



IMMOBILI PUBBLICI: STRATEGIE DI RIGENERAZIONE A FINI SOCIALI

Marzo 2017

A cura di



Con il contributo di



culturability

**executive
summary**

a

6

Premessa

b

8

Una piccola
rivoluzione in corso

c

13

Nodi, questioni aperte
e possibili strumenti
di governo

d

25

Progetti di rete

e

30

Pratiche
di rigenerazione
sociale

f

38

Dalle proposte
al dibattito e alle
sperimentazioni

42

Bibliografia
e sitografia

Questa pubblicazione tratta il tema della riattivazione a fini sociali di immobili pubblici, la cui gestione è affidata a soggetti esterni alla Pubblica Amministrazione.

Affronta questioni che sono oggi in cima all'agenda delle politiche urbane, riguardanti le strategie, i modelli praticabili, i processi da attivare, i soggetti da coinvolgere.

La multilevel governance dei processi di riattivazione è particolarmente complessa.

Gli attori che vi sono coinvolti sono vari (istituzioni pubbliche, city makers, facilitatori di diversa natura) e svolgono funzioni diverse: di gestione, regolazione, abilitazione, promozione, sostegno, programmazione. Sono posti a diversi livelli: locale, urbano, regionale, nazionale ed europeo.

Nonostante le numerose sperimentazioni, diversi nodi sono ancora da sciogliere e le possibili soluzioni poco dibattute.

Questa pubblicazione intende offrire un contributo in tal senso, identificando questioni prioritarie e suggerendo possibili risposte che emergono dalle esperienze analizzate. L'obiettivo è suscitare un dibattito per un approccio condiviso alla riattivazione sociale di immobili pubblici.

Immobili pubblici: strategie di rigenerazione a fini sociali si rivolge soprattutto ai decisori pubblici proprietari degli immobili e ai soggetti impegnati a sostenere le iniziative di riattivazione a fini sociali (come le fondazioni e altri abilitatori). La pubblicazione si rivolge, inoltre, a operatori culturali, innovatori sociali e city makers in cerca di spazi per progetti capaci di generare un forte e positivo impatto per la collettività, e impegnati a individuare forme di partnership pubblico-privato efficaci e durature.

La struttura è articolata come segue.

La parte A specifica, in premessa, obiettivi, approccio e destinatari della pubblicazione.

Nella parte B vengono ripresi i principali elementi di quadro: le criticità e le opportunità legate al tema della rigenerazione; gli attori emergenti e le loro pratiche; le strategie, i principi cui dovrebbero ispirarsi e gli strumenti utili ad implementarle.

Nella parte C vengono affrontate alcune questioni che appaiono cruciali: la pubblica utilità e il ruolo sociale delle iniziative di riuso, il nodo della partnership pubblico-privato, l'attenzione da prestare alla dimensione di processo nei progetti di riuso, la sostenibilità, le modalità di gestione, la figura del gestore sociale e le modalità per intercettarlo, il mix tra misure sulla parte immobiliare e sulla parte gestionale. Per cia-

scuna questione sono stati evidenziati i caratteri di fondo, le principali domande aperte e le possibili proposte per affrontarle.

La parte D presenta progetti di sistema – a livello comunale, regionale e nazionale – che hanno l'obiettivo di creare le condizioni per un numero considerevole di riattivazioni.

La parte E segnala alcuni casi di rigenerazione di spazi pubblici su tutto il territorio nazionale. Questi mostrano la varietà di approcci, processi e contenuti delle rigenerazioni sociali, realizzate con le più diverse forme di partenariato pubblico-privato.

Nella parte F vengono riprese le principali proposte in tema di rigenerazione sociale di immobili pubblici.

Una bibliografia e una sitografia chiudono la pubblicazione.

Obiettivi del documento

Obiettivo principale di questo documento è proporre una riflessione e discutere la fattibilità e la possibile efficacia di alcuni meccanismi e strumenti per la rigenerazione a fini sociali di immobili pubblici abbandonati o sottoutilizzati. Molte amministrazioni, in particolare a livello locale, si trovano, infatti, a sperimentare percorsi in grado di lavorare all'interfaccia tra attore pubblico e attivismo civico e sociale, per dare risposte a un periodo di grande fermento e sperimentazione. Spesso, le amministrazioni locali sono alla ricerca di soluzioni, indirizzi, strumenti in grado, da un lato, di abilitare attori privati e del terzo settore, garantendo però, dall'altro, rigorosamente l'interesse pubblico.

Una prima biforcazione nei processi di rigenerazione degli immobili sottoutilizzati si ha nel momento in cui le amministrazioni devono decidere se alienare il bene (attraverso uno degli strumenti messi a punto negli ultimi anni) oppure mantenerlo e costruire percorsi di riuso; a valle di questa decisione vi è poi una seconda biforcazione, quando le amministrazioni valutano se gestire interamente tali percorsi, oppure se coinvolgere in alcuni o in tutti i passaggi (ristrutturazione fisica, identificazione delle funzioni, gestione operativa) attori privati, di natura profit o non profit, o loro combinazioni e aggregazioni.

Questa pubblicazione pone l'attenzione sull'ultima prospettiva, provando a identificare i principali snodi dei percorsi decisionali.

Approccio

L'approccio proposto è di natura empirica: propone, cioè, spunti di riflessione a partire da una lettura, necessariamente parziale e orientata, dei molti casi di sperimentazione in atto nelle pratiche. In diverse parti del nostro Paese, amministrazioni locali e a volte amministrazioni regionali costruiscono e sperimentano percorsi decisionali per restituire alle collettività beni e asset abbandonati, facendo leva sulle forze stesse delle comunità locali: ci si chiede perciò se esistano dei punti in comune nelle sperimentazioni, se sia possibile identificare approcci o modelli ricorrenti, quali siano i più interessanti, quali abbiano un maggiore potenziale trasformativo e sappiano garantire i maggiori benefici pubblici.

Attraverso questa rilettura, la pubblicazione individua, quindi, temi chiave e proposte che devono essere intesi come contributi alla discussione e come piste di lavoro.

Ringraziamenti

La ricerca e la stesura di questa pubblicazione è stata curata da **Avanzi – Sostenibilità per Azioni** e da **Make a Cube³ – Buone idee elevate a impresa**.

Avanzi si occupa di innovazione sociale, ambientale e culturale da 20 anni, lavorando con amministrazioni locali, Commissione Europea, grandi imprese e enti non profit in processi di disegno e implementazione di strategie e nello sviluppo e sperimentazione di soluzioni innovative. Nell'ambito della riattivazione di spazi, Avanzi fornisce assistenza tecnica a enti locali e operatori pubblici aiutandoli a definire una strategia, a individuare potenziali gestori e funzioni per gli spazi, ad affinare le procedure di assegnazione. Più recentemente, Avanzi ha preso direttamente responsabilità di riattivazione e gestione insieme ad alcuni partner locali.

Make a Cube³ è un incubatore certificato ai sensi della normativa 221/2012 e dal 2011 offre una prima assistenza allo sviluppo di nuove imprese e startup che hanno un forte e positivo impatto sociale, culturale e ambientale. Affianca amministrazioni locali, fondazioni e altri abilitatori nel favorire la nascita di nuove imprese e nel rafforzamento degli ecosistemi locali. Nell'ambito della rigenerazione di spazi, affianca i gestori sociali nel disegnare, validare e dare avvio al progetto di riattivazione. Make a Cube³ è partner di *culturability*, il progetto di Fondazione Unipolis che da alcuni anni sostiene i processi di rigenerazione sociale e culturale degli spazi – fornendo un supporto alla valutazione dei progetti, all'affiancamento per i finalisti e all'incubazione dei progetti premiati.

Alla pubblicazione ha partecipato un gruppo di lavoro costituito da: Matteo Bartolomeo, Claudio Calvaresi, Elena Donaggio, Sara Le Xuan, Carolina Pacchi e Matteo Zulianello.

Un ringraziamento particolare va a **Fondazione Unipolis** che, attraverso il progetto *culturability*, ha permesso agli autori di entrare in contatto con una molteplicità di attori e di conoscere da vicino alcune tra le esperienze di riattivazione più interessanti in Italia. Fondazione Unipolis sostiene inoltre la pubblicazione con un contributo per la stampa e un supporto alla diffusione presso decisori pubblici e privati.

Un ringraziamento va anche ad Anci; alla Fondazione Fitzcarraldo da tempo impegnata su questi temi attraverso *Culturability* e *ArtLab*; alle persone di Kilowatt, *Dynamoscopio* e *SuMisura* che insieme ad Avanzi e *Make a Cube³* si interrogano da tempo sulle opportunità e sulle difficoltà della rigenerazione sociale degli spazi; a *BASE Milano*, che è stato e continua ad essere uno straordinario banco di prova per molte delle proposte formulate in questo documento; a *Elisabetta Nava* che ha contribuito alla ricerca e rappresentazione di alcuni casi, anche ripresi in questo documento, pubblicati in *Community Hub*: i luoghi puri impazziscono, curata da Avanzi insieme a *Dynamoscopio*, *Kilowatt* e *SuMisura*.

Ringraziamenti e complimenti vanno, inoltre, agli ormai numerosi amministratori locali e regionali che, coraggiosi e professionali, rendono possibili questi processi, e naturalmente ai tanti attori che animano le esperienze mappate e molte altre ancora.

ib una piccola rivoluzione in corso

Obiettivi del documento

B.1_Problemi

In Italia una quota significativa di immobili, impianti, attrezzature, infrastrutture – esito di cicli di consistenti investimenti pubblici e privati – è oggi abbandonata, dismessa o largamente sottoutilizzata.

Nel nostro Paese si è costruito molto, dedicando a questo scopo risparmio privato e risorse pubbliche ed esercitando una pervasiva passione per il murare. È così per la cospicua quantità di seconde case, che hanno deturpato paesaggi e sprecato risorse; per la costruzione di capannoni industriali, esito della distrazione di risorse da usi produttivi verso la rendita; per molte opere pubbliche, per le quali, solo dopo la loro realizzazione, ci si è posti il problema degli usi, del modello gestionale, dei costi di manutenzione.

Abbiamo un patrimonio ingentissimo che deriva dalla nostra storia millenaria. Residenze e teatri, palazzi nobiliari e luoghi di culto, castelli e ville: rappresentano una risorsa straordinaria, spesso negletta, quasi sempre con rilevanti problemi di manutenzione.

Assistiamo a processi di dismissione territoriale nelle aree interne, dove paesi sono stati abbandonati e case, stalle, scuole, uffici postali, mulini, chiese, rifugi sono oggi vuoti. La modernizzazione ha lasciato relitti dietro di sé.

Disponiamo di cataloghi composti da aree, attrezzature e impianti che sono diventati obsoleti, avendo perduto la loro funzione: vi compaiono le piste da sci e i velodromi; i campi da tennis e gli stadi; i cinema e i bagni pubblici; le fornaci e gli zuccherifici; le manifatture tabacchi e gli scali; le case cantoniere, le stazioni

e i sedimi ferroviari; le aree portuali e gli interporti; i forti militari e le caserme.

B.2_ Opportunità

La domanda di spazi e i loro modi d'uso si stanno fortemente diversificando. Emergono fenomeni nuovi: la nascita di un neo-manifatturiero urbano, il diffondersi di un artigianato digitale, il ritorno dell'agricoltura nelle cascine in città. Nuovi spazi ibridi, che ospitano professionisti, piccole imprese, startup, si diffondono nelle città e si qualificano come spazi di coworking. Scuole, centri civici, biblioteche tendono ad aprirsi ad una molteplicità di usi, per attività diverse da quelle istituzionali, per più ore al giorno e più giorni alla settimana. Perfino l'erogazione di servizi sociali prova ad essere esercitata al di fuori degli spazi canonici e frammista ad altri usi, andando ad occupare immobili ex commerciali, dove magari si attiva il punto unico di accesso ai servizi di welfare affianco del bar. Si tratta di pratiche di riuso, riciclo e upcycling, che investono ormai una parte non marginale del capitale fisso territoriale, generando, a volte, impatti non trascurabili in termini di valore sociale.

La domanda di spazi e i loro modi d'uso stanno, inoltre, fortemente incrementando. I segnali in tal senso sono numerosi e non lasciano spazio a equivoci. I numeri di culturability, il principale bando in Italia che premia progetti di rigenerazione a fini culturali e sociali sono impressionanti: quasi 1000 proposte nel 2015, oltre 500 nel 2016 (con criteri più stringenti) e un'attesa sul bando 2017 altrettanto sostenuta. Il movimento

che culturability e altri strumenti di sostegno più locali hanno prodotto non è passeggero e testimonia una convergenza di segnali e interessi che rimandiamo a un'indagine più approfondita e specifica. Preme, però, sottolineare che per molti operatori sociali e culturali, la casa, la sede dove radicare la propria attività è diventata necessaria in quanto capace di rafforzare l'identità, di attrarre altri operatori, di incubare formati, professionisti e altri operatori culturali. La ricerca di uno spazio pubblico è anche assunzione di responsabilità verso stakeholder esterni (il proprietario pubblico in primis, ma anche sostenitori, abilitatori, finanziatori, etc...) e verso il gruppo che promuove l'attività culturale e sociale e che si propone come conduttore. La responsabilità assume in questi casi almeno quattro connotazioni: tempo (durata ampia dell'ingaggio nel progetto), denaro (spese di gestione, spese di investimento, con una componente fissa, di costi fissi, per nulla trascurabile), qualità e accesso (il progetto nello spazio pubblico è vigilato - under scrutiny e accountable, direbbero gli anglosassoni).

B.3_ Attori

Gli attori di queste nuove forme d'uso del capitale fisso territoriale possono essere chiamati city makers. Sono quelli che vogliono arrivare fino in fondo: sono singoli, gruppi (più o meno organizzati), associazioni, cooperative, imprese che, in molte città del mondo, percepiscono l'importanza di seguire lo sviluppo di una iniziativa lungo l'intero processo decisionale, dal disegno all'implementazione. A volte iniziano a fare una cosa e, anticipando una soluzione, indagano il

problema, valutano, apprendono e dunque riprogettano. Sono spesso giovani, hanno progetti leggeri, idee in cerca di partner, abbozzi di proposte in via di consolidamento.

Sono maker perché se la giocano. Non interessa loro essere ascoltati per fornire idee e suggerimenti ai decisori, perché sono essi stessi decisori, contribuendo attivamente al miglioramento delle prestazioni delle politiche pubbliche. Sono quelli che, di fronte al problema di come riusare un immobile pubblico dismesso per erogare servizi di cura e assistenza, promuovere inclusione sociale, garantire accoglienza a migranti e rifugiati, contribuire a rigenerare quartieri difficili, pensano che il problema sia anche loro. Più precisamente: pensano che il trattamento di questo problema non possa essere delegato; sanno quanto limitato nella sua efficacia sia il solo intervento pubblico e sanno altrettanto bene che di bisogni di questa natura non possono farsi carico puri meccanismi di mercato.

Sanno progettare, catturano bandi: non disdegnano il grant, ma possono praticare anche schemi più complessi. Sono nuovi imprenditori, che hanno superato il modello della cooperativa che gestisce servizi sociali; sono operatori culturali che tendono a fare della creatività un'impresa. Allo stesso modo, non c'entrano nulla con le assistenze tecniche o i professionisti dell'accompagnamento sociale, anche se a volte da questi ambiti provengono e ne costituiscono l'evoluzione. Prediligono la co-creazione, fra pari, con la Pubblica Amministrazione e con altri attori. I decisori pubblici se ne stanno accorgendo: è sempre meno corrente, tra questi, l'idea che la soluzione sia associare un uso ad

uno spazio, concederlo ad una associazione locale o farne "la casa delle associazioni"; occorre piuttosto definire un modello gestionale credibile e, sulla base di questo, sollecitare e incrociare la progettualità dei city makers.

B.4_ Pratiche

Le pratiche dei city makers sono produttive di beni pubblici: a volte intrattengono rapporti di cooperazione con il settore pubblico, a volte praticano la competizione, l'antagonismo, l'indipendenza. Sono pratiche che perseguono prospettive di utilità collettiva attraverso la forma dell'impresa. Ricreano valore collettivo per beni pubblici dismessi. Estraggono valore sociale da beni privati, secondo regimi che non sono di supplenza nei confronti del pubblico, né di sudditanza nei confronti del classico privato for profit: sarebbe infatti riduttivo leggerli come risposte a market failures o a state failures. Sono ordinamenti produttivi di "beni pubblici locali". Costruiscono e mobilitano risorse poste in comune: il loro carattere pubblico non è un dato, ma un costruito.costrutto.

B.5_ Dispositivi

I dispositivi per favorire la riattivazione degli spazi dismessi possono essere molteplici. Nella direzione della rigenerazione di immobili, osserviamo da qualche tempo l'emergere di sperimentazioni di community hub. Essi sono strutture di servizio, che possono fornire informazioni ed erogare servizi di welfare pubblico, ma non si limitano a questo:

praticano l'inclusione sociale offrendo counseling per ragazzi, spazi per il doposcuola dei bambini, sale per favorire l'incontro e la colloquialità per comunità straniere. Lavorano per e con la comunità locale. Sono spazi ibridi. Cambiano funzione e ospitano pratiche differenti, che si alternano nel corso della giornata o nei giorni della settimana: al mattino preparano colazioni, al pomeriggio vi si danno convegno le mamme straniere, alla sera ci si balla il tango. Lasciano spazi ai talenti culturali, ma non sono una sede espositiva o un museo.

Praticano la temporaneità. Sono focalizzati sui processi, prima che sulle opere; se investono in interventi fisici o in beni strumentali, sanno bene a cosa servono loro: intervento edilizio, funzioni ospitate e modello gestionale sono progettati insieme.

Sono una pista promettente, ma sarebbe sbagliato assumerli come la soluzione. Natura degli spazi, loro localizzazione e dimensione, disponibilità degli attori, criticità e risorse del campo locale, funzione che possono svolgere dentro più complessive strategie di rigenerazione e sviluppo urbano possono suggerire altri dispositivi, con differenti programmi funzionali e modelli di sostenibilità.

Tra questi ci sono gli spazi (prevalentemente) dedicati alla cultura, compresi i grandi attrattori che hanno un impatto sulle comunità locali solo indiretto, quelli che innovano l'offerta sportiva, gli spazi che riformulano l'incrocio tra offerta e domanda di educazione, le nuove forme di agricoltura urbana e di trasformazione alimentare, i mercati rionali che diventano luoghi di aggregazione, di scambio e, perfino, teatri. I cowork-

king, gli incubatori e gli acceleratori d'impresa, gli ostelli e gli spazi di aggregazione giovanile.

Questa varietà di orientamenti, dimensioni, destinatari (e della loro eventuale condizione di fragilità), promotori (organizzati nelle diverse forme di associazione e di impresa), qualità e origine degli immobili determina una combinazione potenzialmente infinita di soluzioni, e quindi l'impossibilità di procedere per fattispecie, organizzabili per patti pubblico-privato, emendabili in senso solo incrementale. Non è, dunque, formulabile una cassetta degli attrezzi organizzata per problema-soluzione (contenuto-oggetto), mentre è ipotizzabile, ed è il tentativo di questa pubblicazione, un ragionamento per strategia, principi, processi e linee guida.

B.6_ Strategie

Dopo anni di esperienze e abbondantissima letteratura, occorre dire che ciò che va sotto il nome di rigenerazione urbana non ammette soluzioni semplici. Ciò non significa che sia un oggetto intrattabile perché troppo complicato. Significa piuttosto che le ricette note vanno sottoposte a verifica: non ci sono più le condizioni finanziarie (se non in rari casi) per promuovere grandi progetti di intervento area-based di riqualificazione delle periferie.

È giunto il tempo di consolidare le molte sperimentazioni in corso di rigenerazione di immobili pubblici a fini sociali, promuovere il loro upscaling e riformulare di conseguenza i modelli di intervento sulle periferie. Le indicazioni di metodo che emergono dall'Agenda Urbana Europea e dall'Iniziativa comunitaria "Urban Innovative Actions" paiono del tutto coerenti con questo approccio.

B.7_ Principi

Sulla base di quali principi si possono immaginare percorsi efficaci e inclusivi di rigenerazione a fini sociali e culturali? Ne indichiamo quattro:

- il primo è l'**integrazione**, che va intesa non solo in termini di multidimensionalità (l'azione integrata essendo quella che riconduce ad un campo locale azioni ricadenti in più settori di policy, mobilitando risorse da ambiti differenti), ma anche in termini di tensione costante che va mantenuta lungo le diverse fasi del processo di policy;
- il secondo principio è quello della **prossimità**: un progetto efficace di riattivazione richiede un esercizio di prossimità, che può essere garantito soltanto da una struttura radicata o che intenda radicarsi nel contesto. Nello stesso tempo, è importante che il soggetto gestore sia anche in grado di costruire reti lunghe, ingaggiare attori non locali, declinare partnership ampie in chiave place-based;
- il terzo principio è quello della **co-creazione**: la "partecipazione progettata" ha fatto il suo tempo. I soggetti riflessivi hanno smesso di esprimere domande che la Pubblica Amministrazione raccoglierà e trasformerà in dispositivi di policy; essi co-producono policy;
- il quarto principio è quello della **publicness**. Occorre tenere presente che il carattere pubblico delle pratiche di rigenerazione non è garantito dalla proprietà del bene e neppure dalla natura (pubblica o no profit dei soggetti che le promuovono), ma soprattutto dagli impatti sociali positivi che sono in grado di generare.





nodi, questioni aperte e possibili strumenti di governo

I processi di assegnazione di spazi e di successiva gestione da parte di operatori privati partono da diversi presupposti, tra questi:

- 1.** la scala del fenomeno dell'abbandono, di immobili pubblici e privati, che richiede un cambio di paradigma e una forte discontinuità nelle modalità di riattivazione, sia sotto il profilo qualitativo che quantitativo;
- 2.** il riconoscimento che l'erogazione di servizi di pubblica utilità e la produzione di esternalità positive non può avvenire attraverso un'erogazione uniforme di servizi, perché le condizioni locali in termini di bisogni non soddisfatti, di destinatari, di azioni e attori già operativi sul territorio sono specifiche per ogni contesto;
- 3.** il riconoscimento della limitatezza delle risorse, economiche e umane, di cui gli enti pubblici sono dotati e che di fatto rendono spesso impossibile un'azione puntuale efficace sui bisogni emergenti e su quelli ormai cronici;
- 4.** il significato positivo e profondo in termini di empowerment che la rigenerazione può avere per gli attori che ne sono protagonisti (gestori e co-gestori) e l'effetto indiretto che può esercitare su altri soggetti che nei luoghi si insediano e/o che potrebbero, a loro volta, riattivare altri luoghi;
- 5.** il bisogno di ridare vita a luoghi simbolici, sia per la storia passata che per il potenziale di rigenerazione su una scala più ampia di quella del singolo immobile;
- 6.** la risposta a una domanda di protagonismo di attori sociali, espressa sotto forma di pressione e anche sotto forma di appropriazione temporanea di spazi (gli stessi che poi verranno assegnati o altri ancora);
- 7.** la necessità di dare senso a investimenti, spesso



consistenti, sull'involucro, spesso già effettuati o in corso di realizzazione, senza che siano chiare modalità e potenzialità per una gestione sociale.

Per tutte le ragioni sopraindicate, enti locali (e anche alcuni enti che operano su tutto il territorio nazionale) in tutt'Italia stanno affrontando il tema della rigenerazione degli spazi facendo ricorso alle forme più diverse di partnership pubblico-privata.

In questo percorso – in cui si intrecciano strategie politiche, opportunità contingenti e difficoltà strutturali – gli ostacoli sono numerosi lungo tutto il processo:

- la visione politica e la missione;
- la decisione sugli spazi e la definizione degli obiettivi specifici;
- la selezione delle forme di relazione pubblico-privato;
- la lettura del contesto e lo stimolo della domanda;
- la definizione del sistema degli incentivi e degli impegni richiesti ai gestori;
- la selezione dei gestori sociali;
- la definizione del contratto;
- il monitoraggio;
- l'affinamento progressivo e la revisione degli accordi;
- il rinnovo e l'eventuale exit.

In tutte queste fasi, e molte altre scendendo a un livello di maggiore dettaglio e riportando la discussione sulle singole vicende e i contesti di riferimento, si vanno progressivamente articolando alcune domande ricorrenti, si sono sedimentati errori e emergono alcune proposte che qui portiamo alla discussione.

Le macro questioni trattate di seguito sono organizzate con una piccola premessa, la presentazione di alcune domande e la formulazione di proposte aperte per la discussione.

C.1_ Publicness (pubblica utilità e ruolo sociale delle iniziative)

Nel cercare un allineamento di obiettivi di lungo periodo tra pubblico e privato viene frequentemente richiesto che il soggetto candidato alla gestione sia di natura non profit e che possa dimostrare una consolidata esperienza in servizi o in ambiti analoghi rispetto a quelli su cui si avvia il percorso. In questo modo, si corre però il rischio di escludere operatori innovativi, giovani e coraggiosi e talvolta anche quelli più imprenditoriali (a vantaggio ad esempio di soggetti fragili costituiti in forma associativa) e viene tradito l'obiettivo di empowerment di attori sociali che, proprio attraverso la responsabilità di gestione, si rafforzano e muovono i primi passi con un'attitudine imprenditoriale.

Domande

Come assicurare un allineamento di fondo tra interessi pubblici e interessi privati? In che modo e con quale sistema di vincoli un attore privato può svolgere la propria attività nell'interesse generale?

Possibili risposte e proposte

1.1 Riconoscimento della pubblica utilità. La funzione di pubblica utilità deve essere riconosciuta sotto il profilo politico e contrattuale, attraverso la

definizione di un quadro di diritti e doveri tra soggetto proprietario e soggetto gestore. I gestori diventano quindi public utilities e le attività sono da inserire nei piani dei servizi comunali.

1.2 Intenzionalità. L'esperienza pregressa e la natura giuridica dei potenziali soggetti gestori sono importanti quanto l'intenzionalità dei candidati in termini di orientamento verso obiettivi strategici di interesse pubblico. All'intenzionalità dovrebbe corrispondere un sistema di valutazione in grado di tenere traccia del progresso dei risultati rispetto agli obiettivi fissati e di valutare eventuali scostamenti.

1.3 Meccanismi premianti. Sotto il profilo economico, occorre individuare dei meccanismi premiali per il raggiungimento di output-outcome al di sopra di alcune soglie (attraverso un sistema di pay for success o dispositivi analoghi). È possibile anche attivare degli incentivi fiscali come avviene ad esempio nel settore agricolo nel momento in cui si riconoscano effetti positivi di natura pubblica dell'attività.

C.2_ Processi non progetti

Per molti spazi i percorsi di riattivazione hanno luogo dopo un lungo periodo di abbandono. Questi spazi si presentano, quindi, in condizioni difficili, non solo sotto il profilo architettonico-funzionale, ma soprattutto in quanto mancano comunità di utilizzatori. La potenziale rigenerazione è quindi tutta leggere e interpretare. L'innovazione richiesta all'ente pubblico e al gestore è significativa: è radicale in una prima fase, ma continua anche nelle fasi successive. Siamo di fronte, quindi, a processi più che a progetti, che prendono spunto

da un metabolismo impercettibile e talvolta a fronte di opposizioni non trascurabili. Per l'ente pubblico, abituato alle partnership con soggetti privati definite chiaramente in progetti mono-funzionali e radicate in un'ampia casistica, si impone un cambio di orizzonte, di capacità strategica e di modello di governance.

Domande

Quale identità e natura prevalente dovrà e potrà avere lo spazio? Quali funzioni rispondono meglio ai bisogni e ai vincoli di fattibilità? Come raccogliere e condividere una conoscenza di base per l'avvio? Come valutare la qualità dei progetti? In che misura il gestore potrà cambiare nella sua natura e composizione (nel caso di coalizioni di attori)? Come esercitare una governance dinamica e capace di interpretare condizioni mutevoli?

Possibili risposte e proposte

2.1 Definire obiettivi strategici e risultati attesi misurabili. In sede di bando e assegnazione può essere opportuno richiedere un forte orientamento al risultato, piuttosto che una serie di impegni di mezzi e strumenti. Il bando potrebbe quindi indicare obiettivi strategici, alcuni ambiti tematici prioritari e un catalogo aperto di funzioni che potrebbero essere attivate, limitando il sistema dei vincoli; obiettivi e ambiti possono essere a loro volta il risultato di un processo istruttorio di natura partecipata, che precede la definizione del bando.

2.2 Creare un Comitato misto (concedente/concessionario, con la presenza di un attore terzo), che verifichi progressivamente i risultati raggiunti, identifichi nuove sfide e un eventuale riallineamento di obiettivi e macro azioni.

2.3 Richiedere un bilancio sociale/culturale annuale, con identificazione di attività, output e outcome – impatti (per quanto riguarda gli impatti, questi possono essere definiti su attori diversi dai beneficiari primari, e articolati su un orizzonte temporale di lungo periodo).

2.4 Rendere possibili alcuni cambiamenti alla compagine e alla struttura del Gestore Sociale (ad esempio, se necessario, la sostituzione o l'allargamento della partnership nel caso di un'associazione temporanea o una joint venture), sempre che i cambiamenti rappresentino un arricchimento e un rafforzamento del progetto e delle garanzie per la Pubblica Amministrazione.

C.3_ Modalità di gestione

Sono innumerevoli in Italia gli spazi direttamente gestiti da enti pubblici o per il tramite di società in house, società partecipate, agenzie a controllo pubblico. Per gli impianti sportivi, la cultura (musei, teatri, etc...) e, naturalmente, l'istruzione questo è ancora il modello prevalente, che ha alcuni indiscutibili elementi di razionalità. Tra questi: difendere la natura totalmente pubblica dei beni e del loro utilizzo (ad esempio, nelle regole d'accesso); garantire un livello minimo di servizio, operare in aree di fallimento di mercato, in cui la mano pubblica deve avere una presa forte. Negli anni recenti, la gestione attraverso soggetti privati si è fatta largo per le nuove destinazioni (sotto il profilo spaziale e contenutistico) e per rispondere a nuove esigenze (domanda e offerta), indipendentemente dal colore delle coalizioni al governo. Stanno emergendo di fatto due modelli (oltre

alla gestione pubblica in senso stretto e all'alienazione dei beni): quello attraverso soggetti misti (ad esempio, le Fondazioni di Partecipazione) e quello attraverso soggetti privati (Gestore Sociale).

Domande

In quali casi la gestione attraverso soggetti privati è auspicabile? Esiste un "modello di gestione" applicabile, con i dovuti adattamenti, a tutti i contesti? Il partner o i partner individuati saranno i soli contribuire alla gestione? Come è possibile tenere la porta ragionevolmente aperta? Si possono identificare assetti che prevedano diversi livelli di responsabilità?

Possibili risposte e proposte.

3.1 Definire principi guida a livello di ente e, quindi, non specifici dell'immobile, che argomentino le ragioni per la scelta tra i differenti modelli e modalità di gestione, auspicabilmente distinguendo tra fattispecie.

3.2 Codificare il modello a gestione mista (attraverso, ad esempio, le Fondazioni di Partecipazione), nel processo di definizione/assegnazione (tipicamente, attraverso una selezione diretta dei partner), nell'assetto atteso e nelle modifiche dell'assetto (soluzione temporanea o definitiva, modifiche per eventi sopraggiunti, etc...).

3.3 Codificare il modello di gestione privata (attraverso il Gestore Sociale), definendo impegni richiesti, tipologia di soggetti, procedure di assegnazione e chiare e trasparenti regole per definire durata/investimenti/affitti, a fronte di sistemi di misurazione dei risultati.

C.4_ Perché un Gestore Sociale e chi è

Il modello di gestione attraverso un soggetto privato, che qui definiamo Gestore Sociale, ha sicuramente degli elementi di forte discontinuità rispetto alla prassi amministrativa seguita da molti enti locali. Questo modello si sta imponendo per una pluralità di ragioni già richiamate in premessa a questo capitolo. Questo approccio richiede innanzitutto la definizione del ruolo, delle responsabilità e della natura giuridica del Gestore Sociale.

Il Gestore Sociale è l'organizzazione che ha un rapporto contrattuale con l'amministrazione (ad esempio, di concessione o comodato) e che si impegna, nell'ambito del contratto, alla conduzione dell'immobile (compresa la manutenzione ordinaria), alla gestione delle attività previste con modi e volumi definiti a partire da requisiti minimi, alla generazione di risultati attesi, all'eventuale ristrutturazione e manutenzione straordinaria

Domande

A chi facciamo riferimento quando parliamo di Gestore Sociale? Qual è il mestiere e il profilo di responsabilità del Gestore Sociale? È possibile immaginare un arricchimento nel tempo della coalizione che esprime il Gestore Sociale?

Possibili risposte e proposte.

4.1 Partnership. Il Gestore Sociale è il soggetto che tipicamente crea le condizioni per attrarre altre organizzazioni o persone fisiche, che all'interno dell'immobile svolgeranno delle attività, in parte previste da un programma e in parte sulla base di un'in-

terpretazione di sinergie, rischi e opportunità. Il Gestore Sociale, pertanto, deve essere in grado di stabilire delle relazioni contrattuali con altri soggetti co-produttori del risultato sociale atteso, pur rimanendo il solo responsabile nei confronti dell'amministrazione. Quest'ultima fattispecie non è remota: al contrario va prevista nel regime di concessione, senza che venga inquadrata come sub-concessione.

4.2 Imprenditorialità. Il Gestore Sociale è un soggetto di natura imprenditoriale, nel senso che si assume dei rischi, organizza in autonomia le risorse, articola l'offerta per rispondere alle esigenze degli utenti. Soprattutto per gli spazi che non sono destinati a una sola funzione, la flessibilità, la velocità nel leggere le situazioni e adeguare gli strumenti, la centralità degli utenti rappresentano delle caratteristiche imprescindibili per interpretare questo ruolo. Dal punto di vista dell'amministrazione pubblica, la ricerca e la relazione continua con un Gestore Sociale è quindi un fatto nuovo, solo parzialmente codificato da regole ad hoc e poco sedimentato nelle prassi.

4.3 Natura giuridica. Nei molti esperimenti che stanno nascendo in tutta Italia possiamo notare che la natura giuridica, anche per i limiti imposti dalle diverse amministrazioni, assume i connotati più diversi. ATI o ATS, consorzi, imprese a responsabilità limitata, società cooperative, associazioni. Appare evidente l'inadeguatezza delle ATI/ATS rispetto ad alcune sfide imposte, in termini di impegni economici, durata e responsabilità che le riattivazioni richiedono. L'ATI espone, infatti, tutti i promotori a una responsabilità solidale e appare, anche per il suo richiamo alla temporaneità, uno strumento più adeguato a un regime transitorio che a un regime



pluriennale connotato da notevoli rischi e incertezze. Allo stesso modo, il modello associativo è quello che sembra rispondere meno al criterio di imprenditorialità, e le stesse associazioni coinvolte in percorsi di riattivazione a fini sociali hanno spesso promosso la nascita di imprese di capitali per la gestione di alcune attività specifiche e anche per l'assunzione di alcuni impegni con le banche e i finanziatori. Appaiono invece maggiormente pertinenti al ruolo e all'atteggiamento richiesti al Gestore Sociale i modelli di impresa, ad esempio nella forma cooperativa e nella forma di società a responsabilità limitata.

C.5_ Trovare un gestore

Trovare un gestore – che abbia capacità organizzativo-gestionali, che interpreti il senso della riattivazione, che sia in grado di assumersi rischi, che abbia solidità economico-finanziaria e che, al contempo, rimanga per lungo tempo ingaggiato nel progetto – appare una delle principali preoccupazioni delle amministrazioni locali, nelle zone urbane così come nei centri minori. Nonostante il grande fermento in tutta Italia, le condizioni richieste, le incertezze e la durata dell'impegno appaiono, infatti, difficoltà notevoli per operatori con poca esperienza gestionale e che in molti casi emergono da percorsi di forte impegno in ambito sociale o culturale. Per provare a superare questo ostacolo, sono numerose le amministrazioni locali che attivano processi complessi, propedeutici rispetto all'assegnazione del bene, che hanno come obiettivo ultimo l'emersione di attori e la creazione di coalizioni. Questi percorsi prevedono, ad esempio, processi

partecipativi, dialogo competitivo, manifestazioni d'interesse e concorsi progettuali orientati in primo luogo a mettere a fuoco "il cosa" (bisogni, possibili funzioni, pesi relativi, scelte spaziali), ma anche ad individuare "il chi".

Domande

Come supportare nel tempo la nascita e lo sviluppo di un mestiere nuovo come quello del Gestore Sociale? Come individuare Gestori Sociali e come favorire la creazione di coalizioni tra diversi attori? Come calibrare gli incentivi affinché la gestione sociale risulti meno rischiosa (in particolar modo in una fase iniziale)?

Possibili risposte e proposte

5.1 Coalition building. Attivare processi – partecipativi propedeutici rispetto al processo formale di assegnazione – e anche attraverso i dispositivi dei concorsi di idee e delle manifestazioni d'interesse, momenti di interazione e discussione di idee progettuali. Favorire, in sede di bando, l'assegnazione a coalizioni di attori che possano via via rafforzarsi con nuovi innesti e con forme giuridiche più solide.

5.2 Frammentazione della posta nel tempo e nello spazio. La responsabilità di gestione, coniugata a un forte orientamento sociale e culturale, rappresenta una qualità rara da costruire e rafforzare nel tempo. Attraverso una suddivisione dell'impegno di gestione in più lotti successivi, è possibile creare condizioni favorevoli per avvicinare potenziali Gestori Sociali al progetto. Già in sede di bando è possibile identificare lotti successivi per i quali il candidato

gestore possa manifestare interesse in sede iniziale, maturando un diritto di prelazione ed evitando all'amministrazione l'attivazione di nuovi bandi di assegnazione.

5.3 Calibrazione degli incentivi. Gli incentivi messi a disposizione del Gestore Sociale dovranno essere calibrati alle condizioni della domanda (e, quindi, direttamente proporzionali alle condizioni di fragilità dei possibili proponenti). Questi possono essere incentivi alla ristrutturazione, ma soprattutto un alleggerimento degli oneri fissi di gestione (utenze, personale), che rappresentano gli elementi di maggiore rischio e preoccupazione per i candidati. A fronte di questi incentivi la Pubblica Amministrazione potrà chiedere delle utilità, quali ad esempio la disponibilità degli spazi per alcuni periodi o per un numero di giorni fisso, l'erogazione di servizi fuori mercato, l'apertura al pubblico per un numero minimo di metri quadri, di giorni o di iniziative.

5.4 Voucher per gli utenti (utenti finali e soggetti che entrano in un regime di co-produzione). Tra gli incentivi è possibile anche offrire dei voucher che permettano agli utenti di accedere a dei servizi che verranno offerti dal gestore (ad esempio, per l'inseadimento in un co-working, per l'attivazione di servizi di incubazione, per l'accesso a una sala di registrazione, etc...) in modo da diminuire il rischio che i servizi offerti non intercettino, da subito, un'utenza robusta.

C.6_ Hardware o software

Sono innumerevoli i casi in cui le amministrazioni locali, anche grazie ai fondi FSC e FESR, hanno investito somme anche molto ingenti per la ristrutturazione degli immobili: nella casistica che oggi offre il tema della rigenerazione in Italia, non mancano gli esempi di investimenti per diversi milioni di euro in immobili la cui destinazione non era ancora nota al momento del collaudo conclusivo. Le ragioni riguardano alcuni aspetti culturali, politici e anche formali rispetto ai sistemi di cofinanziamento. Questa enfasi ha talvolta arginato situazioni di veloce deperimento dei beni, ma al contempo messo in luce alcuni problemi significativi:

- lo sbilanciamento tra spese per la riattivazione materiale e spese per la riattivazione immateriale. Una volta ristrutturato l'immobile, nei capitoli di spesa disponibili a volte mancano risorse per la parte gestionale, mentre qualche risorsa sarebbe ancora reperibile per le attrezzature e gli arredi,
- la non corrispondenza, se non il conflitto, tra il progetto gestionale-funzionale futuro e le divisioni degli spazi, le partizioni degli impianti, le dotazioni tecnologiche che risultano dalla ristrutturazione;
- lo sfasamento temporale tra processi di coalition building e la reale disponibilità del bene (che verrà rilasciato al termine dei lavori, talvolta non ancora cominciati e quindi con molto ritardo rispetto al momento in cui gli attori formano o potrebbero formare coalizioni).

Domande

Come riconciliare progetto architettonico e impiantistico e progetto funzionale? Come ri-bilanciare le risorse tra hardware e software? È possibile ridurre il costo complessivo degli interventi?

Possibili risposte e proposte

6.1 Co-investimento da parte del Gestore Sociale. In alcuni contesti, particolarmente favorevoli per la redditività delle funzioni, è stato richiesto ai Gestori Sociali di co-investire nella ristrutturazione dell'immobile e di gestire la ristrutturazione autonomamente (seppure in condizioni di forte vigilanza da parte dell'amministrazione). Questo ha permesso un risparmio, talvolta significativo, di risorse e di tempi e anche un maggiore allineamento rispetto alle funzioni da attivare.

6.2 Consegna al grezzo. Laddove questo non fosse possibile, per la scarsa redditività dello spazio e per la fragilità della domanda, sarebbe opportuno suddividere la ristrutturazione in due lotti (al grezzo, il primo, e al finito, il secondo), con l'identificazione del Gestore Sociale tra le due fasi e, quindi, con la partecipazione del Gestore Sociale all'identificazione delle scelte impiantistiche e di layout degli spazi più coerenti rispetto al progetto funzionale da realizzare

6.3 Attrezzature e Arredi. Riduzione degli investimenti della Pubblica Amministrazione (o nel mix di obblighi in capo al gestore) per arredi, soprattutto dove questi non abbiano funzioni e performance particolari (requisiti di sicurezza, etc....) Nelle pratiche osservate, i capitoli di spesa per arredi sono sempre abbondanti e limitano la creatività dei Gestori Sociali e la capacità che questi normalmente hanno di attivare reti per il recupero di materiali, di componenti usate o di sconti per sponsorizzazioni in natura.

6.4 Spending review. Nel caso del co-investimento richiamato nei tre punti precedenti è possibile che il gestore realizzi dei risparmi rispetto alle spese pre-

ventivate in sede di bando. Tipicamente i risparmi non sono visti di buon occhio, essendo la rendicontazione delle spese sostenute il solo modo per liquidare gli impegni assunti dalla Pubblica Amministrazione. Il Gestore Sociale ha, quindi, l'obbligo di spendere, spesso tanto e male. Una volta verificata la qualità dei lavori e la corrispondenza con i capitolati, i risparmi delle ristrutturazioni dovrebbero essere recuperati per le spese di gestione

6.5 Spostamento degli incentivi sulla gestione sociale, mobilitando fondi misti (ad esempio FSE e FESR) **o attivando dei capitoli di spesa dedicati alle funzioni che nell'immobile** (e dall'immobile) **verranno erogate.** Anche i già citati voucher possono rappresentare una valida leva per il riequilibrio degli incentivi.

C.7_ Sostenibilità Economica

Per molti progetti il raggiungimento di un equilibrio economico può essere estremamente difficoltoso, in una situazione caratterizzata da costi certi (spesso anche sotto stimati) e ricavi totalmente incerti. Un secondo problema, strettamente connesso al precedente, è legato alle piccole economie, ovvero al fatto che molti progetti di riuso hanno una dimensione contenuta, al di sotto quindi di quella soglia critica sufficiente a giustificare un presidio gestionale adeguato e un ingaggio di medio-lungo periodo del Gestore Sociale e delle persone che ne animano l'azione. Un terzo problema è legato alla capacità finanziaria dei soggetti gestori e, quindi, alla possibilità di ottenere prestiti dalle banche e di versare le

fidejussioni richieste dalla Pubblica Amministrazione. Nei progetti di maggiori dimensioni, soprattutto dove venga richiesto un co-investimento, questo problema può rappresentare un serio elemento di rischio o addirittura di impraticabilità del progetto.

Le risposte prevalenti alla fragilità economica sono rappresentate da un grande coraggio dei gestori ("partiamo e poi vedremo"), dalla speranza che alcune attività più profittevoli (ad esempio, bar e ristorazione) possano rappresentare le vere fonti stabili di ricavo e dalla percezione che alcune fonti straordinarie possano diventare ordinarie (grant, premi, contributi di varia natura). Ovviamente la situazione è più complessa e i problemi derivanti sono almeno di quattro tipologie:

- le riattivazioni diventano possibili nei quartieri e nelle aree meno problematiche, dove è possibile una valorizzazione economica degli spazi per attività temporanee (selezione avversa);
- le riattivazioni diventano possibili solo quando sono in grado di attivare economie legate alla ristorazione;
- le riattivazioni diventano possibili in aree a forte presenza di grant maker;
- le riattivazioni rischiano di fallire dopo qualche anno di sbilanciamento tra costi e ricavi e di contribuzione straordinaria.

Domande

Come aiutare i gestori a superare le fragilità economiche? Quali mitigatori di rischio sono attivabili per l'ente locale? Come gestire l'apparente trade-off tra sostenibilità economica e impatto sociale?

Possibili risposte e proposte

7.1 Investimento sociale. Riconoscere la natura di investimento sociale ai progetti di riattivazione che rispondono a fini sociali, definendo quindi un pacchetto di incentivi proporzionale alle sfide da affrontare, sulla base di un set di criteri condivisi e di indicatori di output/outcome

7.2 Premialità. Il Gestore Sociale dovrebbe avere accesso a incentivi premiali nel caso in cui i risultati conseguiti, rispetto a obiettivi strategici, superino quelli definiti ex ante. Si tratta di un'innovazione di non poco conto, che presuppone una forte capacità dell'amministrazione di definire ex ante delle soglie e di verificarne l'eventuale superamento. A questo riguardo, potrebbero essere attivati progetti pilota con forme di payment by result, coinvolgendo anche soggetti terzi incaricati della misurazione dei risultati e soggetti abilitatori (ad esempio, fondazioni) per l'erogazione delle premialità

7.3 Cattura delle esternalità. Permettere la cattura di alcune esternalità, attraverso attività economiche quali bar/piccola ristorazione e retail a carattere non prevalente, evitando che queste funzioni, se delegate a soggetti con alti requisiti professionali, vengano interpretate come regime di sub-concessione o come concorrenza sleale per esercizi commerciali vicini

7.4 Riscatto. Anche il riscatto del bene può essere considerato una forma di cattura delle esternalità positive generate dalla gestione sociale. Diversi progetti stanno dimostrando una capacità straordinaria di attrarre pubblici, di innovare le forme di produzione e distribuzione culturale, pure in condizioni di forte precarietà sotto il profilo dell'equilibrio economico. L'acquisizione della proprietà dell'immobile – dopo il pagamento di

un numero significativo di canoni, a fronte del pieno raggiungimento dei obiettivi sociali e a fronte del versamento di una quota non simbolica al termine di un periodo pre-definito – potrebbe rappresentare un tassello importante nella sostenibilità economica del progetto e un garanzia dell'ingaggio del Gestore Sociale rispetto agli obiettivi strategici fissati dalla Pubblica Amministrazione. Dovrebbero essere esclusi dal riscatto immobili di pregio e immobili strategici per la Pubblica Amministrazione stessa.

7.5 Garanzie. Nei casi in cui è stato richiesto al Gestore Sociale di co-investire nella ristrutturazione, un ostacolo molto rilevante è stato l'accesso al credito. In mancanza di un collaterale e in presenza di Gestori Sociali inevitabilmente fragili, l'accesso al credito è precluso o richiede la messa a disposizione di garanzie personali. A questo riguardo è possibile attivare due tipologie di soluzione: la costituzione del bene a garanzia (anche in mancanza di un diritto reale in capo al gestore) e la costituzione di un fondo di garanzia (nazionale, regionale o comunale), attraverso un meccanismo simile al fondo di garanzia per le startup innovative attivato da MISE. In questo caso le banche e le società di assicurazione possano fare ricorso al fondo di garanzia per il rilascio delle fidejussioni e per l'attivazione di linee di credito

C.8_ Durata

Anche se siamo nell'ambito delle partnership pubblico-privato, in alcune esperienze in Italia il rapporto tra le parti è di fatto un rapporto gerarchico, con una capacità dei gestori assai limitata di instaurare

un dialogo equilibrato con l'ente pubblico. Elementi particolarmente importanti da questo punto di vista riguardano, ad esempio, la durata delle concessioni, l'allocazione dei rischi, gli investimenti e il periodo per il loro recupero.

Nelle esperienze analizzate e in parte rappresentate in questa pubblicazione, la durata della concessione è assai eterogenea (da 5 fino a 30 anni) ed è il risultato di equazioni poco intellegibili in cui il numero di variabili in gioco è notevole.

I (candidati) Gestori Sociali hanno spesso un atteggiamento ambivalente riconducibile, da un lato, alla necessità di recuperare investimenti iniziali su un numero di anni elevato e, dall'altro lato, al timore di un obbligo di prestazione, laddove il progetto si dimostri incapace di produrre effetti desiderati e di raggiungere una condizione di sostenibilità economica.

Domande

Qual è il periodo di assegnazione più appropriato date le condizioni di contesto e le caratteristiche di ciascun progetto?

Possibili risposte e proposte

8.1 Calibrazione delle durata. Assegnare gli spazi per un periodo commisurato alla complessità del progetto e alla dimensione degli investimenti; valutare la possibilità di allungamento del periodo, rispetto alle procedure standard, nel caso di co-investimento di almeno il 30% da parte del gestore (eventualmente con un periodo di prova di due anni, verificabile con condizioni minime di avanzamento del progetto)



8.2 Periodo di prova. Sempre in caso di co-investimento, inserire un periodo di prova, ad esempio triennale, trascorso il quale al Gestore Sociale è offerta la possibilità di continuare l'esperienza di gestione o di terminarla senza penalità

8.3 Rinnovo. Definire chiaramente quali potrebbero essere le condizioni per il rinnovo delle concessioni o del periodo di assegnazione, indicando le soglie per un rinnovo automatico, legato ad esempio, al raggiungimento di alcuni obiettivi, e i diritti di prelazione nel caso di nuova assegnazione (ad esempio, tramite bando).

Id progetti di rete

I casi, gli attori sociali e gli interlocutori istituzionali che hanno animato queste riflessioni sono numerosissimi. La selezione che segue – parziale e sintetica – presenta casi di progetti di sistema che mirano a creare condizioni favorevoli per l'avvio e il rafforzamento di un numero significativo di spazi. Si tratta di iniziative di enti pubblici (Comuni, Regioni, Agenzia del Demanio) o operatori privati (fondazioni) che hanno ricadute potenziali, anche indirette e in altri contesti, molto rilevanti.

D.1_ Case di quartiere di Torino

Le Case di Quartiere di Torino si configurano come luoghi d'incontro e punti di riferimento per i cittadini. Raccolgono e organizzano attività proposte da molteplici soggetti (formali e informali) creano momenti di socializzazione e offrono servizi. Ciascuna esperienza di Casa di Quartiere è nata e si è sviluppata attraverso un percorso specifico, che ha incluso diverse reti di attori e in cui il ruolo dell'Amministrazione è stato più o meno spiccato, dalla prima esperienza pilota nel 2007 e poi attraverso le altre 8. Queste specificità sono rispecchiate nei sistemi di gestione delle Case, che vedono la presenza di due Fondazioni di partecipazione, due Associazioni di secondo livello, due cooperative, tre associazioni che hanno in concessione gli spazi; gli spazi sono tutti di proprietà dell'Amministrazione Comunale, che partecipa anche alla Cabina di Regia del sistema.

La Rete delle Case di Quartiere nasce nel 2013 dalla volontà di creare sinergie e connessioni tra queste realtà, che caratterizzano il territorio torinese; garantisce che il profilo delle Case corrisponda a quello espresso nel "Manifesto delle Case del quartiere di Torino". Valuta l'ingresso di nuovi aderenti sulla base dei principi sottoscritti nel manifesto, verifica il percorso dei membri della Rete, si occupa della comunicazione per tutte le realtà aderenti e propone progetti di sviluppo comune.

D.2_ Culturability

culturability è uno dei progetti cardine di Fondazione Unipolis, la fondazione di impresa del Gruppo Unipol.

La fondazione opera per promuovere il concetto di cultura come fattore di inclusione e coesione sociale, facilitando l'accesso alla conoscenza e all'educazione da parte delle nuove generazioni.

Nel corso degli ultimi anni, culturability è diventata una delle principali piattaforme di sostegno a progetti di innovazione culturale e sociale in Italia. Opera attraverso una serie di iniziative e attività, fra le quali la principale è un bando che offre un percorso di mentorship-incubazione e l'erogazione di grant a favore di persone giuridiche prevalentemente animate da giovani under 35.

Dalla fine del 2014, il bando culturability – con un budget annuale di circa 400.000€ – ha focalizzato l'attenzione sulle iniziative rigenerazione di spazi con un forte accento sull'innovazione sociale e la proposta culturale.

Le richieste di finanziamento nelle edizioni 2015 e 2016, presentate attraverso progetti articolati, sono state oltre 1500, con una distribuzione su tutto il territorio nazionale e con progetti che riguardano l'arte contemporanea, il teatro, il cinema, la letteratura, la musica e altro ancora. L'edizione 2017, da poco lanciata, prevede una strutturazione molto simile alle due edizioni precedenti: call, selezione, processo di pre incubazione per finalisti, selezione e accompagnamento, e grant per i 5 progetti vincitori. Si tratta di una formula ormai collaudata, capace di offrire un sostegno a 15 progetti (e un sostegno più forte ai 5 progetti particolarmente meritevoli) e di creare progressivamente una comunità di riattivatori. Nel 2017, grazie alla partnership con la Direzione Generale Arte e Architettura Contemporanee e Periferie Urbane del

MIBACT, culturability potrà ampliare ulteriormente la platea di beneficiari.

D.3_ Incredibol!

INCREDBOL! – INnovaizione CREativa DI BOLogna è una rete composta da soggetti pubblici e privati che hanno messo le proprie competenze a servizio della cultura e della creatività. Il progetto, volto al sostegno di nuove imprese culturali e creative nella Regione Emilia Romagna, è coordinato dal Comune di Bologna e co-finanziato dalla Regione. INCREDBOL! opera attraverso un bando che eroga finanziamenti a giovani under 35 con progetti imprenditoriali innovativi nel settore della creatività e della cultura, con una visione che possa garantire una sostenibilità di lungo termine. I settori a cui il bando è rivolto sono: cultura materiale (moda, design, industria del gusto, etc...), industria dei contenuti, dell'informazione e delle comunicazioni (software, editoria, tv e radio, cinema, etc...), patrimonio storico e artistico (musica, spettacolo, architettura, arte, etc...). Il progetto è volto a sviluppare consapevolezza e stimolare la capacità imprenditoriale e gestionale dei creativi locali. Il progetto non fornisce accompagnamento e sostegno solo ai soggetti vincitori: offre, infatti, anche servizi di orientamento, formazione, consulenze, contributi, spazi in concessione e attività di promozione a supporto di tutte quelle realtà culturali e creative del territorio (aspiranti imprese, associazioni, singoli professionisti, startup, etc...). INCREDBOL! è diventato, nel corso degli anni, una sorta di incubatore, una misura dal lato della domanda, che ha poi permesso l'attivazione di partnership pubblico-privato come Kilowatt e Dynamo.

D.4_ Laboratori aperti Regione Emilia Romagna

L'Asse 6 del Programma Operativo FESR 2014-20 della Regione Emilia Romagna identifica nei Laboratori Urbani Aperti il delivery mechanism fondamentale per realizzare "Città attrattive e partecipate". Rivolti alle 10 città capoluogo, i Laboratori saranno "spazi attrezzati con soluzioni tecnologiche avanzate in cui si sviluppano forme strutturate e innovative di confronto, cooperazione e collaborazione tra cittadini, amministrazione pubblica, terzo settore, università ed in generale di tutti gli attori che hanno un ruolo significativo nella trasformazione della società dell'informazione nell'ambito urbano".

I Laboratori sorgeranno in immobili di interesse storico-artistico. Complessivamente l'Asse 6 mobilita risorse per 30 milioni di euro per le seguenti misure: protezione, sviluppo e promozione del patrimonio culturale pubblico; servizi e applicazioni di e-government; sviluppo e promozione di servizi culturali pubblici. Il meccanismo di implementazione prevede che ogni amministrazione comunale coinvolta attivi un bando per la ricerca di un gestore, un singolo operatore oppure l'espressione di una coalizione. Il POR prevede che il Laboratorio risulti funzionante a partire dal 31 dicembre 2017, sostenendone la prima fase di attività. A partire dal 31 dicembre 2021, il beneficiario dovrà prevedere la completa funzionalità e sostenibilità economica del Laboratorio.

Il progetto Laboratori Aperti ha molti elementi di innovazione. Prima di tutto la governance, articolata su tre livelli: europeo, regionale e comunale. In secondo luogo l'iniziativa della Regione, fortemente concertata

con i Comuni, supera l'episodicità delle singole riattivazioni e identifica delle linee guida di processo che verranno attuate dai singoli Comuni, con evidenti economie di scala e di scopo. In terzo luogo, i Laboratori Aperti mettono a disposizione delle 10 città e degli operatori che si candideranno alla gestione sociale dispositivi e incentivi secondo un sistema di priorità e un rationale comune, pur lasciando ampio spazio alla declinazione specifica delle attività e dei contenuti.

D.5_ Fondazione con il Sud

Fondazione con il Sud è un soggetto nato nel 2006 attraverso l'unione tra fondazioni bancarie e il mondo del terzo settore. L'obiettivo della Fondazione è quello di supportare e abilitare il territorio del Mezzogiorno attraverso percorsi di inclusione, coesione sociale e sviluppo locale. Gli ambiti tematici in cui la Fondazione opera seguono delle linee di azione specifiche attraverso tre strumenti principali tra cui: "progetti esemplari", ovvero tutte le progettualità con delle ricadute sul territorio in termini di sviluppo e capacitazione delle comunità, che vedono coinvolti partenariati complessi tra istituzioni, terzo settore, imprese, etc... e che fanno riferimento agli ambiti tematici dell'educazione e alla valorizzazione delle capacità giovanili, alla tutela e valorizzazione dei beni comuni, all'integrazione e inclusione sociale dei migranti e all'innovazione nei servizi socio-sanitari; "Fondazioni di comunità", soggetti rappresentativi diffusi capillarmente sull'intero territorio del sud Italia e in grado di attivare sinergie e risorse locali per innescare processi di sviluppo locale; "Programmi di sostegno al volontariato" volti al sostegno e al rafforzamento del ruolo delle organizza-

zioni di volontariato all'interno del territorio. La Fondazione con il Sud, ad oggi, ha supportato oltre 1000 iniziative, tra cui la nascita delle prime cinque Fondazioni di Comunità del Mezzogiorno, coinvolgendo 6.000 organizzazioni e 283 mila cittadini, soprattutto giovani, erogando complessivamente 176 milioni di euro. Uno degli ambiti di lavoro è costituito dal bando Storico Artistico e Culturale per il riuso di beni storico-artistici non utilizzati; la Fondazione, dopo aver sperimentato due edizioni del Bando, decide per la terza edizione, nel 2014, di introdurre un'innovazione, ovvero di procedere in primo luogo alla selezione di alcuni beni, proposti dai proprietari, che per le loro caratteristiche meglio si prestano ad ospitare le progettualità previste dal bando, e poi di procedere a una seconda fase; questa si articola in un bando per progetti di riuso mirati, per nuove attività sociali e culturali capaci di essere economicamente sostenibili, aperto alle differenti componenti delle comunità locali. I beni selezionati nella prima fase sono 14, distribuiti tra Sicilia, Puglia e Campania, e i progetti vincitori della seconda fase sono 7, con la medesima distribuzione territoriale. I soggetti che si sono candidati a seguire i percorsi di ristrutturazione, e soprattutto di riattivazione dei beni avranno gli stessi in concessione dalle proprietà per un periodo di almeno dieci anni. Al momento i percorsi progettuali sono in fase di avvio.

D.6_ Concessione in valorizzazione dell'Agenzia del Demanio

La concessione di valorizzazione è uno strumento promosso dall'Agenzia del Demanio per la costituzione di partenariati pubblico-privato per l'assegnazione di



immobili per progettualità con fini economici e sociali. I beni immobili di proprietà pubblica sono concessi o locati a privati a titolo oneroso. Il canone della concessione è determinato secondo i valori di mercato. Tuttavia, si tiene conto dell'investimento che il soggetto privato dovrà affrontare per la riattivazione degli spazi. L'assegnazione dello spazio avviene tramite bando pubblico. Gli interventi di riqualificazione possono prevedere anche la possibilità di introdurre nuove destinazioni d'uso per lo svolgimento delle attività previste dai diversi progetti. L'Agenzia del Demanio promuove nuove strategie di sviluppo e progettualità per il recupero e la valorizzazione di beni immobiliari di proprietà pubblica, facendo leva su un duplice beneficio che questo strumento introduce: da un lato, lo Stato non impiega risorse per oneri improduttivi come vigilanza, sicurezza, manutenzione, etc..., dall'altro, l'investitore privato non grava sul proprio bilancio in quanto non deve acquistare l'immobile, che rimane di fatto di pubblica proprietà. Il privato dovrà far fronte alla riqualificazione, riconversione funzionale e manutenzione e gestione del bene, per un periodo non superiore ai 50 anni. Alla scadenza della concessione di valorizzazione il bene rientra nella totale disponibilità dello Stato, comprendendo automaticamente tutte le trasformazioni che l'immobile ha subito. La legge 228 del 2012 ha previsto che, una volta terminato il periodo di concessione di valorizzazione, il Ministero dell'Economia e l'Agenzia del Demanio possono riconoscere al privato il diritto di prelazione per l'acquisto del bene a prezzi di mercato. I progetti di riconversione possono, da un lato, accrescere il valore sociale, economico ed attrattivo dei beni pubblici e, contemporaneamente, innescare processi di sviluppo dei contesti locali in cui questi beni sono localizzati.

D.7_ Sistema cascine del Comune di Milano

Il Comune di Milano è proprietario di 61 cascine, complessi agricoli composti da abitazioni, annessi rurali e in alcuni casi terreni, lascito della lunga e articolata storia di produzione agricola della città. Situate per lo più in aree periferiche, in particolare nei quadranti Ovest, Sud e Est della città, molte di esse hanno perduto, nel corso del tempo, la funzione originaria e sono state, per lungo tempo, in abbandono. Alcune conservano ancora oggi una funzione agricola, altre, in particolare quelle più prossime all'abitato, sono state oggetto di percorsi di riuso, anche a fini sociali; tuttavia, un'attenzione complessiva verso l'intero sistema è emersa solo nel corso degli ultimi anni, grazie anche all'attivismo dal basso da parte di agricoltori e organizzazioni del mondo sociale culturale della città, che hanno promosso un dibattito di portata cittadina, accompagnato da progetti puntuali di riuso e ri-funzionalizzazione. A fronte di questa rinnovata attenzione e consapevolezza, l'Amministrazione Comunale ha avviato sia azioni puntuali, che alcune iniziative di sistema, come il bando per manifestazioni di interesse per il riuso di 16 complessi cascinali pubblicato nel 2012, con gli obiettivi di promuovere l'attivazione e la creazione di coalizioni progettuali. I modelli di concessione fino ad ora sperimentati sono differenti, in particolare per quello che riguarda la durata, e si adattano alle diverse caratteristiche e funzioni prevalenti (agricole, sociali, culturali o miste) di ciascuno spazio.

IP pratiche di rigenerazione sociale

La selezione che segue presenta alcuni casi che restituiscono un ampio ventaglio di esperienze, per quanto attiene ai contenuti delle attività, alla dimensione e qualità degli spazi, alle caratteristiche dei processi che li hanno generati e allo stadio di maturazione.

E.1_Bagni Misteriosi, Milano

Nel 2016 sono terminati i lavori di riqualificazione dell'ex Centro Balneare Caimi, oggi Bagni Misteriosi. La piscina di proprietà comunale e comunicante con il teatro Franco Parenti, viene chiusa nel 2007 per via di problematiche strutturali. Non avendo le risorse necessarie per far fronte ai lavori, il Comune decide, nel 2011, di firmare un protocollo di intesa con la Fondazione Pier Lombardo (già gestore del teatro) che, nel 2013, presenta il progetto di riqualificazione della piscina. Segue la convenzione e l'estensione, fino al 2029, degli spazi esterni al teatro, comprendenti il Centro Balneare Caimi. Così la Fondazione si è impegnata nella realizzazione delle opere di riqualificazione, nella riapertura e conseguente gestione. Le risorse finanziarie per gli interventi sono arrivate da diverse fonti: fondi statali, sponsor privati, operazione di crowdfunding, mutuo Banca Prossima. La ristrutturazione ha completato il recupero dell'intero complesso restituendolo all'originaria unitarietà architettonica, storica e sociale immaginata negli anni trenta. Milano si è riappropriata di un importante impianto sportivo: l'operazione, infatti, rappresenta un importante tassello del processo intrapreso dal Comune di Milano di riapertura degli impianti sportivi dismessi. I Bagni Misteriosi non sono solo una piscina, ma un vero centro di aggregazione culturale aperto tutto l'anno, che offre attività di diverso tipo e per tutte le fasce di età.

E.2_ BASE, Milano

Lo stabilimento ex Ansaldo fu acquisito dal Comune di Milano nel 1989 con un vincolo di destinazione ad attività culturali. Le prime parziali assegnazioni al Teatro alla Scala risalgono al 1994 e per il resto dei fabbricati fu seguita una politica di occupazione legata a eventi occasionali. A valle di un percorso di partecipazione cittadina per l'identificazione di funzioni future e la concessione per un breve periodo a un operatore del mondo musicale, l'Amministrazione Comunale ha promosso la raccolta di manifestazioni di interesse per la concessione di una parte spazio, prospiciente Via Tortona. Nel 2014, a seguito di bando pubblico, gli spazi sono stati assegnati a un gruppo formato da Arci Milano, Avanzi, esterni, H+, Make a Cube³, poi costituiti in impresa sociale, nella forma di società a responsabilità limitata e startup innovativa a vocazione sociale. Il progetto, gestito dall'impresa sociale nell'ambito della convenzione, è denominato BASE – un progetto (esperimento) politico di innovazione e contaminazione culturale tra Arte, Creatività, Impresa, Tecnologia e Welfare, che produce e distribuisce progetti, prodotti\servizi e riflessioni\ricerche per la città. Nel 2015, in coerenza con il cronoprogramma concordato con il Comune di Milano, il progetto BASE è stato sviluppato con un'attenzione particolare a tre filoni di attività quali: i) la ristrutturazione dell'immobile; ii) lo sviluppo dei contenuti del progetto, in continuità con l'uso che già veniva fatto in una porzione degli spazi e con una calibrazione delle attività, in linea con quanto previsto dalla convenzione con il Comune di Milano e il progetto presentato dall'impresa; iii) la definizione e la strutturazione di alcune partnership strategiche.

E.3_Cascinet, Milano

CasciNet è un'associazione nata nel 2012 con l'obiettivo di studiare, tutelare e valorizzare l'identità storica, artistica e ambientale di Cascina Sant'Ambrogio di Via Cavriana a Milano. Dal 2012, l'Associazione si è occupata del recupero dello stabile di proprietà del Comune di Milano e del restauro dell'abside del 1200 presente al suo interno. Se quattro anni fa era ospitata dalla precedente famiglia di contadini, poi concessionaria come Associazione di Promozione Sociale, ora è affittuaria per 30 anni della cascina e dei terreni come Impresa Sociale - Società Agricola Srl. Nel 2016, CasciNet si è impegnata con il Comune di Milano nel garantire investimenti per la manutenzione straordinaria del manufatto. L'associazione, inoltre, gestisce uno spazio di coworking per startup innovative, orti artistici condivisi, un cantiere aperto di restauro, housing sociale, musica, eventi, progetti di inclusione sociale con diverse realtà locali, esaltando la contaminazione tra persone e pratiche diverse, servizi collaborativi tra agricoltura, cultura, socialità, alimentazione e lavoro.

E.4_ Dynamo, Bologna

Lo spazio Dynamo a Bologna nasce dall'iniziativa di un gruppo per la promozione della mobilità ciclabile, l'associazione Salvaciclisti, fondata nel 2012, che decide di affiancare all'attività di campaigning anche un'attività di custodia nei pressi della Stazione ferroviaria. L'associazione partecipa, perciò, al bando INCREDIBLE!, promosso dal Comune di Bologna, ed è tra i finalisti della quarta edizione. In seguito alla selezione, l'Amministrazione Comunale assegna all'associazione uno spazio inutilizzato

sotto la scalinata del Pincio, ex deposito comunale e rifugio antiaereo, che diviene una Velostazione. L'opportunità offerta dallo spazio diviene per Dynamo l'occasione per l'avvio di un progetto multi-dimensionale, in cui all'attività di custodia delle biciclette si affiancano attività sociali e culturali (eventi, mostre, concerti, ...) promosse direttamente o dall'ampia comunità che si è creata intorno al progetto.

E.5_Ecomuseo Urbano Mare Memoria Viva, Palermo

L'Ecomuseo Mare Memoria Viva nasce da un progetto di mappatura di comunità, ricerca e coinvolgimento attivo degli abitanti dei quartieri fronte-mare della città di Palermo. Il progetto è stato ideato e condotto dall'impresa culturale CLAC, all'interno del progetto Mare Memoria Viva, sostenuto dalla Fondazione con il Sud attraverso il bando storico-artistico 2011. Tra i Partner istituzionali l'Assessorato alla Cultura del Comune di Palermo e la Soprintendenza del Mare. L'Ecomuseo è uno spazio aperto alle proposte del territorio, uno spazio di culture plurali e aggregazione per tutte le generazioni, che promuove l'educazione al patrimonio e la responsabilità sociale condivisa, la cura del territorio e il turismo di comunità, proponendo attività culturali, educative, turistiche e di cittadinanza attiva. L'obiettivo è quello di contrastare la povertà educativa, rendere accessibili le esperienze culturali e creare una comunità di persone che abitano lo spazio, pronte a condividere risorse, relazioni, idee e competenze.

E.6_Ex Fadda, San Vito dei Normanni Brindisi

In Puglia, a San Vito dei Normanni, un vecchio stabilimento enologico in disuso viene trasformato in un laboratorio urbano, uno spazio pubblico per l'aggregazione, la creatività e l'innovazione sociale. Dopo l'abbandono da parte della famiglia Dentice di Frasso, lo stabile divenne di proprietà della Pubblica Amministrazione che lo trasformò in ricovero per mezzi della nettezza urbana. Grazie al programma Bollenti Spiriti e all'interesse della Sandei S.r.l., lo spazio è stato rigenerato e ha una natura completamente diversa: ExFadda, oggi, si occupa di cultura, ma anche di nuovi modi di lavorare, di welfare e innovazione sociale, di rigenerazione urbana, di artigianato, di sport, di videomaking, di cibo, di agricoltura e sviluppo locale. ExFadda è uno spazio aperto, inclusivo, della comunità, dove costruire relazioni di fiducia per provare a far nascere un'appartenenza. È un progetto che dal principio ha stimolato la partecipazione attiva della popolazione locale. ExFadda accompagna gruppi di giovani del territorio nel dare forma concreta alle idee, trasformandole in occasioni di apprendimento. ExFadda offre attività eterogenee proposte da diverse realtà, volte a garantire la massima partecipazione: Cooperativa Sociale Qualcosa di Diverso, World Music Academy, XfOTO, Faddanza, Padma Yoga, NITEN Parkour, Ristorante Sociale XFOOD, ExFadda Caffè, La Manta - Artigianato di Comunità, Circolo Mandolinistico, Lamusicadentro, Cooperativa Sociale Un Futuro a Sud, ECOFucina, Compagnia Teatrale Meridiani Perduti, YEAHJASI!, Brindisi Pop Fest.

E.7_ Exmè, Cagliari

Exmè era, un tempo, l'ex mercato civico di Via Sanna la cui chiusura aveva trasformato lo stabile in un luogo privilegiato per attività illecite. Il Comune di Cagliari decide di bandire la gestione dello spazio attraverso una strategia ben delineata con l'obiettivo di erogare servizi e attività di sostegno per minori e famiglie in situazione di disagio. La Fondazione Domus de Luna prende in gestione lo spazio che viene inaugurato alla fine del 2012. Attraverso il Centro Giovani Exmè, la Fondazione realizza interventi volti a favorire l'inclusione sociale, la prevenzione e la cura del disagio giovanile, in uno dei quartieri più difficili della città di Cagliari, Santa Teresa di Pirri. L'Exmè è un'alternativa alla cultura di strada, un luogo dove i giovani possono stare insieme e fare musica, studiare, giocare, imparare a disegnare e colorare tele e muri, fare sport. Per i più grandi i servizi offerti sono diversi: ci sono salette musicali in cui le giovani band possono provare e incidere brani, una biblioteca in cui è possibile leggere libri e usare computer e stampanti, un palcoscenico dove è possibile fare teatro, suonare, ballare. Ci sono anche laboratori di produzione audio e video, attraverso i quali si imparano le tecniche di ripresa, montaggio e condivisione in diretta su una web tv che si usa per promuovere gli spettacoli, i workshop e i vari eventi.

E.8_ Instabile Portazza, Bologna

Nella periferia est di Bologna, nel Quartiere Savena, un gruppo di residenti si è autonomamente mobilitato con la volontà di recuperare un centro civico abban-

donato dal 1984. Attraverso un processo co-progettazione supportato da diversi attori si è cominciato a (ri) costituire una comunità territoriale, e si è approdati alla definizione del modello d'uso del "Community Creative Hub": un luogo in cui i creativi (professionisti, imprese, associazioni) lavorano con e per la comunità locale di residenti. Lo spazio di 700 mq nella sua configurazione finale prevede la presenza di: caffetteria, coworking, auditorium, spazio espositivo, spazio per sport indoor. Il raggiungimento di questa configurazione avviene attraverso un processo volutamente lento di auto-recupero, che coinvolge i residenti e i partner del progetto, in parallelo al quale cominciano ad insediarsi le prime attività che permettono così di evolvere e di ridefinire il modello di progetto e di gestione in itinere.

E.9_ Lombroso 16, Torino

Il Polo culturale Lombroso 16 nasce come spazio di commistione di idee, capacità e professionalità sui temi della letteratura, arte e design. Sono state attivate, per la realizzazione di questo progetto, delle forti collaborazioni tra associazioni culturali del territorio, Biblioteche civiche e Circoscrizione, perseguendo l'obiettivo comune di creare un polo culturale di riferimento su questi temi per la città di Torino. Gli spazi sono gestiti da un gruppo di associazioni che hanno deciso di impegnarsi nella realizzazione di questo centro di riferimento per la cittadinanza. I locali del Polo culturale Lombroso 16 sono destinati a realizzare progetti culturali a sostegno alla Biblioteca Civica Natalia Ginzburg. Gli spazi vogliono essere utili alla promozione di attività incentrate sulla creatività, sulla letteratura, sull'arte e design. Sono destinati a ospitare coworking e

accogliere eventi, workshop e corsi proposti da associazioni, enti, circoli, organizzazioni pubbliche o private e singoli cittadini.

E.10_ Centro ricerche Mammut, Napoli

Il Centro Ricerche Mammut è nato a Napoli nel 2007 dall'esperienza del Centro Territoriale a Scampia e dell'Associazione di promozione sociale Compare, grazie al supporto della Fondazione Banco di Napoli per l'Assistenza all'Infanzia di Napoli e alla Regione Campania - Assessorato alle Politiche Sociali. Il progetto, inoltre, è stato portato avanti con la collaborazione di una rete di gruppi, associazioni, scuole, enti pubblici campani e di altre città italiane. Il progetto è rivolto alle scuole e alle realtà associative del territorio e si basa sull'erogazione di servizi e attività in ambito socio-educativo. Dopo i primi anni di sperimentazione, nel 2010 il progetto è stato inserito all'interno delle strategie comunali a favore dei minori, l'infanzia e l'adolescenza, con il supporto dal Comune di Napoli – Assessorato alle Politiche Sociali Servizio Politiche per i Minori Infanzia Adolescenza, dalla Tavola Valdese e dall'Associazione Sorelle Masolini di Udine. Il Mammut intreccia pedagogia, urbanistica, teatro e arti figurative nel tentativo di sperimentare nuove forme di socialità e convivialità. L'attività di ricerca-azione non si è fermata a Napoli, ma interessa anche altre regioni d'Italia. Il Mammut è un luogo di aggregazione cittadina, ma anche un centro di sperimentazione e ricerca, che lavora sulla possibilità di recuperare spazi pubblici attraverso le pratiche della pedagogia attiva e partecipata.



E.11_ Manifatture Knos, Lecce

Lo spazio delle Manifatture Knos di proprietà della Provincia di Lecce, nel 2006 è stato assegnato all'associazione culturale Sud Est. A creare questo luogo, l'idea di partenza di un progetto culturale condiviso: l'associazione ha guidato il processo di ristrutturazione del centro, attivando parallelamente un progetto urbano che ha visto un largo coinvolgimento della comunità locale. Molti dei partecipanti a questo percorso hanno ideato e promosso progetti culturali innovativi, fautori di realtà associative che, insieme



ad altre già esistenti, portano avanti attività continuative. Le Manifatture Knos sono un esperimento culturale e sociale, nate da un progetto di riqualificazione di una vecchia scuola di formazione per operai metalmeccanici abbandonata da anni. Il coinvolgimento di cittadini, artisti e professionisti, che si sono presi cura di restituire alla città questo bene, ha dato vita a un centro internazionale di ricerca, formazione e produzione culturale basato sull'autonomia artistica e organizzativa. Le Manifatture Knos ospitano una molteplicità di progetti di formazione, ricerca e

produzione, che interagiscono e si nutrono reciprocamente, nell'ambito del cinema, del teatro, della danza, della musica, dell'editoria, dell'infanzia, delle arti applicate, del design, dell'arte contemporanea, della progettazione partecipata. In questi anni sono nate importanti collaborazioni con centri culturali a Marsiglia, Parigi, Kyoto, Santiago del Cile, Jaffa per la creazione di una rete internazionale, che favorisca lo scambio proficuo e costante di esperienze differenti.

E.12_ Mare Culturale Urbano, Milano

Nel 2012 un gruppo di professionisti decide di fondare un'impresa sociale per realizzare un grande spazio di sperimentazione artistica, inclusione sociale e rigenerazione urbana a Milano. Nel 2013 il progetto comincia a prendere forma con l'individuazione dell'area dismessa di Via Novara 75, messa a bando dall'Assessorato al Demanio del Comune di Milano. Nel frattempo, Fondazione Housing Sociale e Investire Immobiliare (ex Polaris sgr), impegnate nella costruzione del complesso di housing sociale "Cenni di cambiamento", affidano a Mare la gestione della cascina seicentesca Torrette di Trenno, in corso di restauro. Nel 2014, vinto il bando per la concessione di Via Novara 75, si costituisce un primo gruppo di professionisti, che avvia il lavoro di progettazione per un nuovo modello di sviluppo territoriale delle periferie partendo da un forte radicamento locale, sviluppando scambi a livello internazionale e attivando processi di inclusione sociale, rigenerazione urbana e innovazione culturale. Il modello operativo di Mare prevede il coordinamento di residenze artistiche temporanee che dialogano con la progettazione

sociale, per generare contenuti che abbiano un forte impatto sui territori per i quali sono stati pensati. Esperti italiani ed internazionali sono invitati a curare la produzione artistica di teatro, danza, cinema, arti visive, musica e cultura digitale; un drammaturgo ha il compito di favorirne l'interazione e la contaminazione.

E.13_ Mercato Sonato, Bologna

Il Mercato Sonato di Bologna è la casa della musica dell'Orchestra Senzaspine, associazione e orchestra giovanile che gestisce lo spazio dell'ex mercato rionale del quartiere San Donato. Lo spazio è di proprietà comunale e nel 2015 è stato assegnato all'Associazione Senzaspine, vincitrice del bando INCREDIBOL! 2014 di Palazzo D'Accursio e di culturability 2015 della Fondazione Unipolis. È iniziato così un complesso progetto di rigenerazione urbana e culturale, unico nel suo genere a livello nazionale. Dopo la prima fase di innesco, del progetto il Mercato Sonato è divenuto Circolo Arci. Oggi lo spazio è diventato centro di comunità, un luogo d'incontro dove condividere la cultura in tutte le sue forme, una piazza coperta, un luogo di relazioni in cui imparare nuovi linguaggi e pratiche. L'obiettivo dell'intero progetto è dare nuova centralità urbana alla musica classica, ai giovani, alle espressioni creative e alle sperimentazioni, a partire dalla trasformazione di uno spazio pubblico nella periferia della città.

E.14_ Millepiani, Roma

Il Coworking Millepiani è localizzato nel quartiere della Garbatella a Roma, in uno spazio di proprietà del

Comune di Roma (ex Municipio XI), ed è promosso dall'Associazione Millepiani, che raggruppa professionisti e micro-imprese delle professioni cognitive. Obiettivo dell'Associazione è quello di creare spazi comuni di lavoro, di conoscenza, scambio e confronto per professionisti e piccole imprese impegnati nell'ambito cognitivo (designer, grafici, comunicazione, professioni digitali, etc...), contraddistinto da un alto livello di competenze, ma allo stesso tempo da una complessiva precarietà lavorativa e scarsa rappresentanza. Spazi come il Coworking Millepiani possono, perciò, fungere da sostegno e rafforzamento di queste professionalità.

Lo spazio della Garbatella viene concesso dal Municipio a titolo gratuito all'Associazione Millepiani, che si impegna a fornire in cambio alcuni servizi tecnici. Questo caso riveste grande interesse, in quanto la Regione Lazio intende avviare una progettualità di rete per l'apertura di 200 spazi sullo stesso modello, facendo quindi dello spazio alla Garbatella un progetto pilota per la sperimentazione di un modello né pubblico, né privato, che configura quindi il coworking come un "bene comune".

E.15_ Serre dei Giardini Margherita, Bologna

A Bologna, nel cuore dei Giardini Margherita, Kilowatt gestisce in concessione per 15 anni uno spazio del Comune di Bologna, una volta abbandonato e ora restituito alla città come luogo di confronto culturale e di contaminazione tra gli innovatori e la cittadinanza, il mondo dell'impresa, il terzo settore e la Pubblica

Amministrazione. Le Serre sono un vero e proprio Hub metropolitano di promozione dell'innovazione e della cultura imprenditoriale, in cui si sono messi in gioco diversi attori: il progetto, coordinato dal Comune di Bologna ha visto il contributo della Regione Emilia Romagna, la Fondazione Golinelli, Kilowatt e Aster. È un progetto con una grande varietà d'uso e con l'obiettivo di stimolare la nascita di nuove opportunità di lavoro, nuove collaborazioni professionali e relazioni sociali, nuovi spazi di inclusione, di socialità e di welfare. Il modello imprenditoriale a forte vocazione sociale è un ibrido tra pubblico e privato, profit e non profit, è la risultante di un insieme di direzioni che guardano a nuove forme di lavoro e di distribuzione (o socializzazione) del valore.

E.16_Young Market Lab, Bari

Young Market Lab è un progetto di riutilizzo e recupero degli spazi del mercato comunale di Carbonara, periferia di Bari, rivolto ai giovani del territorio. Attraverso laboratori di consultazione, giovani dai 16 ai 35 anni sono stati invitati a definire le necessità della comunità locale, successivamente è stata indetta una Call to Solution al fine di rispondere a questi bisogni. Infine, cinque gruppi sono stati selezionati e, in seguito, sono stati coinvolti in workshop e attività di co-progettazione delle idee imprenditoriali: presto apriranno le loro negli spazi del mercato, accanto ai banchi "tradizionali" rimasti attivi. Young Market Lab vuole essere un salotto urbano, aperto alla cittadinanza.

E.17_ Cantieri culturali alla Zisa, Palermo

I Cantieri Culturali alla Zisa riguardano un ampio complesso industriale abbandonato di più di 50.000 mq, gli ex Cantieri Ducrot, situato tra il quartiere della Zisa e il quartiere della Noce, in prossimità del palazzo normanno della Zisa, nell'area occidentale della città. L'ampio complesso industriale, in abbandono dagli anni Settanta, viene acquisito dal Comune di Palermo nel 1995, e diviene oggetto di successivi interventi di riuso e ri-funzionalizzazione di natura culturale. A valle di una primissima fase, caratterizzata dallo svolgimento di mostre e rassegne teatrali, che vedono impegnati artisti di livello nazionale e internazionale, nell'area si insediano alcune istituzioni culturali cittadine, quali il Goethe Institut, il Centre Culturel Français e l'Istituto Gramsci, una sede dell'Accademia di Belle Arti e una del Centro Sperimentale di Cinematografia. In occasione del terzo Bando Storico Artistico e Culturale di Fondazione con il Sud, il Comune di Palermo candida due dei capannoni ancora inutilizzati, su entrambi dei quali vengono costruiti progetti risultati finalisti, Zisa-creativa promosso dall'Associazione Clac e Nuove Officine alla Zisa, promosso da CRESM. Contemporaneamente, il Comune di Palermo procede all'assegnazione di altri spazi a diverse associazioni del settore culturale, contribuendo in questo modo alla creazione di un ecosistema.

f

dalle proposte al dibattito e alle sperimentazioni

Il grande fermento intorno alla rigenerazione di immobili pubblici a fini sociali merita oggi momenti di riflessione e condivisione delle esperienze, dei problemi e delle opportunità. Una riflessione approfondita e aperta può produrre esiti fertili su più fronti: apprendimento reciproco, ricalibrazione delle regole generali, affinamento degli strumenti, messa a punto di dispositivi di sistema e, da ultimo, maggiore efficacia degli interventi e allargamento della scalabilità dei risultati complessivi.

Immobili pubblici: strategie di rigenerazione a fini sociali rappresenta un tentativo in questa direzione, con la formulazione di proposte intorno a alcuni temi ricorrenti e rilevanti, riconducibili a diverse fasi del ciclo di rigenerazione. Il richiamo per gli amministratori locali e nazionali, senza tralasciare gli altri attori chiave del sistema, come gli abilitatori, è quello di uno sguardo ampio ed esteso nel tempo e lungo alla questione della rigenerazione degli spazi.

Ampio, perché le condizioni sono, sì, contestuali, ma devono essere inquadrare in un'arena alla scala cittadina, regionale e nazionale. Questa è allo stesso tempo un'arena competitiva, dove la competizione riguarda la domanda e l'offerta, e un territorio di ricaduta degli impatti diretti e indiretti. Le vicende di rigenerazione di spazi sono, quindi, esperienze puntuali che meritano un confronto con condizioni di partenza e di arrivo su una scala ampia.

Esteso, in quanto la rigenerazione degli immobili non è la ristrutturazione e neppure la conservazione, ma è un processo in cui l'immobile è un dispositivo, che

permette la realizzazione di attività, la catalizzazione di energie e la produzione di effetti secondo dinamiche che hanno ampi gradi di imprevedibilità e ingovernabilità.

Da questo punto di vista, potremmo riorganizzare le proposte lungo il ciclo della riattivazione già richiamato:

- **la visione politica e la missione.** Qui si collocano le questioni che riguardano il modello di gestione (le linee guida richiamate) e la definizione degli obiettivi strategici;
- **la decisione sugli spazi e la definizione degli obiettivi specifici.** In questa fase la scelta degli immobili, conseguente alla definizione degli obiettivi strategici, è delicata e andrebbe presa considerando una molteplicità di fattori (il time to market, i bisogni sul territorio, le condizioni di pre-fattibilità, etc...). In questa fase dovrebbero essere determinati gli obiettivi specifici, le soglie che poi accendono i sistemi di valutazione e di premialità per i Gestori Sociali;
- **la selezione delle forme di relazione pubblico-privato.** A questa fase possiamo ricondurre la discussione sul modello di partnership, il livello di responsabilizzazione degli attori pubblici e di quelli privati, il rapporto stretto o un rapporto principal/agent tipico dei contratti di concessione;
- **la lettura del contesto e lo stimolo della domanda.** A una delle principali preoccupazioni degli enti locali ("parteciperà qualcuno al bando?") è possibile dare risposta attraverso una strategia

di coinvolgimento ed empowerment progressivo di attori sociali e culturali, ai quali fornire strumenti di conoscenza, abbattitori di rischio, incentivi al fare insieme;

- **la definizione del sistema degli incentivi e degli impegni richiesti ai gestori.** Ristrutturazione, contributi alla gestione, incentivi fissi e variabili, incentivi al lato dell'offerta e quelli al lato della domanda. Il ventaglio di possibilità è ampio e, purtroppo, ampiamente vincolato dalla natura dei fondi disponibili. Ma le esperienze dimostrano anche che è possibile attingere a budget diversi per sostenere progetti di qualità, evitando effetti dopanti per il sistema e, al contrario, realizzando risparmi;
- **la selezione dei Gestori Sociali.** Assegnazione diretta, dialogo competitivo, manifestazione d'interesse, bando. Le procedure formali sono per più diverse, ma ancora più importante è la definizione dei requisiti per il Gestore Sociale che non possono prescindere dalla considerazione che si tratti di un mestiere difficile, artigianale, da inventare e multi-tasking. Contano le capacità (quante, quali quelle prioritarie?) e l'intenzionalità;
- **la definizione del contratto.** Apparentemente un passaggio puramente formale, ma è in questa fase che si annidano problemi spesso invalidanti: durata, rinnovo, recesso, periodo di prova, rafforzamento della coalizione, garanzie e bancabilità dei soggetti. La pubblicazione propone alcuni punti di attenzione, ma molti altri potrebbero emergere da una discussione più approfondita;
- **il monitoraggio dei risultati.** Importante sotto molti profili, ancora più rilevante se la selezione del gestore,

il contratto che ne regolerà l'operato e le possibilità di rinnovo/riscatto, saranno basati sulla capacità di raggiungere e superare delle asticelle definite in fase di fissazione di obiettivi specifici;

- **l'affinamento progressivo e la revisione degli accordi.** Se prevale l'ottica processuale, ed è la proposta di questa pubblicazione, gli obiettivi strategici devono essere parzialmente riformulabili e le partnership modificabili (in senso migliorativo). Nell'ambito di un sano ed equilibrato rapporto pubblico-privato, protetto dai rovesci elettorali e dalle ambizioni personali;

- **il rinnovo e l'eventuale exit.** Strettamente legata al punto precedente, ma connessa anche con la definizione del contratto, questa fase arriva per ultima, ma richiede una definizione ex ante che sia a protezione dell'ente pubblico e, allo stesso tempo, a protezione del Gestore Sociale, fragile, inesperto, coraggioso.

In tutti questi momenti si manifestano una pluralità di questioni e si possono articolare le proposte che oscillano da temi alti e strategici a quelli che potrebbero sembrare cavilli procedurali, ma che hanno un grande impatto su tutto il processo.

La pubblicazione propone azioni attivabili dal singolo ente e azioni di sistema (si pensi al Fondo di Garanzia), azioni che sono nel solco della tradizione amministrativa (spesso da importare nel contesto della rigenerazione degli spazi) e azioni che richiedono una capacità e volontà di sperimentare soluzioni innovative. Tra queste possiamo inserire

le forme di premialità, il riscatto dell'immobile e la questione più politica, ma non priva di risvolti pratici, del riconoscimento della pubblica utilità ai progetti e ai processi di rigenerazione a fini sociali e culturali.

Milano, Marzo 2017



HUMAN CITIES
Conference
2014-2015
MILAN



MENT

HUMAN CITIES MILAN
THIS IS NOT A LESSON

TALLINN
EXPERIMENTATION LAB
EXPERIMENTATION LAB
EXPERIMENTATION LAB

VIA MUH
2110

bibliografia e sitografia



ANCI-Ufficio studi e ricerche, **"L'innovazione sociale e i Comuni: istruzioni per l'uso"**, Roma, 2016

<http://bit.ly/2LV8Thg>

Avanzi, Dynamoscopio, Kilowatt, SuMisura, **"Community Hub come spazi di rigenerazione delle energie urbane"**, aprile 2016

<http://communityhub.it/>

Battistoni F., Zandonai F., **"Forme e sembianze dei Community Hub"**, Che Fare – cultura e innovazione, 14 febbraio 2017

<http://bit.ly/2UVV2b>

Avanzi, Dynamoscopio Kilowatt, SuMisura, **"Community Hub: i luoghi puri impazziscono"**,

Milano, ottobre 2016

<http://communityhub.it/>

Boeri S., Berni I., **"Fare di più con meno"**, Il Saggiatore, Milano, 2012

Campagnoli G., **"Riusiamo l'Italia"**, Gruppo 24 Ore, Milano, 2014

Calvaresi C., **"Community Hub, due o tre cose che so di loro"**, Che Fare – cultura e innovazione, 6 ottobre 2016

<http://ow.ly/UMlx3o6Jhto>

Calvaresi C., Pederiva I., **"Community hub: rigenerazione urbana e innovazione sociale"**, in Bidussa D., Polizzi E. (a cura), "Agenda Milano. Ricerche e pratiche per una città inclusiva", Fondazione Feltrinelli, Milano, 2016
<http://bit.ly/2kJ5FxO>

Inti I., Cantaluppi G., Persichino M., Temporiuso. **"Manuale per il riuso temporaneo di spazi in abbandono"**, Altraeconomia, 2014

Montanari F., Mizzau L., **"I luoghi dell'innovazione aperta, Quaderni Fondazione Brodolini"**, Roma, novembre 2016
<http://bit.ly/2gkaLFP>

Ostanel E., **"Rigenerazione urbana e innovazione sociale in periferia. Un incontro possibile?"**, in Bidussa D., Polizzi E. (a cura), "Agenda Milano. Ricerche e pratiche per una città inclusiva", Fondazione Feltrinelli, Milano, 2016
<http://bit.ly/2kJ5FxO>

Progetto EPAS, **"Strategie e strumenti per la valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico. Studio Linee Guida"**, Agenzia del Demanio, s.d
<http://bit.ly/2l84MyJ>

Regione Emilia-Romagna, **"Concept paper su Laboratorio Urbano Aperto e caratteristiche della sua gestione"**, novembre 2016
<http://bit.ly/2gV4ZQz>

WWF Italia, **"RiutilizziAmo l'Italia"**, ottobre 2013
<http://bit.ly/2l8dNIq>

Fondazione Fitzcarraldo, **"Patrimonio pubblico, Valorizzazione, Innovazione: politiche, strategie e strumenti a sostegno dell'innovazione sociale e culturale"**, atti del workshop nell'ambito di ArtLab, Lecce 2015

fondazioneunipolis.org

associazione Cascina Milano.org

communityhub.it

culturability.org

fondazioneconilsud.it

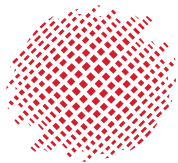
incredibol.net

riusiamolitalia.it

segnalidifuturo.org

temporiuso.org

wwf.it/il_pianeta/impatti_ambientali/suolo/riutilizziamo_litalia



avanzi
SOSTENIBILITÀ PER AZIONI

avanzi.org
info@avanzi.org

 @AvanziMilano

 @avanzi_

 Avanzi. Sostenibilità
per Azioni



make a cube³
BUONE IDEE ELEVATE A IMPRESA

makeacube.com
info@makeacube.com

 @makeacube

 @makeacube

 Make a Cube³



Avanzi. Sostenibilità Per Azioni.
Via Ampère 61/a - 20131 Milano - M2 Piola
Tel. +39 02.305160 - Fax +39 02.30516060