato finora - e lo sarà anche in seguito - il sito istituzionale dell'Ente, nello specifico la sezione in home page dedicata all'Open Lab (nella quale sono stati sempre tempestivamente caricati tutti i materiali prodotti):

<http://www.comune.budrio.bo.it/servizi/menu/dinamica.aspx?ID=25246&bo=true>

Si ritiene che tale sezione debba rimanere attiva ed essere aggiornata progressivamente allo stato di avanzamento dei lavori e, pertanto, anche ai successivi passaggi partecipativi della cittadinanza che seguiranno.

Ulteriore strumento informativo sarà il notiziario mensile comunale, nel quale finora - dall'inizio del processo partecipativo ad oggi - sono stati pubblicati quattro articoli ed uno uscirà nel mese di maggio 2018.

Budrio, 24/04/2018

Allegati:

- All. A - PROPOSTA DI LINEE GUIDA PER IL MODELLO DI GESTIONE DEL MAGAZZINO SEMENTI

IL RESPONSABILE DI PROGETTO

Dott. Diego Baccilieri

(Documento firmato digitalmente ai sensi D. Lgs. 82/2005)

Comune di Budrio

Piazza Filopanti, 11 - 40054 Budrio (BO)

Tel. 051-6928221-224 Fax 051-6928295 e-mail: segreteria@comune.budrio.bo.it

C.F. 00469720379 - P.I.00510771207

PROPOSTA DI LINEE GUIDA PER IL MODELLO DI GESTIONE DEL MAGAZZINO SEMENTI

0- Introduzione: il concetto di governance condivisa

Il percorso partecipativo Open Lab - Magazzino Sementi aveva l'obiettivo di capire, insieme alla cittadinanza, come definire al meglio il modello di gestione del Magazzino delle Sementi, alla luce dell'importante processo di rigenerazione che lo riguarda. Open Lab puntava ad identificare gli orientamenti rispetto a soluzioni gestionali, il più possibile aperte ed innovative, collegate sia allo sviluppo neo imprenditoriale che alla gestione condivisa e partecipata degli spazi e delle attività. Il percorso partecipativo è stato condotto attraverso la metodologia del community organizing, ossia attivando una comunità intorno al tema della rigenerazione e delle soluzioni a essa collegata in materia di modelli di gestione. In questo senso il percorso ha permesso ai partecipanti di muoversi da una interpretazione del Magazzino come contenitore di attività e interessi individuali o della singola associazione, a una visione collettiva del bene comune e a una logica di valutazione di impatto sociale e culturale della struttura.

Il presente documento è il risultato di un percorso durato più di sei mesi e che ha toccato alcuni nodi teorici e pratici, relativi al tema della governance condivisa, insieme ai cittadini e alle associazioni budriesi. Non c'è però, in questa sede, la volontà di fornire indicazioni giuridiche vincolanti - orientate a obbligare il futuro soggetto gestore a una determinata identità - ma si tratta di un documento metodologico, che punta a tracciare un sentiero che coniughi la sostenibilità economica del progetto con l'impatto positivo sul territorio. Sempre dal punto di vista del metodo, si suggerisce di favorire e incentivare un approccio *lean* (agile), prevedendo delle premialità su temi fondamentali come il rapporto virtuoso con le comunità e il loro coinvolgimento, anziché prevedere un modello di governance comunitario come premessa, rischiando così di scoraggiare la spinta imprenditoriale dei potenziali candidati.

1- Allineamento: le parole chiave della governance del Magazzino Sementi.

Dal lavoro di allineamento sulle parole chiave della governance condivisa sono emersi alcuni tratti comuni e trasversali nel gruppo di lavoro. In generale i partecipanti prefigurano modello di gestione che valorizzi il bene comune e l'interesse collettivo, con un soggetto unico in grado di garantire la sostenibilità economica e il coordinamento delle attività, ma sottoposto a periodica revisione e controllo da parte della pubblica amministrazione.

Le parole chiave emerse, utili da tenere in considerazione anche per il concept del magazzino sono:

territorio - flessibilità - inclusività - resilienza - cultura - multiculturalità - preservare la pluralità delle esperienze - andare oltre gli interessi individuali - trasversalità.

In ottica di prospettiva di medio-lungo termine i partecipanti a Open Lab hanno individuato delle sfide, sempre relative al tema governance, che il soggetto gestore dovrà affrontare, coerentemente con le parole chiave di cui sopra.

Le sfide:

- Come mettere d'accordo i soggetti interessati e farli coesistere nella gestione ordinaria e nel lavoro?
- Come valorizzare e rendere sostenibile nel tempo la struttura del Magazzino, rendendola flessibile e polifunzionale ma non assoggettata alle mode?
- Che rete istituire per superare i vecchi modelli?
- Come si può rendere il Magazzino sostenibile economicamente?

In sintesi, la sfida centrale riguarda la possibilità di individuare un soggetto gestore in grado di garantire la sostenibilità economica dello spazio senza sacrificare un rapporto virtuoso con la comunità locale. Proprio per poter cogliere queste sfide così complesse e tenere fede ai valori identificati dalla comunità si è pensato di progettare il percorso del Magazzino seguendo la logica di impatto, pensando al tipo di cambiamento virtuoso che il processo di rigenerazione può generare sul territorio.

2- Impatto: la visione e le prospettive

L'impatto viene definito come "il cambiamento sostenibile di lungo periodo (positivo o negativo; primario o secondario) nelle condizioni delle persone o nell'ambiente che l'intervento ha contribuito parzialmente a realizzare, poiché influenzato anche da altre variabili esogene (direttamente o indirettamente; con intenzione o inconsapevolmente)" (OECD,1991). Ragionare in termini di impatto significa quindi cambiare l'orizzonte temporale della progettazione, riconsiderare le finalità ultime, il motivo d'essere del progetto e il ruolo che esso riveste all'interno di una comunità.

In questo senso la community di Open Lab ha provato a immaginare il cambiamento che un progetto come quello del Magazzino avrebbe portato nel tessuto culturale, sociale e lavorativo di Budrio e nei paesi limitrofi. Questa riflessione ha portato a mettere fuoco la vocazione culturale del Magazzino valorizzando, mettendo a sistema e potenziando le specificità del tessuto locale, già comunque attivo nel settore. La cornice metodologica della teoria del cambiamento ha permesso di fare un passo passo avanti nella conduzione del percorso partecipativo, identificando e superando la prospettiva di risultato per arrivare al cambiamento di lungo periodo del progetto complessivo.

La teoria del cambiamento è una metodologia utile a mostrare il percorso di causalità che lega le singole fasi, specificando ciò che è necessario fare per ottenere gli obiettivi che si desidera raggiungere. Serve ad andare al cuore della proposta di valore, e quindi del modello di business, di un progetto, indicando il cammino da percorrere per raggiungere il cambiamento desiderato.

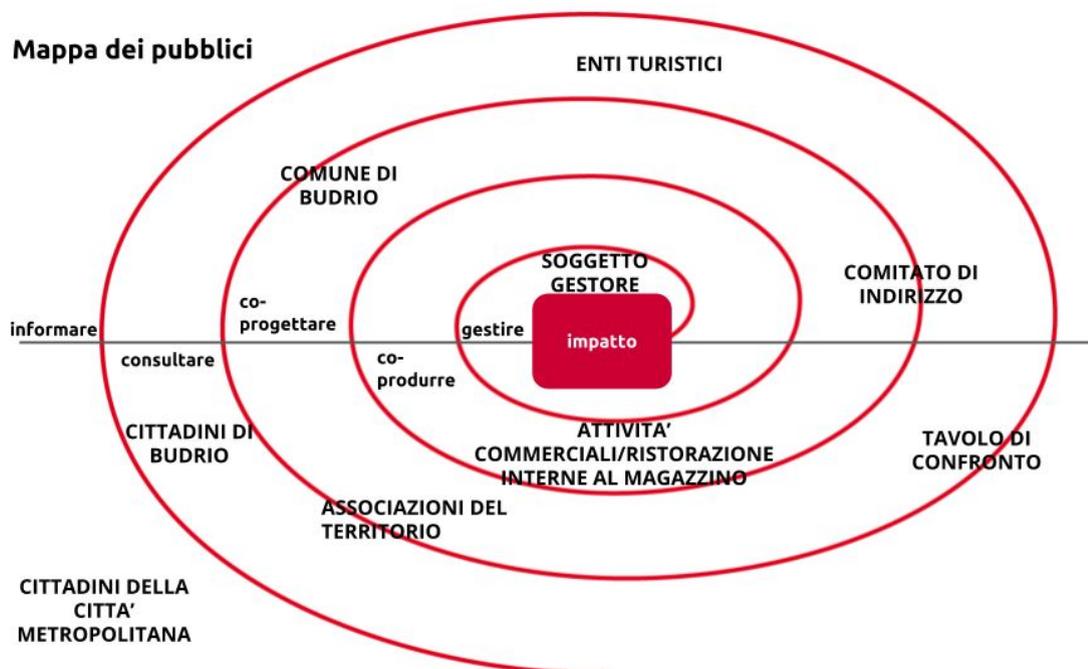
OPENLAB

MAGAZZINO SEMENTI

L'incontro di Open Lab dedicato alla visione di impatto ha restituito una convergenza di visione tra i partecipanti, pur con le dovute differenze. In sintesi, il soggetto gestore, pur dovendo innanzitutto garantire una sostenibilità economica grazie a un progetto anche imprenditoriale, dovrebbe dimostrare di essere in grado di co-progettare una parte delle attività del Magazzino con la comunità locale, realizzando la propensione culturale di Budrio. Il Magazzino delle Sementi deve saper riportare la Città metropolitana al centro, generando benessere, cultura e occupazione. La struttura può diventare un polo culturale aperto alla Città Metropolitana dedicato alla musica e alle arti, in grado di attirare le energie giovanili e le associazioni attraverso una programmazione culturale ricca e variegata, la messa a disposizione di spazi modulari e attrezzati e la creazione di progetti inclusivi volti anche a favorire l'occupazione.

3- KPI (key performance indicator) di impatto: monitorare collettivamente la distribuzione del valore

Individuare un soggetto gestore unico non significa non prevedere una redistribuzione di valore sociale ed economico sul territorio che accoglie il Magazzino. Progettare in ottica di impatto permette, infatti, di riconoscere i diversi gradi di coinvolgimento dei pubblici di riferimento e prevedere delle attività specifiche per valorizzare ciascuno di essi. Di seguito indichiamo un'ipotesi di mappa dei pubblici di Open Lab indicando il livello di ingaggio di ciascun attore all'interno del progetto:



Il bando di assegnazione potrà indicare i diversi livelli di interazione che il soggetto gestore dovrà intrattenere con gli attori chiave indicati sulla mappa e gli organismi di controllo e indirizzo (si veda paragrafo 4). In base alla visione di impatto identificata e alle attività che il soggetto gestore selezionato vorrà prevedere all'interno del Magazzino, si andranno a identificare degli indicatori soggetti a periodica verifica da

parte degli organismi di monitoraggio, in collaborazione con gli stakeholder del territorio. Gli indicatori di impatto "misurano la qualità e la quantità degli effetti di lungo periodo generati dall'intervento, descrivono i cambiamenti nelle vite delle persone (...), tenendo conto delle variabili esogene che lo influenzano". (OECD, 1991). A titolo esemplificativo, alcuni indicatori di monitoraggio (di risultato e di impatto) potrebbero essere:

- il numero di eventi organizzati in collaborazione con le associazioni del territorio,
- il numeri di visitatori italiani e stranieri,
- il numero di articoli della stampa locale e nazionale dedicati alle attività del magazzino,
- il miglioramento della qualità della vita dei giovani locali (indicatore qualitativo),
- la crescita di attività commerciali nell'area.

Il bando di assegnazione dovrà prevedere la possibilità, per coloro che parteciperanno, di indicare le attività complementari progettate per e con la cittadinanza, così come le proposte migliorative in termini di offerta culturale e sociale orientata allo sviluppo del territorio. Una volta individuato il soggetto gestore si andranno ad identificare degli indicatori condivisi per il monitoraggio del suo operato, che saranno oggetto sia del tavolo di confronto che del comitato di indirizzo. Nell'individuare questi strumenti consultivi e di authority, descritti nel prossimo paragrafo, si è scelto di seguire l'esempio di alcuni bandi di assegnazione promossi in Emilia Romagna per la gestione dei servizi dei Laboratori Aperti - così come per l'individuazione di alcune caratteristiche del soggetto gestore e del rapporto con il territorio si è scelta una strada di continuità con la riflessione nazionale in corso attorno ai cosiddetti *community hub* (<http://www.communityhub.it/>).

4- Strumenti consultivi e di authority: il tavolo di confronto e il comitato di indirizzo

Il modello di governance di Open Lab vede un soggetto unico a capo del coordinamento e della gestione delle attività, commerciali ma anche culturali, del Magazzino delle Sementi. Allo stesso tempo l'organizzazione assegnataria - per quanto riguarda l'esercizio delle sue attività - sarà inserita all'interno di una rete di istituzioni pubbliche e private all'interno delle quali assume un ruolo di primo piano. Il soggetto gestore avrà piena autonomia organizzativa e di programmazione, tuttavia, al fine di sviluppare relazioni stabili e virtuose con gli attori del territorio si consiglia di prevedere una sua partecipazione a istituti di governance specifici.

- **Tavolo di confronto:** aperto a tutti gli stakeholder (es. cittadinanza attiva, enti turistici, Pro loco e altre organizzazioni o individui interessati) che verrà convocato dal Comune di Budrio almeno una volta all'anno, al fine di assicurare il dialogo con i cittadini in merito allo stato dell'arte, alle prospettive, all'andamento e alla programmazione delle attività del Magazzino. Il tavolo di confronto sarà anche l'occasione per rendicontare pubblicamente i risultati raggiunti e rivedere ciclicamente la visione di impatto e i passi fatti per la sua realizzazione.
- **Comitato di indirizzo:** convocato dal Comune di Budrio e partecipato dall'Amministrazione concedente e dalle principali istituzioni culturali, sociali e

OPENLAB

MAGAZZINO SEMENTI

turistiche della città, finalizzato a co-decidere insieme al Concessionario le scelte macro sulla gestione del Magazzino. Tale Comitato fungerà anche da authority su temi esclusivamente di natura morale ed etica sui quali avrà potere di veto sulle iniziative del Concessionario.

5- Community organizing e programmazione culturale corale e condivisa.

Open Lab Magazzino Sementi è stato anzitutto un percorso di sperimentazione di un metodo che mette insieme le competenze progettuali volte alla complessità (il design dei servizi) e gli approcci di organizzazione di comunità attorno a un focus di progettazione condivisa (community organizing). Il primo obiettivo di Open Lab Magazzino Sementi è stato di creare una comunità verticale, ossia un gruppo di lavoro fortemente legato a una tematizzazione (il modello di gestione per il futuro Magazzino Sementi). Tale patrimonio relazionale può essere preservato e "consegnato in dote" al futuro soggetto gestore.

Nei fattori di premialità al futuro soggetto gestore consigliamo di tenere in considerazione il gruppo così costituito, ma soprattutto di chiedere all'assegnatario di segnalare strumenti e intenzioni volte alla creazione di percorsi di co-progettazione e di organizzazione di comunità.

Come segnalato più volte durante il percorso, Il Magazzino Sementi deve diventare - a prescindere dal modello di business scelto dal soggetto gestore - uno spazio di espressione delle eccellenze culturali locali, a partire da quelle di Budrio fino a quelle di tutto il territorio circostante. Non però un luogo di espressione individualista, ma corale: un luogo di emersione e di coordinamento del tessuto culturale locale. Questo significa chiedere in sede di bando al soggetto gestore di dedicare tempo e spazio a una programmazione condivisa e alla creazione di sinergie tra i soggetti culturali locali; prima ancora, vuol dire richiedere all'assegnatario di specificare intenzioni e strumenti di coinvolgimento delle associazioni e delle realtà formalizzate o informali del territorio, con un grado di coinvolgimento, per riprendere la mappa dei pubblici già menzionata in precedenza, che non si limita alla consultazione (come abbiamo detto per la cittadinanza) o al monitoraggio (come abbiamo detto per il comitato di controllo), ma si sviluppa nella co-progettazione e nella co-produzione.

6- Soggetto gestore (forma economica) e durata della concessione.

Al centro della mappa dei pubblici c'è, come già spiegato, il cuore della governance condivisa, ossia il soggetto gestore vero e proprio e tutti gli eventuali partner dello stesso che condividono parte della management del Magazzino Sementi. L'indicazione più rilevante emersa dal percorso di Open Lab è stata quella di cercare, anche in considerazione delle criticità del luogo, un soggetto gestore con uno sguardo imprenditoriale e un progetto di impresa a forte impatto sociale per il Magazzino Sementi. Questo comporta alcune conseguenze rispetto alla tematica della governance condivisa, che, come già più volte segnalato, non tematizza la condivisione dal punto di vista del management ma dell'inclusività a vari livelli della cittadinanza.

OPENLAB

MAGAZZINO SEMENTI

Per prima cosa si consiglia di richiedere, oltre ad un piano dei conti triennale anche uno strumento di descrizione del modello di business che si intende adottare (business model canvas per esempio).

Appare poi evidente che nella selezione del soggetto gestore dovranno essere valutati con attenzione almeno tre elementi:

- le competenze del candidato in termini di contenuto ma anche in termini di processo (capacità di gestire spazi multifunzionali con caratteristiche di complessità simili)
- la capacità, coerentemente con quanto scritto nel paragrafo precedente, di relazionarsi con gli attori del territorio, di riconoscere gli elementi di sinergia e l'eventuale capacità di innescare percorsi di co-progettazione su alcune tematiche specifiche
- la capacità di lavorare a livello sovralocale per rendere il Magazzino Sementi un punto di riferimento rispetto a un posizionamento preciso a livello non solo locale.

Il bando di gara dovrebbe prendere in considerazione questi aspetti e il candidato dovrebbe essere chiamato a sviluppare una riflessione in tal senso, evidenziando da un lato le proprie capacità professionali, dall'altro le proprie capacità di innescare relazioni su reti corte (con gli attori del territorio) che lunghe, dimostrando la conoscenza del sistema dei Laboratori Aperti (individuando le possibili sinergie con altri Soggetti Gestori) e altri network di livello sovralocale attraverso i quali cercare di accreditare lo spazio a livello nazionale ed internazionale.

Il soggetto gestore dovrebbe per riassumere, seguendo l'esempio dei cosiddetti "ibridi organizzativi", proporre un modello di business e di governo ibrido necessario a generare valore (culturale, sociale ed economico) per la comunità senza dipendere da erogazioni pubbliche, ma adottando un modello imprenditoriale a forte vocazione sociale che garantisce una creazione del valore in modo partecipato ed una redistribuzione dello stesso verso la comunità.

Dall'esperienza diretta di riattivazione e gestione di diversi spazi anche di medio-grandi dimensioni, nonché dalla conoscenza delle principali esperienze nazionali ed europee, si mette in evidenza come il successo di progetti di questo tipo è strettamente legato all'afflato imprenditoriale dell'iniziativa. Si parla di imprenditoria sociale dal forte spirito etico e comunitario, ma che deve stare sul mercato. Per questo motivo è fondamentale che la concessione dell'immobile sia prevista di adeguata durata, per permettere investimenti e un impegno degno di un progetto imprenditoriale ambizioso.

Si evidenzia infine la necessità di prevedere la possibilità di subappaltare alcuni servizi ed in particolare il servizio di somministrazione cibo e bevande incompatibile (per una questione di attività prevalente) con un'eventuale newco startup innovativa o impresa sociale.

7- Processualità.

Dati i significativi tempi previsti per la conclusione dei lavori di ristrutturazione del magazzino si consiglia di far precedere alla pubblicazione del bando di gestione un

OPENLAB

MAGAZZINO SEMENTI

avviso di interesse per mappare potenziali organizzazioni. Nell'avviso si può indicare un progetto di massima, nonché i criteri e le modalità che si ipotizzano per l'individuazione del futuro soggetto gestore. Si consiglia altresì di esplorare attraverso la manifestazione di interesse - oppure, una volta individuati i portatori di interesse, tramite la convocazione a un tavolo - quali potrebbero essere le clausole ostative a una partecipazione al bando, ovvero quei vincoli che impedirebbero o disincentiverebbero fortemente la possibilità di presentare un progetto. Lo strumento dell'avviso di interesse permette anche di comprendere in anticipo che tipo di soggetti si dimostrano interessati ed, eventualmente, di orientare il tono e i temi del bando in un senso piuttosto che in un altro.

L'opzione della co-progettazione a carico di un futuro soggetto gestore, di cui si era parlato nel corso del percorso partecipativo, non sembra idonea al caso del Magazzino delle Sementi, quanto piuttosto all'affidamento di servizi più di carattere sociale. Date le specificità del territorio e della struttura si consiglia di procedere con un bando di assegnazione preceduto da avviso di interesse.