

Dalle pratiche di innovazione sociale ai processi di innovazione istituzionale: un possibile modello per Milano



Politecnico di Milano

Facoltà di Architettura e Società

Corso di Laurea Magistrale in

Pianificazione Urbana e Politiche Territoriali

Anno Accademico: **2012/2013**

Relatore:

Prof. Matteo BARTOLOMEO

Tesi di laurea magistrale:

Giacomo LOSIO - 766404

Giorgio WETZL - 765266

“Anche le città credono d’essere opera della mente o del caso,
ma nè l’una nè l’altra bastano a tener su le loro mura.
D’una città non godi le sette o settantasette meraviglie,
ma la risposta che da a una tua domanda.”

Le città invisibili, Italo Calvino

Abstract

Può Milano aspirare a un modello di sviluppo urbano qualitativo in grado di legare assieme progresso economico e coesione sociale? Cosa può rilanciare le sorti della città che ancora non ha deciso quale via percorrere per essere competitiva nel XXI secolo? Può l’innovazione sociale costituire una chiave di svolta? E quali implicazioni comporta, a livello istituzionale, l’attivazione di simili reazioni innovative alla scala urbana?

Per rispondere a queste domande, il percorso di ricerca “allarga lo sguardo” attraverso un approccio trans - disciplinare e multi scalare, indagando quali sono i *trend*, gli orientamenti e le azioni che promuovono un cambiamento di prospettiva riguardo lo sviluppo urbano sostenibile.

Attraverso un’indagine multi obiettivo, la tesi si divide in tre parti, esplorando attorno a quali problemi le città globali, e Milano in particolare, devono reinventarsi oggi (parte I); individuando nelle dimensioni di innovazione sociale un possibile *driver* di sviluppo economico e sociale (parte II); e riconoscendo nei percorsi di innovazione istituzionale la condizione necessaria per la diffusione della tematica e delle relative applicazioni pratiche in tutta la città (parte III).

Il contributo del percorso di ricerca, incentrato su un inedito campo d’azione, vuole essere di tipo critico – valutativo circa le potenzialità e le reali possibilità di applicazione di un simile modello di sviluppo nel contesto milanese. Infatti le stesse domande aperte, su cui la tesi conclude, sottolineano la necessità e l’importanza (soprattutto per la pubblica amministrazione) di inquadrare l’innovazione sociale a scala urbana; proprio perché le città costituiscono il cuore organizzativo e relazionale fondamentale per applicare nuovi modelli di sviluppo.

Parole chiave: innovazione sociale, innovazione istituzionale, Milano, globale – locale, coesione sociale, sviluppo economico, competitività globale, sviluppo urbano qualitativo, nuove alleanze, campo d’azione, crisi, spazi d’innovazione sociale, spazi, policy urbane, policy innovative, sostenibilità

Keys words: social innovation, institutional innovation, Milan, global –local, social cohesion, economic development, global competitiveness, qualitative urban development, crisis, field of action, spaces, social innovation spaces, urban policies, innovative policies, sustainability

Dalle pratiche di innovazione sociale ai processi di innovazione istituzionale: un possibile modello per Milano

<u>Introduzione: Allargare lo sguardo per comprendere la portata dei fenomeni urbani</u>	pag. 9
Parte I. Contesti urbani contemporanei, tra globale e locale	““ 15
<u>1.1 L'effetto della produzione globalizzata sulle realtà locali</u>	““ 17
1.1.1 Il ruolo determinante dell'evoluzione tecnologica (dalla rivoluzione dei trasporti all'ICT) circa il fenomeno di dispersione spaziale del processo produttivo	““ 17
1.1.2 Le città globali, protagoniste della nuova organizzazione della produzione e la nuova divisione del lavoro	““ 19
1.1.3 La dispersione territoriale del processo produttivo necessita nuove funzioni centrali, integrate nella rete globale	““ 20
1.1.4 Reti (relazioni) e gerarchie (territori, imprese, città)	““ 21
Sassen: il nuovo ruolo strategico della connessione globale delle città	““ 21
Taylor: reti e gerarchie	““ 22
Castells: la città processo	““ 24
Ottaviano: dalle reti e gerarchie di città alle reti e gerarchie di persone	““ 26
1.1.5 Perché guardare la città	““ 31
1.1.6 Gli effetti della globalizzazione sulla realtà locale: il modello predatorio	““ 32
La città prima della globalizzazione	““ 33
La città durante la globalizzazione	““ 34
1.1.7 Tra coesione e sviluppo	““ 36
La competitività globale	““ 37
La coesione sociale	““ 40
Il capitale sociale	““ 41
1.1.8 Le relazioni tra coesione sociale e sviluppo economico	““ 45
1.1.9 La nuova logica dello sviluppo urbano	““ 50
<u>1.2 Milano tra (inclusione) globale e (esclusione) locale</u>	““ 52
1.2.1 Milano porta dell'economia globale	““ 52
1.2.2 Milano nodo della rete: dal manifatturiero al “terziario complementare”:	““ 54
1.2.3 Gli effetti della globalizzazione sulla realtà locale milanese: polarizzazioni della società (dualismi sociali e dicotomie urbane) a Milano	““ 59
Le dinamiche del mercato del lavoro	““ 60
Crescente contrasto tra città dei flussi e dei luoghi	““ 61
Progressivo <i>trade-off</i> tra le funzioni di produzione e quelle di riproduzione sociale svolte dalle famiglie	““ 61
1.2.4 Tre scenari: quale modello di sviluppo?	““ 64
1.2.5 La necessità di una strategia condivisa: oltre l'approccio normativo	““ 66

<u>1.3 Dalla crisi a nuove vie per lo sviluppo</u>	pag. 67
1.3.1 Tra prima e seconda globalizzazione: dallo sviluppo quantitativo a quello qualitativo	“““ 67
1.3.2 La produzione di valore condiviso secondo Michael Porter: legare sviluppo economico e progresso sociale	“““ 70
1.3.3 La strada della nuova alleanza tra imprese, pubblica amministrazione e società civile	“““ 71
1.3.4 L'innovazione sociale: strumento per la sostenibilità urbana	“““ 72
Parte II. L'eterogeneo campo dell'innovazione sociale: dimensioni interpretative e buone pratiche	“““ 79
<u>2.1 Le diverse forme d'innovazione sociale</u>	“““ 81
2.1.1 Cosa definisce l'innovazione sociale?	“““ 81
2.1.2 Soggetti e scale d'intervento	“““ 84
2.1.3 L'importanza della dimensione spaziale	“““ 92
<u>2.2 Introduzione allo studio delle buone pratiche</u>	“““ 96
2.2.1 Metodologia adottata	“““ 96
2.2.2 I criteri di selezione delle esperienze	“““ 98
2.2.3 Indicatori per la valutazione	“““ 100
<u>2.3 Spazi di innovazione sociale: le esperienze approfondite</u>	“““ 103
01. <i>Social Impact Lab, Berlino</i>	“““ 104
02. <i>Next Hamburg, Amburgo</i>	“““ 106
03. <i>MCAE, Grenoble</i>	“““ 108
04. <i>Friche Belle de Mai, Marsiglia</i>	“““ 110
05. <i>Cerc, Luton</i>	“““ 114
06. <i>The Accelerator, Londra</i>	“““ 116
07. <i>Enviu-Dnamo, Rotterdam</i>	“““ 118
08. <i>Eutokia, Bilbao</i>	“““ 120
09. <i>FAB, Pordenone</i>	“““ 122
10. <i>Casa del Quartiere San Salvario, Torino</i>	“““ 124
11. <i>Hub, Milano</i>	“““ 126
12. <i>Make a Cube, Milano</i>	“““ 128
<u>2.4 Valutazione conclusive sulle buone pratiche</u>	“““ 132
2.4.1 Creazione di valore sociale diretto	“““ 133
2.4.2 Creazione di valore sociale indiretto	“““ 135
2.4.3 Sostenibilità economica	“““ 136
2.4.4 Miglioramento sociale nel contesto territoriale	“““ 139
2.4.5 Innovazioni processuali	“““ 140
2.4.6 Scalabilità	“““ 142
2.4.7 Considerazioni finali	“““ 143

Parte III. <i>Policy urbane</i> e pratiche socialmente innovative: un possibile modello per Milano	pag. 147
<u>3.1 I processi di innovazione nelle <i>policy urbane</i></u>	“““ 149
3.1.1 Politiche Pubbliche “allargate”	“““ 150
3.1.2 Il campo delle nuove politiche urbane	“““ 156
3.1.3 Le dimensioni di <i>governance</i> alla scala urbana	“““ 165
<u>3.2 I casi di Milano e Torino, due modelli d’azione per lo sviluppo di <i>policy</i> innovative</u>	“““ 171
3.2.1 Milano, tra continuità e innovazione	“““ 172
3.2.2 Torino, approccio sperimentale allo sviluppo urbano	“““ 175
3.2.3 Due modi diversi di intendere la <i>governance urbana</i>	“““ 179
3.2.4 Il ruolo innovativo di processi e pratiche emergenti alla scala locale	“““ 185
3.2.5 Torino, il riconoscimento del valore sociale	“““ 191
3.2.6 Milano, modello “quasi” conflittuale	“““ 201
<u>3.3 Spazi di innovazione sociale a Milano: limiti e potenzialità</u>	“““ 208
3.3.1 Il campo d’azione esistente	“““ 210
01. <i>Bando 16 Cascine</i>	“““ 212
02. <i>Incubatore Sociale Quarto Oggiaro</i>	“““ 215
03. <i>Barrio’s Barona</i>	“““ 218
04. <i>Cascina Cuccagna</i>	“““ 220
05. <i>Parco Trotter</i>	“““ 223
06. <i>Villaggio Barona</i>	“““ 226
3.3.2 I Criteri per il confronto delle esperienze	“““ 230
3.3.3 Sintesi delle esperienze	“““ 230
3.3.4 Dall’innovazione sociale all’innovazione istituzionale	“““ 236
<u>3.4 Il campo d’azione potenziale</u>	“““ 240
3.4.1 Attori coinvolgibili	“““ 240
3.4.2 Dimensioni rilevanti	“““ 249
3.4.3 Risorse mobilitabili	“““ 250
3.4.4 Livelli d’azione	“““ 253
3.4.5 Sviluppi futuri	“““ 254
<u>Conclusioni e sviluppi futuri: pratiche di innovazione sociale e produzione pubblica <i>di fatto</i>, una possibile <i>altra via</i> per Milano</u>	“““ 257
Bibliografia e sitografia	“““ 267

Indice delle immagini

<u>Figura 1</u> Grattacieli a Manhattan, nuovi centri di controllo dell'economia globale (fonte: De Magistris, 2004)	pag. 19
<u>Figura 2</u> Un arcipelago transcontinentale di città, 1300 (fonte: Taylor, 2004)	"" 22
<u>Figura 3</u> Servizio di corrieri tra le città europee in epoca tardo medievale (fonte: Taylor, 2004)	"" 23
<u>Figura 4</u> Rank Size Rule (fonte: Taylor, 2004)	"" 24
<u>Figura 5</u> Il mosaico dell'economia internazionale secondo l' <i>Economist</i> (fonte: Taylor, 2004)	"" 25
<u>Figura 6</u> Città come nodi dell'economia globale (fonte: Taylor, 2004).	"" 26
<u>Figura 7</u> Una gerarchia fluida (fonte: Ottaviano, 2012)	"" 27
<u>Figura 8</u> La gerarchia delle imprese (fonte: Ottaviano, 2012)	"" 27
<u>Figura 9</u> La distanza tra ricchi e poveri (fonte: Ottaviano, 2012)	"" 27
<u>Figura 10</u> Mappa della connettività globale (fonte: lboro.ac.uk)	"" 28
<u>Figura 11</u> Città alfa, beta, gamma (fonte: lboro.ac.uk)	"" 29
<u>Figura 12</u> Mondo delle città alpha (fonte: lboro.ac.uk).	"" 29
<u>Figura 13</u> La serie delle epoche (fonte: Leone, 2004)	"" 33
<u>Figura 14</u> Create Your Better Life Index (fonte: oecd.org)	"" 70
<u>Figura 15</u> Le tre dimensioni delle politiche per la sostenibilità (fonte: Mieg, 2013)	"" 74
<u>Figura 16</u> Lo sviluppo sostenibile come chiave di lettura per il cambiamento urbano (fonte: Mieg, 2013)	"" 75
<u>Figura 17</u> Livelli di applicazione dell'innovazione tecnologica e sociale (fonte: Mieg, 2013)	"" 76
<u>Figura 18</u> Elementi chiave e aspetti comuni di innovazione sociale (fonte: TEPSIE, 2012)	"" 81
<u>Figura 19</u> Evento organizzato da Nesta (fonte: nesta.org.uk)	"" 85
<u>Figura 20</u> Incontro promosso da Euclid Network (fonte: euclidnetwork.eu)	"" 87
<u>Figura 21</u> Strategia Rifiuti Zero, promossa dal Comune di Capannori, Lucca (fonte: comune.capannori.lu.it)	"" 88
<u>Figura 22</u> Spazio Friche, La belle de Mai, Marsiglia (fonte: lafriche.org)	"" 90
<u>Figura 23</u> Iniziativa Quartiermeister, Berlino-Monaco (fonte: quartiermeister.org)	"" 91
<u>Figura 24</u> Casa del Quartiere San Salvario, Torino (fonte: casadelquartiere.it)	"" 94
<u>Figura 25</u> Incontro pubblico presso Hub Milano (fonte: milan.the-hub.net)	"" 134
<u>Figura 26</u> Schema esemplificativo dei percorsi progettuali, Next Hamburg (fonte: nexthamburg.de)	"" 135
<u>Figura 27</u> Lo spazio di The Accelerator, Londra (fonte: growingsocialventures.org)	"" 138
<u>Figura 28</u> Progetto Parco Naturale Sinergico, iniziativa sostenuta da Fab, Pordenone (fonte: i-fab.it)	"" 140
<u>Figura 29</u> Momento pubblico presso lo spazio Friche, La belle de Mai, Marsiglia (fonte: lafriche.org)	"" 141
<u>Figura 30</u> Tavoli di progettazione presso Social Impact Lab, Berlino (fonte: socialimpactlab.eu)	"" 143
<u>Figura 31</u> Nuova sede (in costruzione, 2004) della Fiera di Milano, presso Rho (fonte: milanox.eu)	"" 174
<u>Figura 32</u> Pubblicazione del Progetto Nuovi Committenti, Torino Mirafiori Nord (fonte: fondazioneadrianolivetti.it)	"" 178
<u>Figura 33</u> Governance network nel contesto torinese, periodo 1993-2002 (fonte: Dente B., Bobbio L., Spada A., 2005)	"" 181
<u>Figura 34</u> Governance network nel contesto milanese, periodo 1993-2002 (fonte: Dente B., Bobbio L., Spada A., 2005)	"" 182
<u>Figura 35</u> Progetto di trasformazione urbana Spina 3, Torino (fonte: marmox.it)	"" 192
<u>Figura 36</u> Spazio multifunzionale Cartiera, Torino (fonte: comune.torino.it)	"" 194
<u>Figura 37</u> Progetto Cortile del Maglio, Torino (fonte: comune.torino.it)	"" 195
<u>Figura 38</u> Centro di animazione sociale e culturale Caffè Basaglia, Torino (fonte: arcipiemente.it)	"" 196

Indice delle Tabelle

<u>Tabella 1.1a</u> Il ruolo dell'evoluzione tecnologica	pag. 18
<u>Tabella 1.1b</u> La produzione globalizzata	"" 19
<u>Tabella 1.1c</u> Il nuovo processo produttivo	"" 21
<u>Tabella 1.1d</u> Sintesi dei diversi contributi	"" 30
<u>Tabella 1.1e</u> La città del XX secolo	"" 34
<u>Tabella 1.1f</u> La città contemporanea	"" 36
<u>Tabella 1.1g</u> Domanda e offerta di Competitività	"" 39
<u>Tabella 1.1h</u> Coesione sociale1	"" 40
<u>Tabella 1.1h</u> Coesione sociale2	"" 41
<u>Tabella 1.1i</u> Capitale sociale	"" 42
<u>Tabella 1.1l</u> Produttività del capitale sociale	"" 43
<u>Tabella 1.1m</u> Crescita economica e coesione sociale 1	"" 46
<u>Tabella 1.1n</u> Crescita economica e coesione sociale 2	"" 46
<u>Tabella 1.1o</u> Crescita economica e coesione sociale 3	"" 47
<u>Tabella 1.1p</u> Crescita economica e coesione sociale 4	"" 48
<u>Tabella 1.2a</u> Milano porta dell'economia globale	"" 54
<u>Tabella 1.2b</u> Milano tra nodo e rete	"" 57
<u>Tabella 1.2c</u> Milano tra XX e XXI secolo	"" 58
<u>Tabella 1.2d</u> Milano tra dualismi territoriali e sociali	"" 63
<u>Tabella 1.3</u> Due differenti modelli di sviluppo	"" 72
<u>Tabella 3.3a</u> <i>Modus operandi delle nuove alleanze</i>	"" 232
<u>Tabella 3.3b</u> Confronto tra i casi: le nuove alleanze	"" 232
<u>Tabella 3.3c</u> Gli spazi, nuovi attori dello sviluppo urbano qualitativo	"" 235
<u>Tabella 3.3d</u> Confronto tra i casi: lo sviluppo urbano qualitativo	"" 235
<u>Tabella 3.3e</u> Il livello di rigenerazione dei casi, cosa innovare	"" 237
<u>Tabella 3.3f</u> Il Comune di Milano: cosa innovare	"" 239
<u>Tabella 3.4a</u> Istituzioni per settore di attività prevalente	"" 241
<u>Tabella 3.4b</u> Occupati al 31 dicembre 1999 per settore di attività prevalente	"" 241
<u>Tabella 3.4c</u> Aggregazione di Istituzioni per l'innovazione sociale	"" 242
<u>Tabella 3.4d</u> Aggregazione di occupati al 31 dicembre 1999 per l'innovazione sociale	"" 242
<u>Tabella 3.4e</u> Istituzioni per settore di attività prevalente - innovazione sociale	"" 242
<u>Tabella 3.4f</u> Occupati al 31 dicembre 1999 per settore di attività prevalente- innovazione sociale	"" 243
<u>Tabella 3.4g</u> Dipendenti per forma giuridica delle istituzioni	"" 243
<u>Tabella 3.4h</u> Entrate per forma giuridica delle istituzioni	"" 243
<u>Tabella 3.4i</u> Questioni rilevanti, azioni e punti critici del Comune di Milano	"" 248
<u>Tabella 3.4l</u> Campo d'azione milanese per pratiche ed esperienze (spaziali) d'innovazione sociale	"" 253

Introduzione: allargare lo sguardo per comprendere la portata dei fenomeni urbani

L'obiettivo della tesi consiste nella ricostruzione di un **percorso di ricerca critico-valutativo** circa l'applicazione di pratiche di innovazione sociale nei contesti urbani, focalizzandosi in particolare su Milano.

Lo studio, strutturato in tre parti logiche e consequenziali, risulta complesso in diversi campi disciplinari, teorie, scale, contestualizzazioni e fonti. Di fronte a questa complessità è bene illustrare come è stato strutturato il percorso di studio, quali gli obiettivi e le domande che l'indagine si è posta.

Il percorso comincia dalla definizione di un assunto che descrive una situazione esistente e definisce una problematizzazione per la quale si prosegue attraverso lo studio un'ipotesi (*Parte I*) della quale si valutano le dimensioni critiche e i nodi rilevanti tramite (*Parte II*) e delle relativa e possibile applicazione a Milano (*Parte III*).

Durante i nove mesi dell'elaborato di tesi le possibilità di approfondimento di un argomento in costante evoluzione come quello dell'innovazione sociale sono state molteplici. Il percorso si è costruito *step by step*; in particolare due erano i punti di partenza: da un lato si indagava la possibilità di uscire dalla crisi, e di rilanciare le sorti della città partendo dalle risorse presenti nel proprio territorio (soprattutto in epoca di globalizzazione); dall'altro ci si concentrava maggiormente sul ruolo che pratiche e spazi per l'innovazione potessero rivestire sul futuro urbano.

Partendo da queste iniziali domande di ricerca, il metodo di lavoro è stato strutturato tramite l'approfondimento delle questioni attraverso la partecipazione diretta a workshop, incontri, *webinar* e interviste, tutto volto ad approfondire **l'innovazione sociale tout court, a dimostrazione dell'attualità e dell'emergente interesse circa l'argomento**. Da qui l'esigenza di definire e inquadrare gli ambiti di indagine ad esso connessi per la ricostruzione di un quadro di senso. Se la ricerca bibliografica e saggistica ha approfondito i contributi tradizionali, la consultazione delle fonti non si è limitato esclusivamente a quelli, cercando un costante aggiornamento attraverso il reperimento degli apporti più recenti. Infatti gli argomenti interessati variano dagli studi sulla globalizzazione alle relazioni tra coesione sociale e sviluppo economico, dagli studi commissionati dalla Camera di Commercio di Milano ai trend globali di sviluppo urbano redatti da istituzioni internazionali; dall'innovazione sociale contenuta nei libri bianchi pubblicati da *Nesta* agli articoli di innovazione istituzionale provenienti da studi accademici, da casi studio internazionali a quelli milanesi ... l'eterogeneità delle fonti, per origine e data sta a testimoniare la pluralità di percorsi che studi sull'innovazione sociale possono prendere.

Da qui **l'esigenza di collegare questa pratica alla pianificazione urbana**, al fine di inquadrare una questione fin troppo ampia entro confini "gestibili e imbrigliabili" su scala urbana. Questo è stato il momento di incontro tra i due orientamenti di ricerca iniziali; soprattutto poiché una questione di ampio interesse si presta come occasione per approfondire possibilità ancora inesplorate. Per costruire un orientamento progettuale mediando tra tendenze globali e sviluppo di pratiche locali, lo studio dell'innovazione sociale urbana applicata a Milano ha costituito la chiave di svolta.

Infatti, se Milano sta vivendo in questo periodo una fase di definizione e sperimentazione di azioni socialmente innovative, portate avanti da associazioni di cittadini, comitati di quartiere, fondazioni, privati, pubblica amministrazione, istituzioni nazionali e internazionali, risulta interessante provare a offrire anche il nostro contributo di pianificatori, circa un tema che sembra meritare un'attenzione specifica, da approfondire e aggiornare costantemente, per capire come diffondere e come mettere a sintesi simili pratiche e orientamenti di innovazione sociale.

Si prosegue pertanto attraverso **"una guida alla lettura"** per aiutare a comprendere il tipo di contributo di un simile lavoro e concentrare l'attenzione sulle tematiche che più interessano chi legge.

Struttura e metodologia d'indagine. Il seguente elaborato di tesi indaga la relazione possibile tra pratiche di innovazione sociale e i relativi contesti urbani. Le ricadute e gli effetti positivi generabili sui contesti locali aprono la possibilità di ripensare la vita e lo sviluppo delle città che si trovano a dover affrontare le sfide del XXI secolo; ogni contesto urbano, dotato di specifici attori e risorse, deve però essere in grado di costituire una propria via per lo sviluppo attraverso una propria innovazione istituzionale.

Come già affermato, la struttura del percorso di ricerca è tripartita. La *parte I* contestualizza l'innovazione sociale all'interno del fenomeno della globalizzazione economica e delle sfide che i centri urbani sono chiamati ad affrontare per definire il loro destino nel XXI secolo, cioè quello di uno sviluppo sostenibile.

Il campo disciplinare spazia dalla geografia economica alla sociologia e alla storia urbana, restituendo la natura dei fenomeni economici che interessano le città, che sono sempre più globali e che determinano la struttura interna di ogni contesto e comunità. Per dimostrare questo la tesi prova a ricostruire il livello di globalizzazione della città di Milano e le conseguenze intermini di coesione sociale e sviluppo economico. Per fare in modo che la relazione tra questi due obiettivi sia positiva la città deve definire una propria via di sviluppo urbano, per essere in grado di definire il proprio ruolo per essere maggiormente competitiva. Sono riportati dati circa *trend* occupazionali, flussi interni ed esterni alla città di Milano, tendenze demografiche e cambiamenti migratori; ma anche circa il livello sull'equità urbana e sulle gerarchie internazionali.

Per la ricostruzione di questa prima parte, che costituisce una sorta di inquadramento del problema, le fonti analizzate sono svariate: dalla ricerca bibliografica tradizionale ed emergente agli articoli e rapporti pubblicati dalle istituzioni accademiche e governative, a conferenze e *webinar*. Tutto questo per provare a ricostruire il contesto attuale che le città stanno vivendo, e la necessità di percorrere una strada innovativa per determinare uno sviluppo urbano sostenibile, chiave di svolta necessaria per poter avere un ruolo rilevante nei confronti delle altre città.

La *Parte II* prova ad inquadrare pratiche l'innovazione sociale all'interno di alcuni contesti locali europei, focalizzandosi sugli spazi di produzione di innovazione sociale. Il campo disciplinare si concentra sugli attuali trend socialmente innovativi che stanno prendendo piede in questo momento, analizzando esperienze europee appartenenti a contesti locali differenti ma comunque in grado di essere confrontati per stabilire i nodi rilevanti attorno alle quali l'innovazione sociale si struttura ed opera. Anche in questo caso la ricerca delle fonti spazia dai report e manuali redatti da varie istituzioni e organizzazioni di ricerca alla partecipazione a conferenze e workshop per provare a definire ed inquadrare la nascente questione dell'innovazione sociale, definita più dalle pratiche che dalla teoria; sono inoltre stati consultati diversi siti internet per la ricostruzione dei casi studio.

Ma se gli spazi di innovazione sociale possono avere effetti positivi sui contesti e le comunità locali, per ottenere effetti su una scala urbana, si apre la necessità di allargare lo sguardo alla gestione delle politiche urbane e alla necessità di strutturare percorsi processualmente innovativi. Infatti la *Parte III* considera le politiche pubbliche per la gestione dei contesti urbani: l'innovazione sociale per essere estesa all'intera città deve passare attraverso un processo di innovazione istituzionale.

La scala indagata è quindi quella locale –urbana, con particolare riferimento a Milano e al ruolo della costruzione non tradizionale di politiche pubbliche di fatto, sempre con particolare attenzione agli spazi di innovazione sociale dal basso (per il particolare focus sui quartieri). È in quest'ultima parte che la tesi non ripropone esclusivamente un percorso critico-valutativo della situazione esistente, come fatto precedentemente. **ma prova a costruire una timida ipotesi circa le dimensioni e i livelli su cui insistere per estendere gli effetti delle pratiche di innovazione sociale a Milano.** Anche in questo caso per lo studio delle politiche urbane e per la definizione di un'ipotesi progettuale finale si è fatto riferimento a un'eterogeneità di fonti: da contributi accademici forniti da riviste ed interviste, a siti internet, bandi, incontri per la ricostruzione del contesto milanese.

Quest'ultima parte prova a definire linee di sviluppo futuro individuando i punti cruciali per costruire una strategia urbana circa l'innovazione sociale, poiché senza un coinvolgimento collettivo le pratiche di innovazione sociale, per quanto nobili negli intenti e positive negli impatti, saranno sempre limitate ai contesti e non in grado di provocare una rigenerazione urbana.

Obiettivo della tesi. Il seguente percorso di ricerca per come è strutturato e per ciò che indaga si propone più obiettivi. Oltre a quello più generale che si propone **la restituzione della complessità dei fenomeni urbani contemporanei e delle sfide della città del XXI secolo**, proprio per **comprendere la portata delle dimensioni rilevanti e al tempo stesso mantenere un focus di riferimento sulla progettazione di soluzioni per i contesti locali e ur-**

bani della città di Milano, è stato utilizzato un metodo di ricerca incrementale, definibile *step by step*, basta su un approccio trans-disciplinare, trans- settoriale, multi scalare. L'approccio pratico e teorico a tempo stesso, sia induttivo che deduttivo, sia attraverso modalità ricorsive (si parte dal problema generale, si individua una soluzione particolare in grado di ritornare alla situazione complessiva), sia incrementali (dalla situazione particolare alla situazione generale), ha orientato e sostanziato la ricerca.

E infatti un simile percorso non poteva che presentare un andamento così altalenante e oscillatorio proprio per il **tentativo di comprendere la fase di transizione che le nostre città stanno vivendo** nel tentativo di esser protagoniste del XXI secolo: dalla globalizzazione alla coesione sociale; dagli spazi di innovazione sociale di Londra alle politiche pubbliche milanesi; e ancora dalle associazioni di quartiere ai nodi critici utili a costruire un orientamento strategico per l'innovazione sociale nel capoluogo lombardo.

E durante la transizione da una fase (economica) all'altra, occorre sottolineare che proprio perché le soluzioni del passato non possono più essere riproposte, la tesi apre la strada all'innovazione sociale. **Il tentativo è quindi quello di indagare le dimensioni rilevanti dell'innovazione sociale urbana**, sia per quanto riguarda il (nuovo) contenuto, sia per quanto concerne il processo.

Per il contenuto la tesi si basa sul provare a definire il valore aggiunto delle pratiche innovative (quale nuovo prodotto, servizio, modello), cioè **cosa di nuovo si inserisce nella città, attraverso quale ricombinazione di risorse e attori**. Per il processo e metodo relativo a simili pratiche (per cui la ricerca si focalizza su Milano), l'obiettivo è **dimostrare il passaggio necessario a scala urbana attraverso un'innovazione istituzionale, attraverso la stessa ricombinazione tra risorse e attori a livello urbano**. Le tesi infatti considera innovazione sociale e istituzionale appartenenti alla stessa famiglia (attori e risorse), ma su scale diverse (locale e urbana). Tutto questo per capire se l'innovazione sociale applicata alla città possa essere il giusto punto di partenza in grado di rilanciare lo sviluppo urbano e affrontare le sfide globali contemporanee. Nel ricostruire il discorso nella città di Milano, **la tesi sottolinea il nesso tra innovazione sociale e la dimensione spaziale attraverso il passaggio di scala**: se a livello locale i protagonisti sono gli spazi dell'innovazione sociale, il livello urbano è il cuore organizzativo ideale per ottenere una più ampia condivisione degli effetti positivi di simili pratiche; il tutto per avere rilevanza anche a livello globale, in termini di competitività, condivisione di esperienze, contribuendo a determinare gli orientamenti internazionali in caso di *best practices*.

Domande di ricerca. Di seguito (tabella 0.1) si ripercorrono le domande di ricerca che secondo un approccio *step by step*, hanno guidato il percorso di tesi. Per prima cosa ci si è interrogati su **perché e come sia possibile legare assieme coesione sociale e sviluppo economico per rilanciare i contesti urbani**. Una volta individuata l'innovazione sociale come possibile via per lo sviluppo urbano (*Parte I*), ci si propone di **"inquadrare" l'innovazione sociale**, in cosa consiste e che cosa produce di rilevante per la città. Una volta individuate le dimensioni operative e critiche per cui risulterebbe utile dar vita a pratiche socialmente innovative (*Parte II*), ci si interroga sulla necessità o meno di **estendere l'innovazione sociale a livello urbano**, cioè come si traduce –attraverso quale innovazione istituzionale -un simile salto di scala. Compresa la natura comune delle due tipologie di innovazione, la domanda di ricerca conclude su Milano, indagando le potenzialità di un simile modello per il futuro del capoluogo lombardo (*Parte III*).

GUIDA ALLA LETTURA

PARTE	I	II	III	Metodo
CAMPO DISCIPLINARE	Geografia economica, sociologia urbana, sostenibilità, storia urbana	Studi specifici sulle tendenze di innovazione sociale emergenti	Politiche urbane	<i>Approccio trans-disciplinare</i>
TEORIA	Globalizzazione, sviluppo e coesione sociale, sostenibilità (ambientale, sociale, economica)	Innovazione sociale	Innovazione istituzionale urbana, politiche pubbliche di fatto	<i>Approccio trans-settoriale</i>
SCALA	Globale - urbana	Locale	Locale-Urbana	<i>Approccio multi scalare</i>
CONTESTUALIZZAZIONE	<i>Global North</i> , Milano	Spazi di innovazione sociale in alcune città europee	Milano	<i>Focus sui territori</i>
STATO DI FATTO	Situazione passata ed esistente	Situazione esistente	Situazione esistente ed ipotesi futura	<i>Contributo critico-valutativo</i>
FONTI	Monografie (es. premi Nobel, Sassen, Taylor, Ranci), Rapporti Istituzioni (es. Camera di Commercio, Oecd, ONU, Harvard Business Review), Conferenze (<i>Meet The Media Guru_Castells</i>) e <i>webinar (The Security and Sustainability Forum)</i> , dati (es. dati su gerarchie internazionali, Progetto Milano)	Siti internet casi studio, report pubblicati da innovatori sociali (es. <i>The Young Foundation, Nesta, Enviu</i>), conferenze (<i>Meet The Media Guru_Mulgan</i>), workshop (innovazione sociale),	Contributi accademici (es. rivista <i>Territorio</i> , interviste), siti internet casi studio, contributi pubblica amministrazione (es. progetti, bandi, interviste)	<i>Approccio teorico-pratico</i>
OBIETTIVO	Dimostrare la necessità di percorrere una strada innovativa per lo sviluppo urbano qualitativo	Dimostrare gli effetti (positivi) degli spazi di innovazione sociale nei contesti locali	Un possibile modello per diffondere pratiche di innovazione sociale a Milano: linee guida, dimensioni e livelli	<i>Percorso d'indagine multi-obiettivo</i>
DOMANDE DI RICERCA	Rispetto alle sfide che la globalizzazione pone (modello predatorio e crisi), perché e come legare assieme coesione sociale e sviluppo economico per rilanciare i contesti urbani-locali	Innovazione sociale: in cosa consiste e cosa produce, attorno quali dimensioni operative e critiche ruota	È necessario estendere a scala urbana l'innovazione sociale? Come si traduce un simile salto di scala? Quali potenzialità di simile modello per Milano?	<i>Approccio ricorsivo e incrementale al tempo stesso</i>

Tabella 0.1 "Guida alla lettura" indicante il metodo d'indagine, obiettivi, domande di ricerca per la costruzione dello studio strutturato in tre parti

Parte I. Contesti urbani contemporanei, tra globale e locale

1.1 L'EFFETTO DELLA PRODUZIONE GLOBALIZZATA SULLE REALTÀ LOCALI

I fenomeni economici contemporanei strutturano la forma e la vita delle città e delle persone che le abitano: il tentativo di questo primo capitolo è inquadrare il funzionamento del sistema economico globale, individuandone le principali componenti fondamentali: evoluzione tecnologica, nuove funzioni e città globali, divisione del lavoro, dispersione territoriale, reti, gerarchie.

Una volta descritto il funzionamento dei processi economici, si indagano gli effetti sui contesti urbani, nella relazione tra competitività economica e coesione sociale; e quando emerge un modello predatorio che mette a rischio il funzionamento interno delle città, polarizzando le risorse e le "attenzioni" (quelle disponibili localmente e reperibili altrove), **solo la forza congiunta degli attori locali può contrastare un destino che la globalizzazione sembra rendere inevitabile.**

1.1.1 Il ruolo determinante dell'evoluzione tecnologica (dalla rivoluzione dei trasporti all'I-CT) circa il fenomeno di dispersione spaziale del processo produttivo

Prima della rivoluzione industriale le economiche del pianeta non crescevano. Non c'erano grandi differenze tra nazioni, ed enorme era il divario tra i pochissimi ricchi e la grande massa delle persone, povera. La crescita è esplosa nei duecento anni successivi alla rivoluzione industriale per i paesi sviluppati (dalla Gran Bretagna all'Europa e al Nord America); mentre nel resto del mondo, che contava l'80% della popolazione mondiale, non si assisteva a fenomeni di alcun tipo di crescita, soprattutto nei paesi coloniali. La differenza di reddito fra le popolazioni di queste due parti di mondo era enorme, dettata da due diversi modelli di sviluppo.

Tale condizione è durata fin dopo la seconda guerra mondiale, quando, grazie a mutamenti politici avvenuti negli imperi coloniali, la divergenza economica si è trasformata in convergenza. Anche i paesi sottosviluppati hanno cominciato a crescere, a ritmi del 7% annuo, grazie alla libertà politica, e al conseguente **sviluppo di infrastrutture per il trasporto di merci e persone, all'avvento dell'elettronica e dell'informatica, all'apertura internazionale dei commerci** ... cioè quello che era avvenuto nei paesi sviluppati durante la rivoluzione industriale (Spence, 2012).

Durante la quale rivoluzione è mutato il modo in cui l'uomo soddisfa i bisogni di consumo nell'economia di mercato (è da questo momento che si può cominciare a parlare di globalizzazione). Da sempre infatti le persone hanno avuto necessità di integrarsi geograficamente per soddisfare bisogni economici e sociali: la mobilità di merci, persone e idee ha sempre fatto i conti con le distanze. Dalle popolazioni nomadi di cacciatori e pastori agli agricoltori, alla rivoluzione industriale e alla terziarizzazione che hanno consentito il formarsi di enormi comunità urbane. Questi cambiamenti strutturali del **modus aggregandi** (la posizione di certi elementi nel territorio) non sarebbero state possibili senza l'**evoluzione tecnologica**, che ha condotto a **due particolari rivoluzioni: quella dei trasporti e quella di internet** (Ottaviano, 2012).

La prima, quella dei trasporti, avvenuta a inizi ottocento per consentire gli spostamenti di persone e merci, ha determinato la separazione tra luogo di produzione e luogo di consumo. Se le imprese si diffondono sui territori a seconda del settore di produzione (agricoltura e manifattura), il mercato resta in città. La separazione geografica tra luogo di produzione e di consumo permette il **trade in goods**; cioè il reperire in città beni che sono stati prodotti altrove, come dimostrato da Weber nella teoria della localizzazione^[1]. Così facendo i **territori si specializzano producendo beni diversi**; e questo

1 Nel momento in cui l'azienda deve individuare nello spazio il punto ottimale in cui localizzare la propria attività di produzione dei beni, tiene conto di una serie di fattori: i fattori di produzione di input (capitale, lavoro, terra), il coefficiente di produzione (le quantità di input necessarie per produrre l'output), la distanza tra il mercato e i luoghi per il reperimento delle materie prime (da cui derivano i costi di trasporto delle merci). Assumendo che i prezzi dei fattori di produzione siano fissi (determinati a priori e invariabili), Weber si concentra sulle relazioni spaziali. I prodotti finiti vanno venduti sul mercato (che ha sede in città), ma al tempo stesso le materie prime vanno acquistate altrove. Per questo i costi di trasporto delle materie (per un aumento dei profitti e un eventuale aumento della produzione) sono determinanti la localizzazione dell'impresa, che ha come obiettivo l'abbassamento dei costi e la massimizzazione di profitti. Quello della scelta localizzativa è un processo in continuo cambiamento (McCann, 2010).

specializzarsi genera differenze in termini di rendimenti di scala (cioè si presenta **una differenza di costo** nel produrre lo stesso bene in siti diversi, a parità di fattori produttivi) e conseguenti vantaggi comparativi che permettono di soddisfare i bisogni crescenti delle popolazioni. È tale **specializzazione territoriale** -resa possibile dall'intensità e dall'abbondanza dei fattori produttivi- che crea un diverso tipo di valore aggiunto di città, imprese e persone, che diventano esito di questo stesso fenomeno economico (della creazione di valore aggiunto, incentrato sulla logica del più remunerativo). Tra quelle imprese e settori che sono spazialmente separati e in competizione tra loro, deriva la distinzione tra vincitori e vinti, dove ai primi appartengono gli altamente qualificati, che innovando, riescono a produrre un prodotto di qualità; mentre i secondi sono coloro che non vantano particolari qualifiche, entrando quindi in competizione con la concorrenza immigrata di scarsa qualità (Ottaviano, 2012).

La rivoluzione digitale del secolo scorso ha determinato **la separazione spaziale delle fasi del processo di produzione di beni e di servizi alla produzione**, che si diffondono in luoghi separati. Non sono più i beni ad essere scambiati ma le competenze (**trade in tasks**). È questa la nuova stagione della globalizzazione di cui stiamo parlando, che comporta una disaggregazione (territoriale) molto più fine che in passato. Infatti la produzione è globalmente diffusa, distribuita in stati differenti, caratterizzata da un processo produttivo fatto di stringhe, come ordinate da codici alfanumerici scomponibili fra loro ed eseguibili a distanza da altri.

La separazione geografica tra le diverse stringhe dello stesso processo produttivo fa in modo che i territori si specializzino in fasi e in mansioni delle stesse fasi, non più in settori. Questo nuovo modo di produrre consente ingenti guadagni di efficienza in cui i rendimenti di scala e i vantaggi comparativi sono più facilmente perseguibili a livello di stringa o mansione a cui non corrisponde più la precedente intensità fattoriale delle tecnologie e l'abbondanza fattoriale dei territori (capitale, terra, lavoro). Anche qui ci sono vincitori e vinti, anche all'interno della mansione da svolgere all'interno della stessa impresa (infatti il capitale umano altamente qualificato è molto richiesto nei paesi avanzati, per accrescere ancor più lo sviluppo delle imprese). Ma, anche se i paesi emergenti sono dotati di nuove tecnologie, non sono ancora paragonabili a quelle dei paesi avanzati nelle cui mani resta lo sviluppo del lavoro di qualità.

PERIODO	RIVOLUZIONE	MODUS AGGREGANDI	SPECIALIZZAZIONE TERRITORIALE	COMPETIZIONE	MODELLO CITTÀ
Inizi 1800	Trasporti	Separazione spaziale tra luogo di produzione e luogo di consumo	In settori per il <i>trade in goods</i>	Tra imprese altamente innovative qualificate e scarsamente qualificate per la localizzazione	Città industriale
Seconda metà 1900 (1969)	Internet (ICT)	Diffusione spaziale del processo di produzione e di servizio alla produzione	In fasi e mansioni per il <i>trade in tasks</i>	Tra persone altamente e scarsamente qualificate	Città globale

Tabella 1.1a Il ruolo dell'evoluzione tecnologica.

Le filiere di attività economiche oggi al centro di processi produttivi globali stanno vivendo una **razionalizzazione che ricombina il processo produttivo** tra fasi svolte da imprese diverse, in territori e stati differenti, grazie ai progressi dell'ICT (*Innovation and Communication Technology*).

Grazie a questi, è possibile **diffondere spazialmente le fasi del processo produttivo** e gestirle a distanza (per il minor costo dei fattori di produzione capitale, terra, lavoro); ma non tutti i territori (città) e imprese sono in grado di generare un uguale valore economico aggiunto. Si creano gerarchie in cui i tre elementi territori, imprese e persone generano valori diversi quando aggregati tra loro. E tale abbinamento sinergico viene polarizzato nelle gerarchie di territori, imprese e persone.

	AGGREGAZIONE DI	DOVE	PRODUZIONE DI	COMPETIZIONE
PRODUZIONE GLOBALIZZATA	Persone e imprese	In specifici territori	Diverso valore aggiunto	Gerarchie

Tabella 1.1b La produzione globalizzata.

Per approfondire il fenomeno della produzione globalizzata è necessario strutturare il discorso con ordine, proprio a partire dall'osservazione di quel che accade a livello urbano, in cui sono proprio le nuove funzioni e reti di portata globale a strutturare la città contemporanea. Di seguito sono riportati le teorie e i contributi di diversi autori circa le nuove funzioni, reti e gerarchie (**Braudel, Friedmann, Sassen, Taylor, Castell, Ottaviano**).

Saskia Sassen (che a partire dal 1991 introduce il termine città globale) ha analizzato **le tendenze geografiche del fenomeno della globalizzazione**. Le nuove tecnologie di comunicazione sono alla base di questo fenomeno, la cui implementazione pratica si riflette in due azioni contraddittorie ma rispettivamente complementari: la concentrazione e il decentramento delle attività economiche.

1.1.2 Le città globali, protagoniste della nuova organizzazione della produzione e la nuova divisione del lavoro

Il processo produttivo frammentato per fasi risulta spazialmente disperso (dalle funzioni di decisione a quella di produzione dei beni). -Infatti **a questa produzione diffusa, che porta con sé la logica della dispersione territoriale di insediamenti produttivi e di servizio alla produzione, corrisponde la concentrazione di funzioni e insediamenti delle sedi centrali, globalmente integrate**. Essendo le attività economiche così disperse, nasce l'esigenza di centralizzare nelle città le funzioni di controllo e gestione (nuove rispetto al passato), anche perché al decentramento delle attività non corrisponde un altrettanta decentralizzazione della **proprietà**. Alla base ci sono le grandi società transnazionali che controllano la produzione finale e i prodotti derivati dalla vendita **nei mercati mondiali**. Più la portata dell'economia assume rilevanza globale, più si verifica il fenomeno dell'agglomerazione delle funzioni centrali **in un numero ristretto di località (città globali)**: fenomeno questo non paragonabile ai modelli di agglomerazione del passato; simili densità non s'erano mai riscontrate nella storia.



Fig.01 Grattacieli a Manhattan, nuovi centri di controllo dell'economia globale (fonte: De Magistris, 2004).

Le città globali sono al centro dei flussi economici della nuova economia mondiale, che ha trasformato la morfologia insediativa e sociale delle città stesse. Pur considerando i diversi ordini sociali ed economici da paese in paese, le polarizzazioni prodotte da questo tipo di economia sono confrontabili e si riscontrano somiglianze; se globale è il fenomeno, globale l'effetto.

Per comprendere l'odierna organizzazione della produzione, che avviene come già detto secondo la divisione in fasi (di produzione e redistribuzione, gestione, controllo e manutenzione), è necessario mettere in luce **l'interconnessione tra le città**, quali sedi di importanti multinazionali e funzioni avanzate. **La finanza e il terziario avanzato tendono ad aggro-**

merarsi nelle città: le transazioni finanziarie sono il motore dell'economia, mossa dalla forte natura speculativa, che porta il valore monetario a crescere sempre di più. Esse dipendono dai mercati di massa, hanno tendenze oligopolistiche che comportano la mobilità di capitali per la produzione di plusvalore.

Nascono così società transnazionali e corporation che investono nei paesi di nuova industrializzazione, dove il capitale è più remunerativo, comportando una notevole dispersione delle attività manifatturiere. La complessa natura del fenomeno è gestita dalle multinazionali, che ospitano le funzioni centrali e di servizio alle imprese, e che, per gestire la complessa e diffusa produzione e redistribuzione, devono operare per forza di cose a livello trans-territoriale. Lo fanno tramite investimenti diretti esteri (*Foreign Direct Investment* o *IDE*), che, trasferiti dal paese madre all'estero, assumono una capacità insediativa (*land capability*) rilevante. Dal paese d'origine le società investono nella delocalizzazione di attività produttive di beni dove conviene più loro; beni che poi verranno venduti nel paese esportatore d'investimenti. Così facendo, questa nuova organizzazione produttiva determina la standardizzazione e la massimizzazione dell'economia di scala.

1.1.3 La dispersione territoriale del processo produttivo necessita nuove funzioni centrali, integrate nella rete globale

È dagli anni ottanta che il processo di produzione globale di beni e servizi risulta così complesso, integrato nella rete globale, disperso nel territorio mondiale. **E non sarebbe stato possibile senza la nascita delle multinazionali** che ospitano le funzioni centrali e di servizio all'impresa, gestiscono la complessa e diffusa produzione e redistribuzione. Queste hanno sede nelle città globali che diventano i nodi della rete degli scambi ed ospitano **funzioni nuove rispetto al passato**. Esse vengono definite come stanze dei bottoni dell'economia mondiale: sono le sedi privilegiate di **banche e società finanziarie**; nonché sedi delle aziende del **terziario avanzato** (e non più delle industrie); è in queste città che **si producono e si innovano le società e le aziende leader**, ed è qui il **mercato** in cui avviene la **compravendita dei prodotti di tali società ed aziende**.

Friedmann già dal 1986^[2] sottolinea come i **cambiamenti strutturali della città dipendono dall'integrazione di questa con l'economia globale** che introduce **nuove funzioni** all'interno della proprio ambiente urbano: quella del quartier generale, del centro finanziario, di articolazione e connessione dell'economia locale (regionale o nazionale) a quella mondiale. Sono le città più importanti ad ospitare queste tre funzioni, cioè le città mondiali, esito di un adattamento interno ai cambiamenti strutturali (esterni).

Una simile espansione economica ha un notevole impatto sulla città, che diviene punto nodale di produzione e coordinazione dei processi economici (per la gestione e il contenuto degli stessi). È qui che si decide circa il controllo di un alto numero di stabilimenti, di uffici, di centri dei servizi specializzati che sono sempre più necessari per l'organizzazione delle funzioni complesse; ed i nuovi strumenti e le tendenze di mercato sono alimentate dal mercato finanziario, motore dell'economia, ora di portata globale.

Sono proprio le nuove società finanziarie che gestiscono le nuove funzioni economiche, i cui prodotti (finanziari) hanno una dimensione internazionale tale, da assistere ad una vera e propria rinascita dei mercati, che vengono centralizzati nella città globale, la quale detiene così un ruolo nella produzione di controllo globale (la cui pratica consiste nel produrre e riprodurre l'organizzazione e la gestione di un sistema di produzione globale e di un mercato finanziario globale).

2 **Friedmann** nel 1986 ha sviluppato un'ipotesi sulle città mondiali (città mondo) circa la divisione internazionale del lavoro, e circa l'organizzazione spaziale che da questa ne deriva: **i processi di urbanizzazione risultano dipendenti dalle forze economiche**. Tre sono le affermazioni che l'autore porta avanti: **quella funzionale, quella della gerarchia, quella della relazione globale - locale**.

IL NUOVO PROCESSO PRODUTTIVO (dagli anni ottanta a oggi)		
Cosa Il processo produttivo diventa più complesso nella diffusione internazionale delle fasi di produzione e redistribuzione		
Chi Proprietà concentrata nelle mani di pochi: -grandi società e <i>corporation</i> multinazionali -banche -società finanziarie	Dove: paesi di nuova industrializzazione -dispersione degli insediamenti produttivi (attività manifatturiere) e di servizio alla produzione - capacità insediativa trans-territoriale (<i>land capability</i>) rilevante	Come: -capitale più remunerativo, costi di produzione più bassi - investimenti diretti esteri (<i>Foreign Direct Investment</i>)
	Dove: città globali - concentrazione degli insediamenti di sedi centrali globalmente connesse - sede di grandi società transnazionali e corporation - produzione e innovazione di società e aziende leader - mercato per la compravendita di prodotti e di società e aziende leader - agglomerazione del settore finanziario (banche e società finanziarie) e terziario avanzato globalmente integrati (le stanze dei bottoni dell'economia globale) - capacità insediativa trans-territoriale (<i>land capability</i>) rilevante	Come: - transazioni finanziarie e mobilità di capitali per la produzione di plusvalore - investimenti diretti esteri (<i>Foreign Direct Investments</i>)
Città globali Le funzioni centrali e di servizio all'impresa si concentrano nelle città che diventano il nodo dei processi economici (produzione e redistribuzione, gestione, controllo e manutenzione) e i nodi della rete degli scambi		

Tabella 1.1c Il nuovo processo produttivo.

1.1.4 Reti (relazioni) e gerarchie (territori, imprese, città)

Visto l'ingrediente essenziale della componente tecnologica, analizzate le nuove funzioni che la città globale sviluppa, rimane ora da comprendere la parte più interessante del fenomeno della globalizzazione: quello delle **relazioni tra città** e quello della conseguente creazione delle **gerarchie** di queste.

Procedendo con ordine, e proponendo la sintesi di diversi contributi, emerge come le **relazioni tra i vari centri internazionali siano protagoniste nella costruzione di una rete globale e nella determinazione di polarizzazioni di territori, imprese e persone.**

Sassen: il nuovo ruolo strategico della connessione globale delle città

È La globalizzazione il fenomeno che guida lo sviluppo attraverso città connesse tra loro: esse non più eclissate dalle nazioni, sono ora in grado di posizionarsi nella società globale. **Il nuovo ruolo strategico delle principali città** è al centro del circolo economico virtuale, e esclusivo della globalizzazione. Rimane implicita la gerarchia nei modi in cui le città globali si relazionano alle altre città nelle loro rispettive nazioni: infatti la globalizzazione sta accentuando le gerarchie urbane nazionali (in cui i centri post industriali sono contrapposti a quelli industriali). Il concentrarsi di attività tipiche di questo processo (abbiamo precedentemente osservato il ruolo della funzioni finanziarie) suggerisce la possibilità che si crei **un sistema tra le tre città globali** per eccellenza, più che a una competizione tra le stesse: New York, Londra, Tokyo. Si tratta di un sistema urbano transnazionale emergente che segue la seguente logica: le aziende di servizi specializzati necessitano di provvedere a **un servizio globale di transazioni internazionali tra città e di rafforzamento delle reti.** Taylor, che nell'opera "*World City Network, a global urban analysis*" (2004) raccoglie oltre a quelle della Sassen altri contributi, sostiene che ad essere studiati debbano essere gli elementi del sistema urbano globale: **le reti e le gerarchie.**

Taylor: reti e gerarchie

Peter Taylor analizza le relazioni tra le città, osservando come le dipendenze ed interdipendenze tra queste creino configurazioni di connessione tra entità economiche diverse nella storia del mondo. Le città sono oggi un processo per dirla alla Castells, che prende in considerazione più centri urbani, come nodi di una rete; **risulta pertanto utile far riferimento non a una singola città, ma alle relazioni che tra più centri si creano** per capire la portata del fenomeno. Se è vero che il concetto di "metropoli" è sempre stato basato sulla costruzione di relazioni con il proprio hinterland, una volta che lo stesso non è stato più sufficiente a render indipendente la città madre, questa s'è aperta all'esterno alla ricerca di altre relazioni. E la storia fornisce più esempi in questo senso.

Nel periodo **1250-1350** le relazioni economiche tra le città d'Europa e d'Asia hanno creato un arcipelago di città, dando vita ad un modello di connessioni transcontinentali (costituito da reti di città-regioni sovrapposte tra loro). Arcipelago che era costruito su due direzioni est-ovest via terra e via mare.

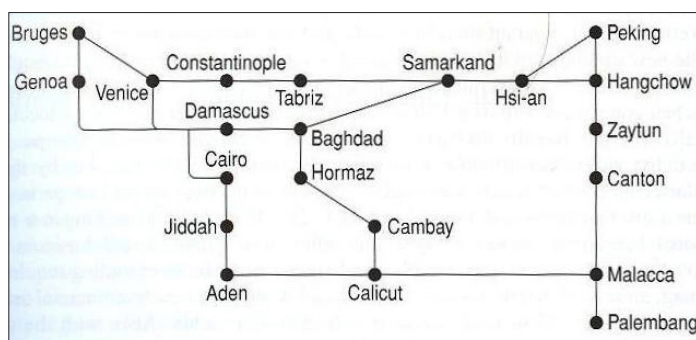


Fig.02 Un arcipelago transcontinentale di città, 1300 (fonte: Taylor, 2004).

Anche se il **commercio** era alla base di questo network (costituito dalla produzione e dallo scambio di beni), non si trattava di una vera rete, poiché non tutti i nodi erano connessi tra loro (cioè gli estremi dell'arcipelago non erano collegati ai loro opposti). **Comunque sia le relazioni che avvenivano tra le città, integrate in reti regionali sovrapposte, preannunciavano la rete mondiale di città dei giorni nostri.** Gli scambi all'interno del sistema Europa erano presenti già da prima della rivoluzione del commercio del tredicesimo secolo, ma prima di allora l'entità degli scambi risultava più contenuta. **Si è passati dall'esigenza di creare scambi di qualità proprio quando il volume dei traffici è aumentato.** Rivoluzione questa che ha a che fare con la **divisione del lavoro** nel "fare commercio" (se nella città principale c'era il mercante sedentario, nascevano specialisti per il trasporto di beni tra le città e agenti che rappresentavano i mercanti sedentari in altre sedi). Da questa modalità di scambio sono derivate nuove direzioni e rotte del commercio, trasformando/creando una rete. Tutto ha inizio in Italia, con la nascita della **trading company, creata per operare e finanziare queste nuove forme di commercio**, non basato più sullo scambio personale (compravendita), ma sulla **stipulazione di accordi e per la creazione di nuovi servizi finanziari**, per facilitare le modalità di commercio (si pensi solo alla contabilità o all'assicurazione di beni che devono percorrere lunghissime tratte ... nasce una vera e propria aritmetica commerciale, in grado di escludere chiunque non parli un simile linguaggio tecnico). Si passa all'uso della moneta (che sostituisce lo scambio del lingotto) e vengono introdotti nuovi dazi doganali. Tutto questo si accompagna alla diffusione dei "corrieri"; servizio per tenere aggiornati i commercianti circa il livello dei dazi, la diffusione di idee innovative, l'informazione tra mercanti. L'Europa era così costituita da reti di città, ma ogni regione si condensava in un centro unico, come Bruges per esempio, che era a capo del sistema Nord Europa.

Così le città risultavano connesse tra loro secondo due modalità: la multi localizzazione di attività concentrate nella proprietà e il servizio di corriere (infrastruttura informativa). Queste due modalità di connessione ritornano nei secoli successivi.

C'è stata poi la lega Anseatica, che dal dodicesimo al diciassettesimo secolo **è stata un'organizzazione di città in una comunità di centri.** L'idea di questa lega era specifica nell'obiettivo (non una nebulosa rete di relazioni). Una sorta di legame durato per più di cinque secoli, **in cui i soci erano legati informalmente, un'associazio-**

ne di mercanti che commerciava perché vantaggioso, come una catena in grado di garantire una supervisione generale. Tre erano i livelli: le città anseatiche (sedi dei mercanti), i centri urbani scelti da questi mercanti per il loro commercio in presenza di particolari diritti e privilegi; e città con cui i mercanti commerciavano senza avere particolari accordi. **La logica è quella di partecipare agli scambi condividendo i rischi, ed è ciò che ha portato la lega al successo.** Il collante era costituito da tutta una serie di **partnership tra commercianti che contribuivano alla creazione di una rete interconnessa**, in modo che i nodi, le città, fossero collegate in attività dei mercanti (attori trans-nodali). Ed è questa la chiave di lettura dei processi contemporanei: **la rete, complessa, che comprende molte interdipendenze** (si pensi per esempio ai *Kontor*, dei centri nelle città fondati dalle famiglie tedesche che gestivano le modalità di commercio in località straniere, contribuendo a creare un processo di rete multi sfaccettato). Successivamente (dopo la pace di Westfalia nel 1648), gli stati sempre più forti hanno dato vita ai sistemi urbani nazionali, cioè città nazionalizzate, veri e propri ingranaggi dello stato: i blocchi politici della società moderna hanno nazionalizzato le città e la vocazione cosmopolita è venuta meno.

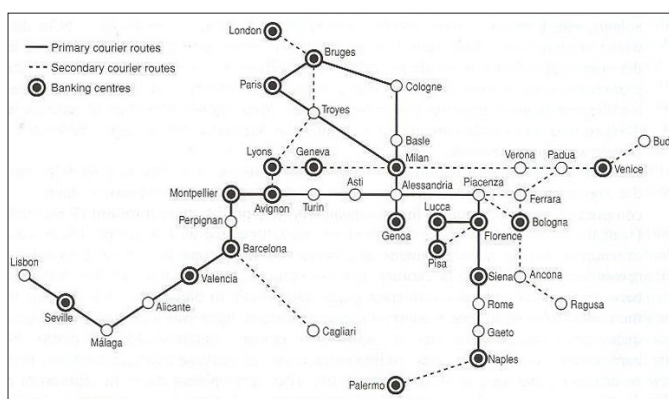


Fig.03 Servizio di corrieri tra le città europee in epoca tardo medievale (fonte: Taylor, 2004).

Braudel nel **1934** definisce **l'economia mondiale** come parte del pianeta economicamente autonoma in grado di soddisfare la maggior parte dei propri bisogni, delineata in un'unità organica grazie ai propri scambi e alle connessioni interne. Ma ci sono regole per fare in modo che le attività siano concentrate: c'è **una città capitalistica dominante che sta al centro (città mondiale)** per un determinato periodo e localizzazione. Da **cuore logistico dell'economia mondiale**, cambiano al cambiare di questa. L'autore introduce anche il concetto di rete presupponendo quello di gerarchia: la rete è sempre presente e dominata da un nodo primario; **tutte le altre città sono subordinate ma complementari.**

Il *framework* dell'opera di Taylor consiste nel pensare alle città come sistemi, studiandone le relazioni (un set di città interdipendenti) gerarchicamente ordinate. **I fenomeni urbani non sono solo urbani, ma fanno parte di (una gerarchia di) più città correlate tra loro.**

Inoltre, prendendo come territorio di riferimento il sistema locale (regionale o nazionale), esso contiene sottosistemi di diversa dimensione: le città. Il cambiamento nelle dimensioni non è ascrivibile alla sola città ma al sistema (gerarchicamente ordinato) del quale è parte. Dal *rank size rule* si vede come, preso un sistema nazionale o regionale, la concentrazione di popolazione nella grande città principale non abbia eguali in quel sistema di riferimento; mentre il resto della popolazione è distribuita in città di più ridotte dimensioni e più simili tra loro.

C'è inoltre corrispondenza tra l'economia di un paese e la gerarchia di città; per cui per capire l'economia di un paese è essenziale il *rank size rule*, risultato dell'entropia di quel particolare sistema città, esito di molte forze che hanno un effetto *random* sulla crescita dei centri urbani (per esempio, un effetto esterno che determina la crescita delle città può essere l'evoluzione delle tecnologie di trasporto; l'innovazione è connessa alla crescita potenziale prima nelle principali città, poi nei centri minori). Per questo risulta fondamentale **il ruolo della politica (nazionale e non) urbana** che si fa necessaria per gestire gli effetti *random* sulla città. Così come risulta utile l'informazione circa la distribuzione di imprese tra le città, quali elementi cruciali delle interconnessioni e delle reti (come era stato in passato, quando i mercanti stringevano accordi legando tra loro città, così fanno oggi le imprese).

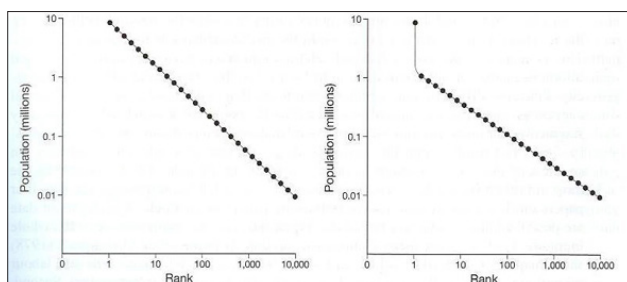


Fig.04 Rank Size Rule (fonte: Taylor, 2004).

Secondo Taylor quindi, a partire dalle **imprese** e dal **ruolo della politica dello stato**, le città crescono, si concentrano tra loro, evolvono secondo logiche casuali tramite relazioni regionali e nazionali arrivando a definire una gerarchia di città, la cui analisi (attraverso gli appositi dati) è emblematica per fornire il quadro economico circa un paese.

Ma nel momento in cui i sistemi urbani nazionali si aprono anche a relazioni con l'esterno fino a che punto possono essere definiti all'interno dei confini dei paesi di riferimento? **L'economia urbana internazionale costituisce un'influenza extrasistemica** (New York non è solo la città primaria per gli USA, così come Londra per l'UK). Tutte le città primarie hanno assunto rilevanza internazionale, e infatti si parla di **città mondiali** (termine introdotto da Braudel nel 1934 facendo riferimento alla singola città piuttosto che al sistema urbano locale del quale fa parte). Attraverso un passo indietro, e ricordando le nuove funzioni della città (globali), anche Taylor sottolinea il ruolo del **controllo finanziario** all'interno dell'economia mondiale: il solo elemento a rendere le **connessioni** della città intercontinentali. Così come altri collanti che contribuiscono ad ampliare lo sguardo sulle relazioni tra città sono suggeriti da Gottmann -che nel 1989 parla di **cultura-** e da Peter Hall -che nel 1966 studia alcune città leader nella produzione di **cultura, politica, commercio, comunicazione, infrastrutture, finanza, tecnologia e università**. Nuove funzioni economiche queste, che assumono un ruolo critico per l'economia mondiale; che portano a considerare i sistemi urbani non più come mosaico (di città o sistemi nazionali) costituito da tasselli a se stanti. **Nel 1970**, con la crisi economica mondiale, grazie all'avvento di **internet** e alla rivoluzione tecnologica digitale, **moltissime multinazionali hanno dato vita alla nuova divisione internazionale del lavoro**, poiché spostare la produzione nei paesi del terzo mondo per i bassi salari, ha portato loro notevoli vantaggi economici.

Castells: la città processo

Un importante contributo sulle reti viene da Castells (2001), che sostiene che le **reti costituiscano la nuova morfologia sociale della società nell'era dell'informazione** che ha preso il posto di quella industriale. Grazie alle tecnologie di comunicazione e informazione **nuove sono le scale, la portata e l'intensità del fare rete** che sta cambiando la base materiale della società. Questo spazio delle pratiche sociali, quindi lo spazio sociale, non è universale, ma storicamente specifico: le pratiche sociali avvengono nello spazio fisico, con minimo due persone che interagiscono simultaneamente (*the physical bringing together of interacting agents*). Ma quando il requisito fisico viene meno con la comunicazione e l'informazione delle tecnologie; e quando la simultaneità del tempo si sostituisce alla congruità dello spazio, **la rete non è più uno spazio di luoghi ma il nuovo spazio dei flussi**. I luoghi non scompaiono ma vengono spazializzati, cioè **localizzati all'interno dei flussi** articolandosi in tre layer sovrapposti (o a struttura a sandwich).

Il primo è il supporto infrastrutturale per le pratiche sociali: i flussi che rendono possibile la simultaneità di non contiguità (grazie alle tele-infrastrutture), ed è basato su dispositivi di comunicazione e informazione (da internet alla rete dei flussi aerei).

Il terzo è costituito dall'organizzazione spaziale dell'élite globali che gestiscono interessi e pratiche finanziarie, manageriali e tecnocratiche.

Il secondo layer è quello più importante, che viene definito come lo spazio delle pratiche sociali che definisce la società. **Gli attori** che utilizzano le reti infrastrutturali per connettersi a specifici posti per definire funzioni economiche, culturali e politiche, **cioè nodi** (nuove funzioni strategiche che si inseriscono nella rete) e **incubatori** (che collegano le relazioni tra i nodi). Un esempio di nodo sono gli ospedali, quelli più efficienti e rinomati, presenti in città diverse; *l'hub* può essere il centro di ricerca in grado di connettere questi stessi ospedali tra loro, in

grado di creare valore aggiunto circa il contributo del settore sanitario di Ricerca e Sviluppo.

Nodi ed *hub* sono l'essenza di questo spazio dei flussi, l'anima delle città globali. Queste stesse sono tra loro interconnesse, e costituiscono o una rete gerarchicamente ordinata. Castells suggerisce che **le città globali (al top delle gerarchie)** non sono solo i centri di questa rete (*core area*), ma riprende la teoria delle interdipendenze tra le città europee medie^[3] (Cappelein, 1991).

Già Friedmann aveva preannunciato la teoria dei flussi, sostenendo che le città sono centri attraverso i quali passano soldi, lavoratori, informazioni, merci, in grado di articolare le relazioni economiche del proprio intorno (territorio di riferimento, regione o nazione), nell'economia globale. Per riconoscere le connessioni oltre i confini nazionali, la scala del fenomeno è considerata, ma secondo la nuova struttura delle relazioni internazionali. Le città diventano globali e, grazie alla rilevanza dei propri centri finanziari, articolano il loro sistema a quello globale, costruendo una gerarchia di città.

Infatti è questa rete globale che connette i centri a differente intensità e a differente scala, cosicché anche i centri regionali e locali risultino globalmente integrati. Per questo **la città globale** va considerata non come un luogo definito, ma come **un processo** che ha significato nel momento stesso in cui prende forma. La connessione (il passaggio) da città globale come elemento dei servizi avanzati alla rete globale di città è significativa: **le città divengono spazio portante dei flussi che esprimono la nuova società della rete.**

Taylor sostiene fortemente questa nuova logica spaziale: **le città** stanno vivendo una nuova fase di sviluppo, che fa in modo che vengano **pensate secondo le loro attività relazionali** tra città che sono spazio dei flussi selezionati per la creazione di un network; tra stati che negli ultimi duecento anni hanno nazionalizzato l'umanità costruendo un mosaico territoriale. Si veda a tal proposito la visione angloamericana del mondo, diviso in regioni a seconda della soddisfazione di determinati requisiti **economici e finanziari** (primo, secondo e terzo mondo). *L'Economist* ogni settimana dedica un report circa questa visione del mondo, costituito da paesi, economie nazionali, che assieme costituiscono un'economia internazionale, (ma l'informazione circa i flussi manca).

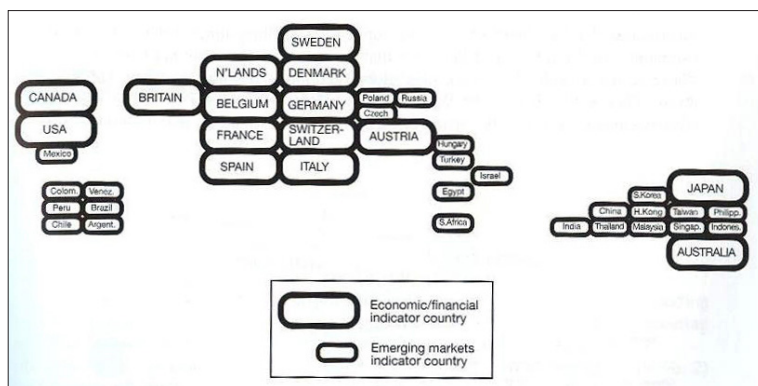


Fig.05 Il mosaico dell'economia internazionale secondo l'Economist (fonte: Taylor, 2004).

Ma l'economia può anche essere osservata come globale, in cui **la società è in viaggio per un mondo senza confini**, in cui le comunicazioni non hanno limiti (Taylor, 2004). **La capacità del mercato globale richiede attori globali (*global players*)**, per "mettere a rete il mondo". Il tutto è garantito dall'infrastruttura della conoscenza che costituisce lo scheletro della rete, grazie alla quale lavorano milioni di persone. Se si pensa a tutta la rete di città per promozione della divulgazione o dalla pubblicità circa i prodotti si ha un'idea della rete globale, che ha al centro le città nodo dello spazio mondo dei flussi.

I diversi contributi che testimoniano la presenza di una rete globale, portano con sé implicitamente anche la presenza delle gerarchie. Le città, fatte di persone e imprese, ospitano nuove funzioni strategiche utili per stabilire nuove connessioni e relazioni tra attori globali. La presenza di questi elementi si polarizza creando diverse scale di valore.

3 Vedi 1.2.2 Milano nodo della rete: dal manifatturiero al "terziario complementare".

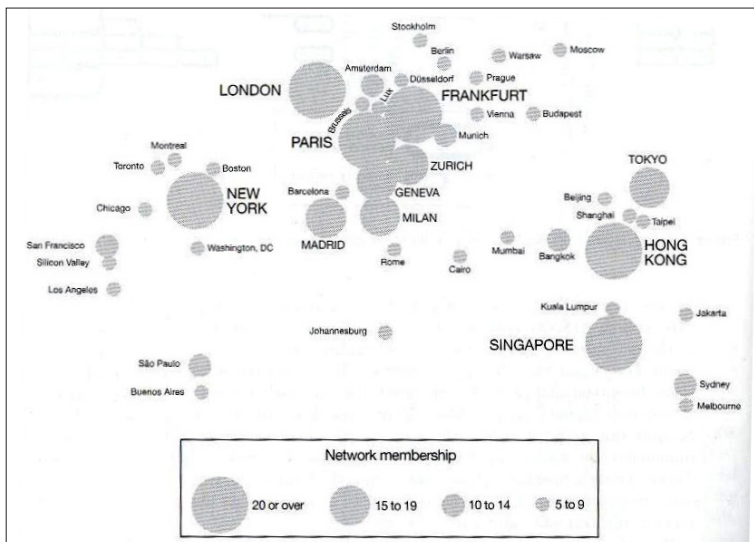


Fig.06 Città come nodi dell'economia globale (fonte: Taylor, 2004).

Ottaviano: dalle reti e gerarchie di città alle reti e gerarchie di persone

Secondo la tesi delle gerarchie di Friedmann, la città è base del capitale da cui si creano connessioni che creano una complessa gerarchia spaziale. Sono costituite da imprese (*corporations*) che organizzano la produzione e pianificano le strategie di mercato. **La gerarchia, basata sulla presenza di determinate funzioni** (centro finanziario, quartier generale, istituzioni internazionali, centri business, manifattura, alta presenza di infrastrutture e mezzi di trasporto, e alta concentrazione di popolazione), vede competere le città tra loro: alcune sono primarie, come Londra, altre secondarie, come Milano.

Ne deriva che lo stesso insieme mondo è gerarchicamente diviso dal core e dalla periferia (secondo la classica divisione orizzontale Nord-Sud, e la divisione verticale per i blocchi dell'America, dell'Europa Occidentale, dell'Asia).

Anche Giammarco Ottaviano (Progetto Milano, 2012) è di questa idea, con la sua tesi circa le gerarchie di città, imprese, persone, che risultano connesse all'economia globalmente secondo livelli differenti. **Infatti i processi produttivi globali stanno vivendo un'ulteriore razionalizzazione**, che ricombina il processo produttivo tra fasi svolte da imprese diverse, in territori diversi, grazie ai progressi dell'ICT, per mezzo delle quali è possibile gestire le fasi del processo produttivo a distanza; ma non tutti i territori (città) e imprese sono in grado di generare un uguale valore economico aggiunto. **Si creano gerarchie in cui i tre elementi territori, imprese e persone generano valore aggiunto diverso quando aggregati tra loro.** E tale abbinamento sinergico viene polarizzato nelle gerarchie di territori, imprese e persone⁴.

La gerarchia delle città (da quelle più a meno ricche) vede ai vertici la concentrazione delle **città globali, il cui cliente o fornitore è il mondo**. Esse prosperano a prescindere dal paese o dalla regione in cui sorgono. Anche a distanza di pochi anni la gerarchia può cambiare (denotando come l'intensità delle città nei mercati globali possa mutare nel tempo).

La gerarchia delle **imprese** (come per le città) è collegata **all'intensità della loro integrazione nei mercati globali**. Al vertice stanno le imprese globali il cui mercato è il mondo; esse prosperano a prescindere del paese di origine. In più le tradizionali categorie della politica industriale non hanno più senso in relazione alle multinazionali, poiché incentivavano e si appoggiavano ai grandi campioni nazionali. Osservando il fatturato delle imprese europee per paese di origine, si nota come il **peso del mercato domestico del quartier generale (nazione) si sia notevolmente ridotto**; mentre il mercato domestico oggi si è allargato all'intera Europa; confini questi che si estenderanno ancor più quando le relazioni delle imprese con i paesi emergenti cresceranno.

Anche le persone presentano disuguaglianze in termini di reddito e potere d'acquisto. **Confrontando i più ricchi e i più poveri dei paesi dell'Oecd (ex industrializzati), le disuguaglianze di reddito aumentano laddove c'è più integrazione nei mercati globali.**

Si può affermare che la globalizzazione ha un effetto polarizzante, parallelamente su tre gerarchie: città, im-

4 Si veda a tal proposito 1.1.1 Il ruolo determinante dell'evoluzione tecnologica (dalla rivoluzione dei trasporti all'ICT) circa il fenomeno di dispersione spaziale del processo produttivo.

prese e persone. Si nota come alla maggior concentrazione di questi tre elementi “globali” (complementari tra loro) corrisponda un aumento delle polarizzazioni. **Sulla linea di questa interdipendenza di elementi, si parla quindi di “gerarchizzazione e polarizzazione dello spazio economico”,** poiché il processo produttivo è scomponibile per mansioni (*trade in tasks*), con conseguenze di ricombinazione dei territori, imprese e mansioni su scala planetaria. Da qui la **competizione di città, imprese e persone a livelli mai registrati in precedenza.** Si parla di **assorbimento sinergico** (*assortative matching*) in cui la polarizzazione futura tra città, imprese e persone avviene **tra chi è in grado di gestire i fattori chiave della globalizzazione** e per i quali si offrono condizioni altamente qualificate (lavoro e qualità della vita) e chi ne è escluso.

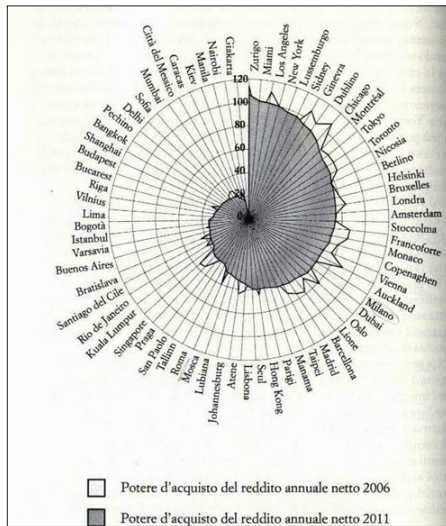


Fig.07 Una gerarchia fluida (fonte: Ottaviano, 2012)
70 città; a ognuna corrispondono i valori rispetto a New York (=100); le città sono disposte in senso orario dalla più ricca (Zurigo) alla più povera (Giacarta) in termini di potere d’acquisto del reddito annuale medio delle imposte.

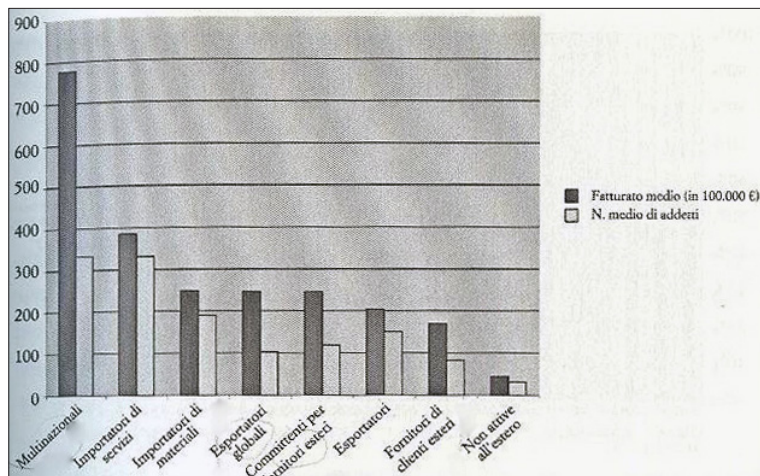


Fig.08 La gerarchia delle imprese (fonte: Ottaviano, 2012).

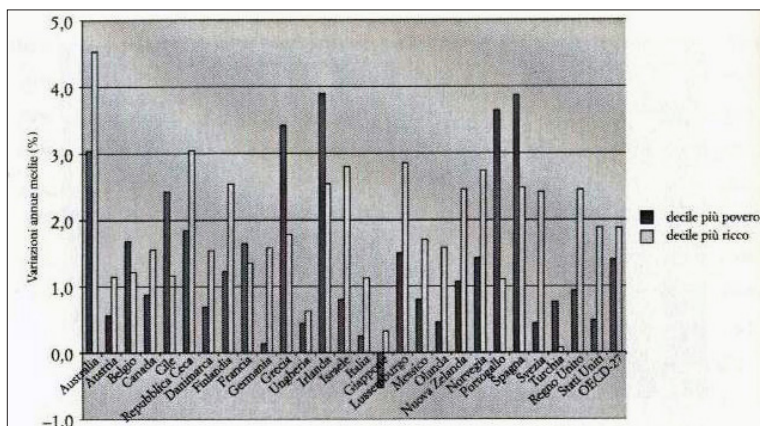


Fig.09 La distanza tra ricchi e poveri (fonte: Ottaviano, 2012)
Variazione percentuale del reddito reale medio delle famiglie nei paesi Oecd dal 1985 al 2008; il reddito reale medio è definito come reddito disponibile corretto per la dimensione della famiglia e deflazionato in base all’indice dei prezzi di consumo.

Le capacità più complicate sono quelle più ricercate per la gestione dei passaggi chiave dei processi produttivi; in più l'impresa, più riesce a controllare questi complicati passaggi, più valore aggiunto produce. Si formano così *reti e gerarchie di imprese*: le catene globali di valore (*Global Value Chains*) sono filiere di attività economiche che attraversano i confini nazionali per: **umentare committenti e fornitori; generare più innovazione; aprirsi agli investimenti più remunerativi; aumentare la trasmissione della conoscenza; controllare maggiormente la GVC.**

Queste sono cinque strategie di riposizionamento delle imprese verso le fasi del processo produttivo (stringhe) in grado di portare maggior valore aggiunto, per difendersi dalla concorrenza e dai predatori altri (committenti e fornitori). La complessità internazionale di cui stiamo parlando, rappresenta opportunità di crescita ulteriore per le imprese già competitive; **mentre faticano a prosperare sono quelle legate al solo mercato domestico.** Infatti sono le imprese internazionali a produrre un valore aggiunto rispetto quelle nazionali: chi si impegna in strategie più complesse viene premiato; infatti i primi posti nella classifica della GVC sono occupati dalle imprese migliori e le gerarchie pre-esistenti si polarizzano. Il risultato della liberalizzazione degli scambi è una suddivisione delle imprese in due gruppi: quelle più piccole che si contraggono e quelle più grandi che si ingrandiscono (in numero di addetti e fatturato).

Le città globali sono specializzate nell'offerta di servizi avanzati alla produzione industriale e al grado di integrazione della loro offerta nell'economia globale (stiamo parlando dei servizi manageriali, professionali quali pubblicità, pubbliche relazioni, servizi informatici, gestione delle risorse umane, consulenza manageriale, scientifica e tecnica, ricerca e sviluppo, servizi finanziari, assicurativi, immobiliari).

La specializzazione pronunciata di un'offerta planetaria (in cui si concentrano i servizi specializzati) spetta a Londra e New York che appartengono alla categoria delle città alpha ++. Seguono quelle simili, la cui offerta è geograficamente internazionale, ma più contenuta rispetto alle prime: le alpha +, le alpha, le alpha -, le beta e le gamma. Quindi **si può affermare che chi non esporta non è globale.** Per avere un ruolo globale, i servizi che devono rendere non sono solo quelli per la produzione (come il design per la produzione del mobile di Milano); i servizi di cui stiamo parlando sono quelli funzionali al coordinamento di funzioni globali (per le attività produttive, in grado di governare la frammentazione, la riorganizzazione e la successiva riorganizzazione del processo produttivo secondo le nuove logiche della globalizzazione; un'altra scala gestionale).



Fig.10 Mappa della connettività globale (fonte: lboro.ac.uk)

La mappa delle città globali, elaborata nel 2010, mostra chiaramente le aree del mondo rilevanti e quelle meno rilevanti per la connettività globale

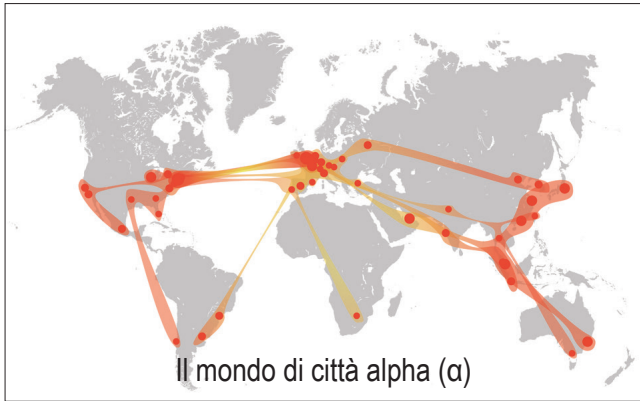


Fig.11 Città alfa, beta, gamma (fonte: lboro.ac.uk)
 Secondo il *Globalization and World Cities (GaWC) Research Network*, la geografia della globalizzazione economica è costituita da **reti di città gerarchicamente ordinate** (città alfa, beta, gamma ...), costituite dalle connessioni tra i vari centri internazionali. Emerge un arcipelago in cui se ogni città è connessa alle altre del suo stesso livello (rete), risulta separata dal proprio contesto territoriale.

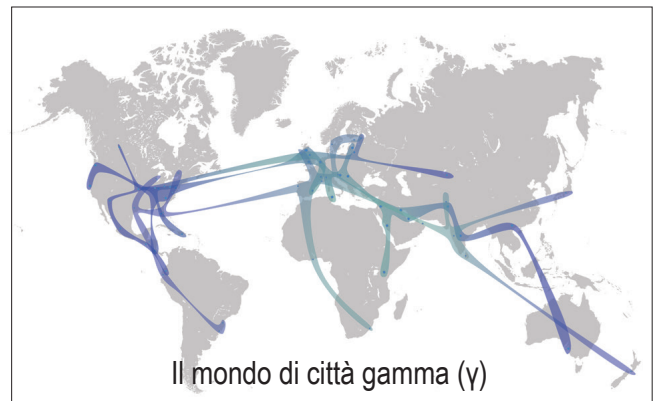
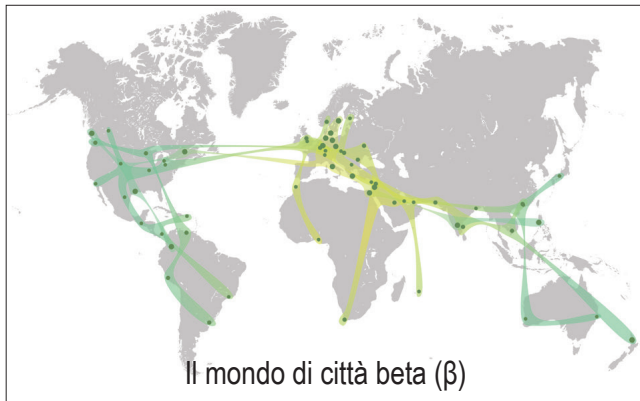
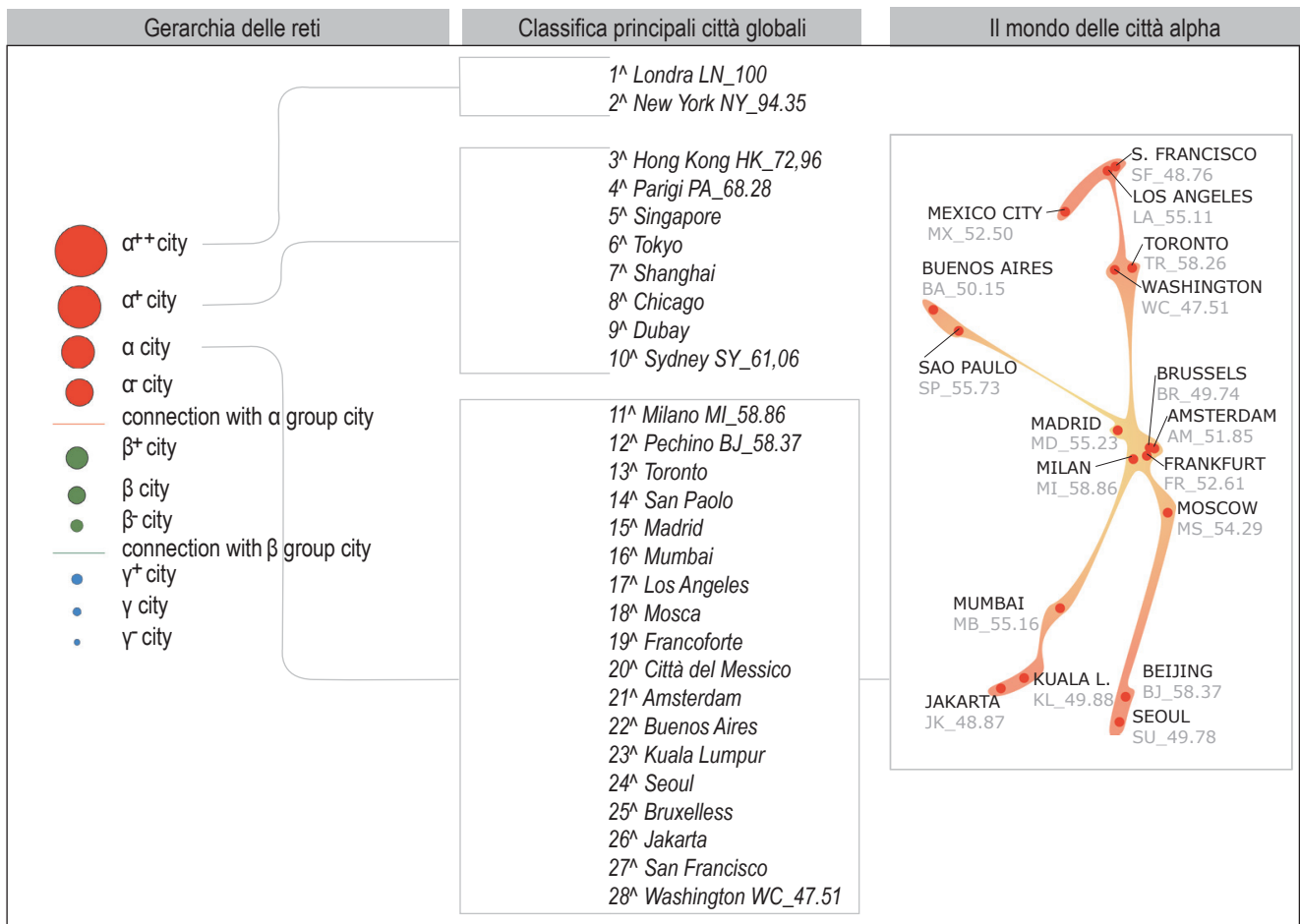


Fig.12 Mondo delle città alpha (fonte: lboro.ac.uk).

Sempre a seconda del livello di connessioni tra i vari centri internazionali, ogni rete (città alfa, beta, gamma ...), è altresì gerarchicamente ordinata in livelli (città alpha ++, alpha +, alpha -). Secondo questa interpretazione Londra e New York (*alpha ++*) contano maggior connessioni internazionali, seguono il gruppo delle città *alpha +* e delle città *alpha*. Milano è la prima di quest'ultimo, figurando undicesima nella classifica totale delle città mondiali, dopo Sidney e prima di Pechino.



Così come la nuova globalizzazione polarizza la gerarchia delle città, anche delle **persone**. Si parla di **complementarietà log-supermodale**, concetto matematico, per cui più fattori influenzano un certo risultato: un determinato fattore, se abbondante, produce un risultato migliore, se gli altri sono più abbondanti. I lavori più altamente qualificati sono più produttivi nelle mansioni complesse; e si concentrano nelle città in cui questo tipo di attività sono presenti. Qualità richiama qualità, determinando un effetto che porta ad assumere posizioni di prominenza nella gerarchia urbana. Le imprese al vertice offrono infatti salari più alti e **il maggior gettito fiscale può essere reindirizzato al miglioramento della qualità urbana**. **Sotto la spinta della globalizzazione le tre gerarchie si muovono in sintonia sotto le influenze di quattro fenomeni: quello della liberalizzazione economica, del progresso tecnologico, della delocalizzazione di produzione verso i paesi emergenti cui corrisponde un'immigrazione dei lavoratori verso i paesi a economia avanzata. Cioè si assiste ad una ricombinazione di qualifiche e mansioni tra territori. Tutte e quattro le forze della globalizzazione hanno effetti dirompenti sulla polarizzazione dei salari: si produce sempre più efficienza, ma non equità.**

Già Friedmann analizzava gli effetti della relazione "globale-locale": cioè il riflesso dell'economia mondiale nella struttura e nel cambiamento dell'economia locale. L'alto livello di stipendi dei lavoratori altamente qualificati (*corporate manager* e *specialist professional*) per i nuovi settori economici (il management, la finanza, i servizi per le società, i media) si consolida sul mercato locale basandosi su lavoratori non qualificati, che servono i nuovi ricchi. **Ne deriva che la forza lavoro è dicotomizzata e la società globale vede la propria società polverizzata strutturalmente.**

	FUNZIONI	RETI	GERARCHIA	EFFETTO
FRIEDMANN	Le città diventano mondiali grazie alle nuove funzioni (del quartier generale, del centro finanziario, del centro direzionale che articola e connette l'economia locale -regionale o nazionale- a quella mondiale) e ai nuovi settori economici (il management, la finanza, i servizi per le società, i media).	Le città articolano il loro sistema a quello globale attraverso le relazioni economiche: controllando flussi finanziari, lavoratori, informazioni e merci.	Gerarchia basata sulla presenza di determinate funzioni vede competere le città tra loro. Il mondo è ordinato in città primarie, secondarie, è diviso tra Nord (<i>core</i>) e Sud (<i>periferia</i>).	Globale -locale: la forza lavoro è dicotomizzata e la società globale è polverizzata strutturalmente (alti stipendi per lavoratori altamente qualificati).
SASSEN	Città globali sono le stanze dei bottoni dell'economia mondiale perché ospitano funzioni nuove rispetto al passato: sedi privilegiate di banche e società finanziarie; sedi delle aziende del terziario avanzato (e non più delle industrie); sedi per la produzione e l'innovazione di società e aziende leader; mercato per la compravendita dei prodotti di tali società ed aziende.	Al centro del circolo economico virtuale e esclusivo della globalizzazione stanno le città globali che hanno un nuovo ruolo strategico poiché connesse nel sistema urbano transnazionale.	La globalizzazione sta accentuando le gerarchie urbane nazionali (in cui i centri post industriali sono contrapposti a quelli industriali).	Le città globali sono città duali: osservano la polarizzazione della società che si divide in due, gli altamente qualificati e gli scarsamente qualificati.
TAYLOR	Nuove funzioni globalmente rilevanti per il controllo finanziario; ma anche produzione mondiale di cultura, politica, commercio, comunicazione, infrastrutture, finanza, tecnologia e università.	Economia urbana internazionale esito delle reti tra imprese multinazionali (che gestiscono gli scambi e le connessioni tra l'interno e l'esterno degli stati).	I fenomeni urbani sono esito di una gerarchia di città interconnesse.	Le città stanno vivendo una nuova fase di sviluppo, che fa in modo che vengano pensate secondo le loro attività relazionali.
CASTELLS	Nodi (nuove funzioni strategiche che si inseriscono nella rete) e incubatori (che collegano le relazioni tra i nodi).	Le reti sono lo spazio dei flussi e costituiscono la nuova morfologia sociale della società nell'era dell'informazione. La rete globale connette i centri a differente intensità e a differente scala.	Sono le città globali che si differenziano dalle altre proprio perché al centro della rete dei flussi.	La città globale va considerata non come un luogo definito, ma come un processo che ha significato nel momento stesso in cui prende forma.

	FUNZIONI	RETI	GERARCHIA	EFFETTO
OTTAVIANO	Concentrazione delle funzioni e specializzazioni utili a gestire i fattori chiave del processo globale (chi non esporta è escluso dal processo economico).	Abbinamento sinergico e connessione globale (polarizzazione di persone, imprese e città).	Gerarchia di città, imprese, persone (alpha +, le alpha, le alpha -, le beta e le gamma). Può variare in poco tempo e prescindere dal contesto nazionale. Al vertice chi vanta livelli di connessione globale più elevata.	La globalizzazione ha un effetto polarizzante su queste tre gerarchie, producendo più efficienza e minor equità: le imprese al vertice offrono salari più alti e il maggior gettito fiscale può essere reindirizzato al miglioramento della qualità urbana.
SINTESI	Le funzioni determinano il livello di globalizzazione della città che diviene un nodo tra la realtà locale (regione-stato) e quella sovra locale (internazionale), che offre servizi alle imprese multinazionali, che instaura relazioni con altri nodi. Si apre quindi alla rete virtuale di portata globale, collegando e offrendo tutto ciò che serve a soddisfare la nuova domanda di produzione globalizzata. Funzioni e relazioni determinano la portata globale della città.		A seconda della concentrazione delle componenti globalmente rilevanti la città guadagna temporaneamente un ruolo di rilevanza nei mercati globali rispetto ad altri centri internazionali.	Più la città segue la propria vocazione globale, meno risorse ha da destinare alla valorizzazione della realtà locale.

Tabella 1.1d Sintesi dei diversi contributi

È utile a questo punto mettere a sintesi i diversi contributi precedentemente analizzati circa della globalizzazione. Si può affermare che si tratta di un fenomeno sistematico, strutturato per insiemi e sottoinsiemi.

Alla base stanno le persone, in qualità di **lavoratori**, divisi in **altamente qualificati** e **scarsamente qualificati**. Entrambi sono necessari per la **nuova organizzazione produttiva basata sul trade in task**, cioè sullo scambio di competenze (lavorative). **Le imprese** (quelle che agiscono ad un livello transnazionale) sono le nuove protagoniste e competono per attirare ed assumere i lavoratori più altamente qualificati (fornendo altissimi stipendi). L'insieme di imprese, a loro volta, compete tra loro per guadagnare fette del mercato sempre più ampie, per costituite nuove **alleanze e nuove "relazioni" con altrettante imprese**. Si determina così **una rete di scambi**, che vede al centro del processo produttivo, lo **scambio di conoscenza e informazione** (garantito dall'evoluzione tecnologica dell'ICT). Ma queste imprese necessitano **nuovi tipologie di servizi e funzioni** che si concentrano nelle città più attrattive in termini di **connettività globale**, determinando a loro volta la creazione di **una rete polarizzata per nodi: le città globali**. Trattasi di una rete **gerarchicamente ordinata** (definita dal preciso abbinamento sinergico di persone e imprese), che trova espressione in uno **spazio virtuale**, esclusivo della globalizzazione: **una rete processo**, costituita da flussi di conoscenze, persone e merci.

In questo scenario, che sembra essere sempre più distante da quelle che sono sempre state le esigenze delle comunità, poca attenzione è riservata alle ricadute negative sulle **realità locali** escluse dalla nuova logica competitiva, quindi dalla redistribuzione di vantaggi che essa comporta. **La globalizzazione, che dal nome porta con sé un'inclusione mondiale, è invece molto selettiva** e si fa responsabile dell'**esclusione di molti cittadini** ai vantaggi economici gestiti e distribuiti tra pochi.

1.1.5 Perché guardare la città

Analizzato a livello generale il processo di produzione globalizzata, nelle forme funzionali, morfologiche e relazionali, è necessario concentrare l'attenzione sulla realtà locale. Se la città è interessata da fenomeni urbani di portata internazionale, guidati da attori internazionali (per risorse e raggio d'azione) che ruolo possono svolgere gli attori locali (per risorse e raggio d'azione)? Se precedentemente il fenomeno della globalizzazione è stato affrontato a livello generale, la tesi

procede concentrando lo sguardo sulle città europee.

Quando si parla di FDI, di centri finanziari, transazioni economiche internazionali, la dimensione urbana sembra non potere nulla contro la struttura economica dominante. Ma è nelle città che si concentrano gli effetti positivi e negativi del fenomeno, ed è qui che a seconda dei soggetti presenti ci sono risposte differenti. Riconoscendo nella città l'espressione fisica della società, è qui che bisogna guardare. Se si pensa che gli scontri sociali (frutto delle tensioni tra parti di persone, che hanno possibilità di esprimersi nell'incontro con altro, possono dar vita al conflitto) si sono sempre verificate in città, è **fondamentale mantenere il focus su un preciso territorio di riferimento.**

Essendo gli spazi pubblici condivisi, le disparità sono più visibili ed emergono le differenze tra la popolazione. E come hanno ospitato le tensioni e conflitti, anche il loro tentativo di tentativi di risoluzione: agli spazi delle iniquità sociali si accompagnano quelli per l'innovazione, per la sperimentazione, i luoghi del conflitto, della discriminazione, dei motori per la crescita e lo sviluppo, gli spazi del dialogo e dell'emancipazione. In sintesi la città, che porta con sé determinate eredità sociali: l'inadeguatezza del sistema formativo, l'asperità del mercato del lavoro e di quello abitativo, la povertà e la debolezza delle politiche pubbliche ... si può quindi affermare che le città oltre ad essere i motori della società, sono al tempo spesso il suo specchio. Quelle europee hanno mantenuto storicamente un certo equilibrio tra esigenze incalzanti della crescita economica e esigenze resistenti della solidarietà sociale; tuttavia oggi Europa la **tradizionale capacità connettiva della città sembra andata perduta**, quasi sul punto di spezzarsi. Qualcosa ha minato lo sviluppo urbano fondato su questa connessione.

1.1.6 Gli effetti della globalizzazione sulla realtà locale: il modello predatorio

Il fenomeno della globalizzazione incide sulla **struttura della città, che vive "forti scosse telluriche"** (Ranci, 2010). Il successo delle attività economiche di portata globale esalta la città globale quale luogo centrale dell'economia internazionale, trasformando gli ambienti urbani che mutano la propria struttura in funzione di tutto quello che la nuova organizzazione dei processi economici comporta .

È forse la prima volta nella storia urbana che le forze economiche trainanti della città non hanno un grande interesse al mantenimento della coesione sociale, proprio perché l'attività economica non dipende più dalla vita urbana, ma dipende da nuovi fattori di competitività (mobilità, accessibilità, disponibilità di *know how*, capacità di fare rete con altre attività pregiate, l'interconnessione globale, l'innovazione tecnologica, la qualità del management ...).

Infatti questi **settori non sono strettamente dipendenti dalla base produttiva locale**; ma la **realtà locale della città viene sfruttata solo per le risorse che mette a disposizione dei servizi globali**, per l'interconnettività che riesce a garantire, per le eccellenze, la riserva di capitale umano, senza però prestare cura alcuna del luogo e dei meccanismi locali di riproduzione di queste qualità locali. **Prevale così un modello predatorio** che fa in modo che **la competizione internazionale delle imprese allontani le città (le risorse) dalle esigenze locali.**

Gli spazi fisici che la città globale richiede (spazi privilegiati, interconnessi tra loro, al servizio degli operatori e interessi globalizzati) snaturano le esigenze del locale. **Emerge così una parte di città interessante per l'economia globale e una parte di città esclusa e dimenticata da questi stessi interessi economici.** Sono quest'ultimi gli spazi residuali della produzione locale e quelli per la coesione sociale. E le disuguaglianze sociali sono parallele a quelle territoriali, spesso si assiste a fenomeni di sostituzione sociale (*gentrification*) nei quartieri centrali (che si trasformano per ospitare i nuovi ricchi), mentre la popolazione più povera viene allontanata in aree suburbane.

È importante riconoscere questa logica per capire cosa fare delle nostre città, e se questo è un destino comune a tutte. Quando lo sviluppo non è equilibrato gli effetti generati possono essere perversi, e le realtà locali vanno quindi **difese dalle crisi delle fluttuazioni di un'altalenante economia globale**: rafforzando il legame tra competizione e coesione sociale, legandole assieme.

Quella dello **sviluppo economico** e della **coesione sociale** rappresenta **la nuova sfida della globalizzazione per le città europee.** La tendenza delle **imprese** ad accogliere le sfide lanciate dalla globalizzazione per alcuni settori trainanti, contribuendo a rendere **le città** più attraenti e competitive, si accompagna alla tendenza della creazione di nuovi problemi

e tensioni sociali (aumento dell'immigrazione, del lavoro temporaneo, dell'abbassamento dei livelli di fertilità, dell'invecchiamento della popolazione). **In tutte le città europee, seppur con differenze, si legge una connessione tra il tendere alla rete globale delle imprese e le negative ricadute sulla società.** Fenomeno contraddittorio questo, che non riguarda solo le principali città globali (Sassen, 2003), ma tutte quelle inserite nella rete dei processi economici globali. Le disuguaglianze interne a una singola città, sono maggiori rispetto alle disuguaglianze fra città, che mostrano invece una simile tendenza (proprio nel non essere omogenee nel loro interno). È anche vero però che la globalizzazione non deve essere intesa come un fattore esterno, una sovrastruttura inarrivabile che influenza il milieu urbano (Sassen, 2003); essa può costituire un processo composito in cui locale e globale si fondono assieme per creare un modello ibrido. Il problema è dato dal fatto che la concorrenza internazionale provoca disorganizzazione sociale interna: c'è una vera e propria corsa per attrarre e richiamare l'attenzione degli investitori internazionali, senza dimenticarsi però che tali richieste vanno collegate con l'ambiente interno (abitato dalle popolazioni interne). **Solo se si agisce in modo da contrastare il carattere predatorio degli investimenti, la globalizzazione può essere vissuta come modello positivo.**



Fig.13 La serie delle epoche (fonte: Leone, 2004). La storia dell'insediamento urbano offre un'ampia serie di casi che dimostrano come, pur se con ampie varianti, alcune costanti definiscono i modi attraverso cui ha preso forma e si è consolidata la città. Si può ipotizzare che tali forme si siano evolute attraverso una sinusoide formata da cuspidi e flessi. Per la città d'Occidente possono individuarsi sei periodi: quello antico (A), quello greco-romano (GR), il medio evo (EM), il rinascimento (R), l'illuminismo (I) e l'epoca moderna (M). Tutto si rigenera attraverso punti di crisi che mettono in discussione l'eredità del passato, ma anche in vari modi tutto ritorna. A queste potremmo benissimo aggiungere un settimo periodo, quello contemporaneo della città globale (G). E se oggi, anche questo è in crisi, è interessante domandarsi a quale nuovo modello di città riferirsi per il XXI secolo.

La città prima della globalizzazione

Osservando la storia europea, la città costituiva **una porzione specifica di spazio** dal cui tessuto sociale connettivo coerentemente organizzato e stabile emergevano rilevanti emergenze storiche, sociali ed istituzionali. Queste stesse istituzioni ricche e culture civiche radicate hanno vigilato sulle città, mantenendone uno stabile schema di riferimento, nonostante i vari stravolgimenti (storici) interni ed esterni. Esse hanno saputo mantenere un buon equilibrio tra quegli interessi lunghi dei propri attori economici (allargati a distanti scale geografiche) che garantivano il successo delle città, e gli interessi corti quotidiani dei loro abitanti (durante il tredicesimo secolo per esempio, Taylor 2010). La città occidentale europea, è stata luogo di libertà economica (commerciale) e di opinione; così come luogo di tutela (i cittadini sono sempre stati aiutati dalle istituzioni urbane perché facenti parte della rete della vita collettiva). Questo è avvenuto fin dai tempi delle città medievali, in cui esse erano al centro dello scambio e della connessione tra sviluppo economico e solidarietà sociale. Anche se non si esclude che oggi molte responsabilità economiche e sociali sono state trasferite alle regioni e allo stato (più di recente anche a reti internazionali), **la città è rimasta luogo privilegiato per l'attività economica e per il welfare, proprio perché le attività e le persone risultano a contatto tra loro, concentrate e soggette a relazioni di prossimità fisica**, in grado di operare su economie di scala, riducendo i costi della mobilità (interna ed esterna) anche grazie alla ricca dotazione infrastrutturale. Così facendo, **la città crea e accumula capitale sociale**, proprio grazie alle **relazioni di prossimità** che pongono l'individuo al centro di un ambiente coeso, denso che si auto mantiene e auto sviluppa.

In Europa la megalopoli non è il modello insediativo prevalente, ma la **diffusione delle città medie (tra i 100.000 e 50.000 abitanti)** richiama al concetto di coesione sociale. La crescita delle città nel XX secolo è stata graduale e costante, a immigrazione contenuta ed integrata. Le economie urbane, grazie alla presenza del ceto medio nelle *pubbliche amministrazioni*, hanno sempre meno dipeso dalle fluttuazione economiche dell'economia globale delle città americane,

garantendo il compromesso sociale di mezzo secolo, che ha consentito la “protezione pubblica” alle città europee per tre decenni (post-guerra). Questo agire ha fatto in modo che **i costi sociali della crescita economica fossero assunti dai governi nazionali**. E le città europee sono state complementari allo Stato nella tutela e costruzione della coesione sociale (intervento dello stato keynesiano). Così **nella città industriale la crescita economica** era fortemente sostenuta dall'alta domanda di consumi e la città soddisfaceva al tempo stesso produzione e consumo dei prodotti. Essa **era integrata alla coesione sociale**; alla nascita di forti relazioni industriali che creava gli agglomerati si accompagnavano le politiche abitative della tutela delle fasce deboli, così come del sostegno dei consumi. Il capitale sociale di una città contribuiva alla produzione dei beni consumati lì; mentre la produzione che oggi è disintegrata verticalmente; fa riferimento ad un'organizzazione flessibile; è internazionalmente interconnessa (seguendo la logica del più remunerativo).

PERIODO	Città nel XX secolo, dal dopoguerra per tre decenni.
ATTIVITÀ ECONOMICHE	Intensa crescita economica: produzione e consumo di beni in città (industriale) fortemente sostenuta dall'alta domanda di consumi.
COSTI SOCIALI	Disuguaglianze sociali ridotte e ceto medio notevolmente allargato; forti relazioni industriali creano agglomerati urbani; immigrazione integrata e disoccupazione contenuta.
ATTORI	Elite industriali, pubblica amministrazione (statali e locali), ceto medio.
POLITICHE	Stato keynesiano (governi nazionali e pubbliche amministrazioni locali si fanno carico dei costi sociali garantendo la protezione pubblica alle città europee tramite politiche abitative di tutela delle fasce deboli e politiche di sostegno dei consumi). Le città europee sono state complementari allo Stato nella tutela e costruzione della coesione sociale.
RELAZIONE TRA ECONOMIA E SOCIETÀ	Le economie urbane garantiscono il compromesso sociale di mezzo secolo: il capitale sociale di una città contribuiva alla produzione dei beni lì consumati.
SISTEMA DI RIFERIMENTO	Secondo una prevalente diffusione di città medie (tra i 100.000 e 50.000 abitanti); la città è rimasta luogo privilegiato per l'attività economica e per il welfare, che fanno riferimento a una specifica porzione di spazio, in cui le attività e le persone risultano a contatto tra loro, concentrate e soggette a relazioni di prossimità fisica.
INCLUSI-ESCLUSI	Gli esclusi sono “inclusi” dalle politiche del welfare.

Tabella 1.1e La città del XX secolo.

La città durante la globalizzazione

Negli anni novanta l'effetto della deindustrializzazione (determinato dal fenomeno della globalizzazione) porta nuovi rischi sociali, primo fra tutti la disoccupazione. Le persone necessitano nuove bisogni e si spingono alla ricerca di nuovo reddito. La pubblica amministrazione centrale agisce con tagli al welfare, solo in parte delegato alle amministrazioni locali. L'avvento della globalizzazione ha fatto in modo che le città cominciasse a competere tra loro per attirare gli investimenti delle imprese (che si trovano a operare su mercati sempre più vasti e liberi da ogni sorta di vincoli e barriere). Una volta ottenuti si ha sì **la crescita (economica) urbana**, ma viene conservata **attraverso sacrifici sociali**: disuguaglianze

crescenti, cambiamenti demografici provocati dall'immigrazione e dall'invecchiamento della popolazione, una maggior vulnerabilità sociale e nuovi rischi di segregazione fisica e sociale hanno colpito moltissime aree urbane (che richiedono quindi nuovi sforzi politici e nuove risorse per essere risolti).

Se dal dopoguerra le disuguaglianze sociali si sono ridotte e il ceto medio s'è notevolmente allargato e gli esclusi erano solo gli strati più marginali dei lavoratori (disoccupati ed immigrati), **oggi anche ampie parti del ceto medio sembrano avere minori aspettative di miglioramento sociale per la loro e le future generazioni. Gli abitanti della città hanno visto le loro condizioni di vita peggiorare con l'aumento prezzi delle case, la riduzione di qualità e quantità servizi, l'aumento delle tensioni** (generata dal contrasto tra le stabili esigenze degli abitanti e quelle temporanee dei *city user*). Si generano dicotomie nell'ambiente urbano, diviso tra spazio dei luoghi (che rispetta le condizioni di abitabilità) e spazio dei flussi (quello della circolazione globale di denaro, merci e persone). I flussi di persone che transitano negli aggregati urbani sono sempre più eterogenei: le città assorbono le popolazioni agricole e degli ex possedimenti coloniali, dando vita a problemi di adattamento e integrazione di queste nuove popolazioni. Se è stato fatto in passato, non si comprende perché oggi la sfida dell'integrazione dei flussi migratori sia così difficile. Il fenomeno dell'immigrazione è sempre esistito, e oggi non si ferma di certo. Gli immigrati sempre più eterogenei, arrivano a flussi sempre più consistenti e vengono sempre più marginalizzati, soprattutto quando i residenti sono costretti a subire le nuove presenze come completamente estranee, incentivando azioni di rimozione e spostamento nelle aree periferiche. E più singole etnie si concentrano nelle sacche, più il divario e l'esclusione aumentano.

Ma le città europee hanno costruito la loro capacità di attrarre capitali e risorse umane pregiate in modo diverso, le une dalle altre. Così come hanno organizzato diversamente il loro spazio interno, le dinamiche e i flussi locali di milioni di cittadini.

A livello urbano, tutto si traduce nel bilanciamento tra **spazio dei flussi e spazio dei luoghi**: l'intermodalità e l'accessibilità esterna si intrecciano con la mobilità interna; i fattori "duri" della competizione economica internazionale si intrecciano con la qualità della vita; i servizi per la rete globale si intrecciano con i servizi per la cittadinanza.

La vocazione globale e internazionale cambia il tessuto produttivo di ogni città; a seconda di come avviene questo "mutamento", ne derivano differenti esiti nella struttura sociale interna, nelle disuguaglianze e nel **mercato del lavoro**. Questo per esempio, è stato professionalizzato, aumentando in alcuni casi la polarizzazione sociale; i diversi i salari accrescono la distanza fra le élite e il resto della popolazione. La differenza tra ceti medi e i gruppi sociali più vulnerabili cambia da città a città.

Così diverse sono anche le **disuguaglianze sociali - territoriali**. Ogni realtà, esito di un modello di diffusione urbana, a seconda della relazione tra centro dell'area urbana e zone periferiche, presenterà particolarità differenti. A seconda degli andamenti del mercato abitativo, dei flussi di popolazione che attraversano il territorio urbano, la morfologia fisica e sociale della città urbana ne esce stravolta in modo diverso. Disorganizzata, esposta ai rischi della polarizzazione e della segregazione sociale, ma sempre esito del successo economico che favorisce simili comportamenti speculativi, dando vita a nuove mappe urbane, creando forti aree di riqualificazione abitativa, di rinnovo urbano, destinate ad ospitare le popolazioni mobili dell'economia globale. Questo "successo urbano" determina processi di sostituzione determinando l'esito delle popolazioni più vulnerabili, sospinte ai margini delle nuove aree "gentrificate", in territori di peggiore qualità abitativa (gli esclusi). Al centro quindi sono **le politiche urbane che giocano un ruolo decisivo nel favorire le nuove tendenze speculative e nel mitigare la portata e gli effetti più indesiderati.**

Ma non c'è solo la globalizzazione dall'alto. C'è anche quella dal basso, composta dai flussi migratori che portano la propria di competitività internazionale. **L'immigrazione** comporta diversi problemi di integrazione sociale, mostrando la il differente livello di inclusione delle città: diverse saranno le forme dell'adattamento e d'integrazione da città a città, che diventano spazi eterogenei e sempre più multietnici.

PERIODO	Dagli anni novanta a oggi
ATTIVITÀ ECONOMICHE	Globalizzazione dei processi economici comporta: deindustrializzazione; competizione tra città per attrarre nuovi investimenti dalle imprese; crescita (economica) urbana conservata attraverso sacrifici sociali.
COSTI SOCIALI	Nuove disuguaglianze nel mercato del lavoro, nuove disuguaglianze sociali - territoriali, forte immigrazione limitano le prospettive di miglioramento sociale delle presenti e future generazioni del ceto medio. Peggiori condizioni di vita per abitanti della città richiedono nuovi sforzi politici e nuove risorse per essere risolti (disoccupazione, aumento prezzi delle case, riduzione di qualità e quantità servizi, disuguaglianze crescenti, cambiamenti demografici provocati dall'immigrazione e dall'invecchiamento della popolazione, aumento delle tensioni, maggior vulnerabilità sociale e nuovi rischi di segregazione fisica e sociale).
ATTORI	Nuove élite industriali, <i>city users</i> , pubblica amministrazione (statali e locali), ceto medio.
POLITICHE	Politiche urbane che giocano un ruolo decisivo nel favorire le nuove tendenze speculative e nel mitigare la portata e gli effetti più indesiderati.
RELAZIONE TRA ECONOMIA E SOCIETÀ	La vocazione globale e internazionale cambia il tessuto produttivo di ogni città: si generano dicotomie nell'ambiente urbano, diviso tra spazio dei luoghi (che rispetta le condizioni di abitabilità) e spazio dei flussi (quello della circolazione globale di denaro, merci e persone).
SISTEMA DI RIFERIMENTO	Mercati sempre più vasti e liberi da ogni sorta di vincoli e barriere).
INCLUSI-ESCLUSI	Dicotomie e differenze urbane sempre più accentuate

Tabella 1.1f La città contemporanea.

1.1.7 Tra sviluppo e coesione

Il sistema dell'organizzazione (equa e giusta) sociale deve contenere/contiene contemporaneamente crescita economica e inclusione sociale; aspirando alla **costruzione di una base sociale** fatta di cooperazione e solidarietà tra cittadini nella costruzione e nella tutela dei beni comuni (Ranci, 2007).

Promuovere la coesione sociale non si traduce nell'intervenire sulle anomalie presenti in un contesto specifico, ma **nell'intervenire sulle spinte polarizzanti e destabilizzanti dell'economia**, agendo all'interno del corpus sociale che differisce da paese a paese.

Nel momento in cui **si presentano nuove instabilità sociali** (minor occupazione, meno possibilità d'accesso ai beni primari, minor relazioni interfamiliari), **i tradizionali meccanismi di integrazione sociale –famiglia, lavoro e welfare- non sono più sufficienti ad eliminare il rischio di esclusione**. Come l'attuale destabilizzazione del ceto medio esposto a una nuova vulnerabilità e instabilità, che mettono a rischio l'autonomia e la capacità individuale e familiare di affrontare con plasticità i problemi sopra citati; viene così meno per gli individui la possibilità di autodeterminare la propria esistenza e libertà.

Ci sono strette relazioni tra crescita economica e coesione sociale: infatti gli urti e le dinamiche di declino economico si

ripercuotono sulla coesione sociale che a sua volta determina la crescita economica di tutti, permettendo l'accesso al mondo del lavoro per esempio; ma nella **moderna società del rischio** qualcosa sembra essere venuto meno. **Se il welfare e le politiche di regolazione pubblica vengono percepite come costo e non come investimento per lo sviluppo, le tematiche sociali vengono marginalizzate.** Ma è possibile lo sviluppo senza coesione sociale?

Abbiamo visto come in una qualsiasi città globalizzata, i flussi globali che trascendono i legami con il locale: la coesione sociale resta la variabile indipendente, e negare le relazioni di questa con i fattori di sviluppo sfocia nell'output delle *policies* meramente assistenziali (Ranci, 2007). Se in passato la città ha saputo assorbire la popolazione immigrata (meridionali e stranieri), mantenendo buoni livelli di coesione sociale (vero punto di forza), oggi questo elemento viene messo in discussione dalla globalizzazione, che mette in crisi la struttura sociale esistente.

A fronte di questa situazione, è necessario a questo punto cercare di dimostrare di cosa si compone lo sviluppo; di cosa la coesione sociale.

La competitività globale

Quello della **competitività è un concetto multidimensionale** che comprende vari aspetti delle attività economiche dei sistemi urbani e del loro rendimento, in particolare i risultati economici conseguiti dalla città a seconda del ruolo svolto nell'economia globale (il livello di ricchezza, il grado di integrazione economica nei mercati internazionali, il grado di interconnettività globale, l'attrattività degli *FDI*, dei talenti, la capacità d'innovazione, il tasso di crescita ... e via dicendo); in sostanza **il ruolo che una città è in grado di giocare a livello internazionale rispetto alle altre.** La competitività globale determinata dal generale livello di produttività dell'economia urbana, che dipende strettamente a sua volta dall'attrarre lavoratori altamente, qualificati, servizi avanzati, multinazionali, nuove funzioni economiche globali.

La misurazione di competitività è questione non immediata: molti degli aspetti della competitività, quali il grado di globalizzazione (settori specializzati a livello internazionale, peculiarità globale) e l'attrattività (accessibilità multimodale, flussi di popolazione, capitali della città), non sono riconducibili alle dimensioni del Pil, misurazione obsoleta perché contiene carenze qualitative circa la produttività dei contesti urbani.

Il concetto di "attrattività" è implicito nella competitività. Le città devono attrarre, cioè specializzarsi in poli di attrazione dei flussi di capitale finanziario (*Foreign Direct Investments*) e dei flussi di capitale umano di elevata qualità. I global player guardano ai contesti urbani come a una gerarchia di città in grado di attrarre investimenti proprio per le risorse che mettono a servizio dell'economia globale (per questo si parla di marketing urbano, di investimenti e piani specifici per migliorare l'accessibilità delle nuove aree produttive e di quelle pre-esistenti; sono soprattutto quest'ultime che possono determinare successi e fallimenti).

Ed è per questo che l'attrattività vanta **fattori hard e fattori soft.** Dei primi fanno parte le infrastrutture dei trasporti, i servizi alle imprese, la logistica; cioè la chiave per ridurre il traffico nelle aree centrali per renderle sempre più compatibili con le esigenze economiche ed ecologiche. Così come le interconnessioni veloci sono cruciali. **La governance multilivello che solo una regione urbana può avere** è di primaria importanza e **si basa sulla cooperazione "interna" per assicurare un adeguato relazionarsi all'esterno,** attraverso lo sviluppo di piani strategici per gli insediamenti decentrati in grado di coinvolgere le centralità minori (per esempio nel caso di Milano non solo quelle concentrate nella *core area*, ma anche altrove attraverso investimenti sui trasporti, oggi molto ridotti. E i problemi che traffico e congestionamento creano vanno risolti o quantomeno alleggeriti. Queste sono sfide centrali per la competitività internazionale delle città contemporanee). E i **fattori soft** riguardano tutto quello che ha come effetto il rendere più desiderabile e attraente la vita urbana, che punta ad essere di qualità (anche rispetto alle altre), proprio per attrarre i lavoratori qualificati e le aziende internazionali. Esempio per la cultura, il verde, il sapere, i grandi eventi ... tutti elementi rilevanti per le nuove élite urbane.

Ma le città non solo attraggono flussi; si occupano della loro **gestione** e organizzazione. Per esempio le nuove aree di insediamento delle attività economiche ad elevata qualificazione tendono a collocarsi dove godono dei benefici indiretti della prossimità fisica; cresce la domanda di centralità che crea flussi di persone e mezzi verso il centro (più traffico e più pendolarismo che necessitano nuove infrastrutture). Qualcuno decentra ma è sempre al centro dell'area metropolitana; gli insediamenti diffusi si appoggiano a grandi opere infrastrutturali nuove. **La crescita dell'economia dei flussi richiede**

nuove politiche da parte della città in grado di leggere in modo sistemico le interconnessioni e interdipendenze (interne) all'area metropolitana. E il centro è sempre più richiesto per i servizi avanzati presenti, accoglie le funzioni pregiate che provocano il congestionamento e il peggioramento della qualità della vita. Solo una governance multilivello su scala regionale può far vincere la sfida di attrattività. Per esempio se Milano vanta una rilevante⁵ attrattività internazionale per il carattere polisettoriale e per il forte settore finanziario; non vanta un trasporto pubblico adeguato (poco competitivi sono i fattori soft della realtà milanese) e soprattutto manca la governance multilivello per l'area metropolitana (ancora non presente, ma oggi in corso di definizione). Per esempio, **anche se Milano è forte per la struttura economica pre-esistente e ha un peso nell'attrarre i flussi globali, ciò non risulta sufficiente per restare nell'eccellenza.**

Quindi si può affermare che le città competono (nel loro interno) tra loro nella domanda e nell'offerta di competitività: tutti questi elementi sono un investimento per la produttività (tramite ingenti risorse finanziarie, umane e tecnologiche), per costruire un'armatura economica, infrastrutturale e logistica di prim'ordine, per guadagnare una posizione internazionale nell'economia avanzata. Non è facile distinguere tra mezzi e finalità, poiché, a seconda di quello che ogni città riuscirà a sviluppare attraverso un **proprio modello di sviluppo (specializzazioni produttive e funzionali)**, l'ambiente sarà più o meno attrattivo agli occhi degli investitori globali per attrarre risorse e promuovere scambi. Ma un nodo globale dipende da come i flussi e gli scambi vengono organizzati nel loro interno, e combinati con l'economia locale, con le comunità (cioè quei luoghi della socialità, in grado di favorire il consolidamento delle transazioni economiche). Proprio per questo, l'attenzione non va concentrata solo sul mercato globale. Anche se dal punto di vista delle multinazionali (interessate ai propri ritorni) la coesione sociale è un freno, una sovrastruttura che frena la nuova economia dell'informazione. Va disconnessa quindi la relazione tra le due componenti per favorire l'intercettazione dei flussi. Questo tipo di economia non sembra particolarmente interessata alla stabilità interna dei sistemi urbani, ma dipende strettamente da dove la si guarda.

Dal **lato della domanda** i global player guardano precisi aspetti di localizzazione che prescindono dal funzionamento interno della città. Per loro sono specifiche le condizioni che devono essere messe in atto:

- possibilità di arrivare su un territorio senza eccessivi vincoli se hanno bisogno di localizzare delle attività;
- l'aspetto della tassazione (quello fiscale che è fondamentale);
- l'aspetto regolativo (tipo di regole e vincoli posti dalla regolazione pubblica sui suoli, sulle funzioni, piuttosto che in campo economico);
- la regolazione del mercato del lavoro (che è in parte non è locale, ma nazionale).

Secondariamente guardano anche altri fattori (come l'accessibilità), ma quando investono sanno che li possono godere di competenze, di conoscenze, di qualche legame precedente, della qualità di servizio che possono ricevere in cambio. Tutta una serie di aspetti che prescindono dalle condizioni della popolazione locale. Così avviene in tutto il mondo, senza dubbi.

Dal **lato dell'offerta** di competitività sono gli attori locali i protagonisti che operano per creare condizioni favorevoli per l'attrattività, cioè sviluppare nella città serbatoi di competenze molto alti che possono fungere da attrattori: talenti competenze, sistema dell'informazione, dell'istruzione ... tutto quanto è necessario per "convincere" fattori di qualità a insediarsi e a rimanere nella città. Per esempio l'offerta di un'università d'eccellenza che richiama studenti validi non può prescindere dall'offerta di un *housing* adeguato e di tutti i servizi di base connessi. Così come per la sanità d'eccellenza su base nazionale o internazionale, è necessaria un'infrastrutturazione di base. **Singole eccellenze, singolarmente, valgono meno di eccellenze messe in rete tra loro** (Castells, 2001); vanno garantiti i servizi di base, come l'interconnettività del *core*, le domiciliazioni di chi si trasferisce per lavorare in città, le nuove localizzazioni delle attività di ricerca sanitaria ... tutto quanto sia utile affinché perché possa svilupparsi la città della salute.

Trattasi di azione di base di lunga durata (decine di anni) perché di carattere strategico, il cui scopo finale non è l'intercettazione dei *global player*, ma lo sviluppo endogeno investendo su alcuni asset di qualità della città, che un domani possono giungere da attrattore ulteriore. Dal lato dell'offerta l'**attore pubblico** gioca un ruolo fondamentale (proprio perché il privato ha come primo obiettivo lo sviluppo del proprio business). Per esempio, chi offre ricerca scien-

5 Si veda a tal proposito 1.2.1 *Milano porta dell'economia globale*

tifica e cura, di qualità aggiornata può far “clusterizzare” nuovi imprenditori tra loro, e creare così ricadute per l’economia locale. Ma le ricadute sulla città (positive e negative) interessano principalmente al garante degli interessi della collettività e per lo sviluppo locale. Onde evitare uno sviluppo prettamente spontaneo, secondo logiche private, è possibile interagire con gli interessi privati, che “sfruttano” qualcosa dalla città restituendo altro. Trattasi di attrarre funzioni avanzate senza che questo vada a detrimento degli interessi locali, trovando forme di conciliazione e facendo in modo che le scelte localizzative delle multinazionali abbiano effetti positivi sui quartieri della città. È in questo che la forza locale deve strutturarsi. Non mancano esempi di città europee (Monaco, Lione, Barcellona) che hanno optato per scelte localizzative importanti in termini di infrastrutturazione e dotazione di servizi (terziario avanzato, industriale avanzato) in aree necessitanti riqualificazioni. Dove la città riscontrava problemi di carenza di qualità, è stata veicolata la capacità d’attrazione. Per esempio in questi anni gli investitori internazionali possono essere interessati a Milano per l’evento Expo 2015, piuttosto che per lo sviluppo del *Real Estate* (mercato immobiliare); azioni che non avranno ricadute positive sulla città se gli attori locali non saranno in grado di porre condizioni per lo sviluppo locale. Se gli investitori internazionali guardano a Milano, come a Londra, Parigi, Francoforte, Amsterdam, non è a loro che interesserà se la città un domani sarà completamente non attrattiva per i propri problemi e mancanze interne, perché investiranno altrove.

Nella tabella sono sintetizzati i principali fattori di competitività internazionale dei centri urbani. **A seconda del modello di sviluppo che ogni città deciderà di costruire** (puntando su specifici elementi), **si avranno esiti differenti**.

ATTORE GLOBALE	ELEMENTI URBANI DELLA COMPETITIVITÀ GLOBALE	ATTORE LOCALE
OFFERTA	Specializzazione produttiva e funzionale: funzioni strategiche e di controllo (banche, società finanziarie, terziario avanzato, sedi centrali di multinazionali), FDI	DOMANDA
DOMANDA	Attrattività Fattori hard: interconnettività globale, presenza di multinazionali, competenze altamente qualificate, infrastrutture dei trasporti, servizi alle imprese, innovazione tecnologica, logistica, governance multilivello Fattori soft: qualità della vita (cultura, verde, eventi) per lavoratori qualificati, aziende internazionali, elite urbane	OFFERTA
	Gestione dei flussi nell’interno Localizzazione delle imprese nel <i>core</i> (<i>clusterizzazione</i> e prossimità fisica); interconnessioni ed interdipendenze funzionali di qualità dell’area metropolitana	

Tabella 1.1g Domanda e offerta di Competitività.

Dalla relazione tra offerta e domanda di competitività ne deriva il livello di produttività dell’economia urbana. Più questo scambio funziona, più si alza il livello di ricchezza, il tasso di crescita e la capacità di innovazione dell’economia urbana, più integrata nei mercati internazionali, globalmente interconnessa grazie ai nuovi settori specializzati. Tutto quello che non ha a che fare con questo livello (globale) viene generalmente non considerato.

Il modello prevalente è quello predatorio: la competizione delle imprese internazionali si traduce nel riservare una maggiore attenzione (in termini di risorse) ai servizi globali, piuttosto che alle necessità locali. E l’esclusione del livello locale genera problemi e tensioni sociali. Una simile **logica economica** dei processi produttivi è **altalenante e fluttuante**, proprio nel selezionare città al posto di altre: **è da questo aspetto che le città devono essere in grado di difendersi**, per rafforzare il legame tra coesione sociale (inclusione dei cittadini) e competizione economica.

Si apre così la strada per analizzare la coesione sociale, concetto altrettanto complesso, come quello della competitività.

La coesione sociale

Anche quello della coesione sociale è un concetto complesso in più dimensioni, non semplice da definire.

Può riferirsi a vari aspetti della società, come l'integrazione sociale, la solidarietà, le disuguaglianze, il senso di appartenenza, l'identificazione al luogo. Due sono le principali interpretazioni focalizzate su due differenti aspetti:

- sulla cooperazione e sulla fiducia tra cittadini o sul senso di appartenenza a specifici gruppi sociali tramite determinati mezzi per determinate qualità;

- sull'attenzione alla divisione, alle fratture e alle disuguaglianze sociali che limitano l'accesso alle pari opportunità per tutti cittadini, la cui coesione sociale è ridotta. Questa prospettiva è stata adottata dalla commissione europea; per "il modello sociale europeo" si pone infatti l'accento sulle disparità economiche, etniche, di genere e sulla frammentazione urbana che sfavorisce l'integrazione sociale.

Tuttavia queste due prospettive che guardano rispettivamente la forza la debolezza del legame della coesione sociale non sono così differenti. Prendere entrambe a riferimento risulta utile nel considerare lo **sviluppo della cittadinanza sociale**. Essa è base per la solidarietà collettiva e per la responsabilità istituzionale. Indica lo status indissolubilmente connesso **ai diritti e doveri** garantiti dalle istituzioni pubbliche per essere in grado di offrire pari opportunità ai cittadini, alle reali possibilità d'inserimento sociale e lavorativo. Anche qui distinguere tra mezzi e finalità non è semplice. Le pari opportunità e l'inclusività **non sono mezzi, ma elementi fondamentali di una solidarietà collettiva** che collega tra loro i cittadini, non individui; in più forniscono un quadro istituzionale e sociale entro cui solidarietà e identità collettiva delle città europee si sono sviluppate.

Così dicendo vanno considerate due le dimensioni della coesione sociale: **la disuguaglianza** (nei livelli di reddito, di istruzione, nelle disparità territoriali dello spazio urbano); **l'inclusione** sociale tramite il mercato del lavoro che fornisce opportunità alla popolazione (tuttavia non può essere usato come indicatore della crescita economica della città perché ognuna di esse presenta diverse situazioni), ma anche la segregazione territoriale (*core vs periferia*); la discriminazione e la tutela.

COESIONE SOCIALE	
DISUGUAGLIANZA SOCIALE	INCLUSIONE SOCIALE
Differenti livelli di reddito Differenti livelli di istruzione Disparità territoriali urbane	Mercato del lavoro Segregazione territoriale Discriminazione Tutela

Tabella 1.1h Coesione sociale 1.

L'evoluzione demografica delle città europee è connessa alla coesione sociale. Per esempio, nella teoria economica più aumenta la popolazione, più le condizioni di vita sono buone per far vivere e crescere i figli; ne consegue un effetto sull'attrattività della città, che se aumenta, incentiva il successo economico. E dipende anche dalle istituzioni circa l'integrazione dei nuovi immigrati sono integrati nel mondo del lavoro; circa il ruolo dell'informazione e delle conoscenze di prossimità (non solo tramite internet); circa il grado di fertilità, l'invecchiamento della popolazione (e tutto quello che riguarda **gli oneri finanziari di cura** per la popolazione). Anche perché, come sostiene Geoff Mulgan, tutto quello che non si risolve oggi, andrà affrontato un domani, a costi elevati.

Quindi Si può affermare che la coesione (dal latino *cohaerere*, essere congiunto, attaccato, stare unito) sociale indica **la forza di attrazione che si crea tra i cittadini** di una società (città), che stando **uniti si oppongono alle eventuali forze esterne che invece tendono a separarli**. Esterne rispetto all'organizzazione dell'insieme di individui che compongono la società caratterizzata da: una comunità organizzata, inserita in un territorio definito, economicamente autosufficiente, individui di una stessa cultura e coscienti della loro identità e continuità collettiva, una rete di rapporti e scambi reciproci (artificiali e impersonali perché mediati dal mercato e fondate su contratto), da individui che formano gruppi, ceti e classi sociali.

L'azione attrattiva che determina la coesione è dovuta **in base alle** (disponibilità di) **risorse** (materiali e immateriali) che vengono **scambiate tra i cittadini, e raggiunge livelli molto differenti, a seconda dello stato di scambio totale di tali risorse (servizi)**. Se il termine “società solida” presenta un livello di scambio alto, quello di “società liquida” un livello di scambio molto basso (Castells, 2001).

Come sostiene Durkheim (Ranci, 2007) **l'esperienza collettiva** non è formata dalla somma delle **esperienze individuali**, ma **dalla loro sintesi** (mescolate), **tramite una redistribuzione del lavoro e la religione**. I requisiti base per soddisfare lo stato di coesione sociale sono: **abitazione, lavoro, educazione, salute, reddito**. Vi è poi la sicurezza sociale, la presenza di relazioni sociali attive (scambi di informazioni, supporto, solidarietà e credito), il coinvolgimento delle istituzioni, per consolidare il senso di identità collettiva.

E le condizioni per la coesione sociale sono molteplici: dall'**equità sociale** che prevede la distribuzione e redistribuzione della ricchezza, **al welfare** che garantisce maggiori opportunità di accesso ai servizi, tutelando le difficoltà reddituali; alla **sicurezza economica** in grado di diminuire i rischi sociali, attraverso uno stabile possesso dei beni e la continuità dei flussi di reddito. Proprio per queste condizioni, i tradizionali meccanismi di integrazione sociale hanno lo scopo di includere i cittadini alla vita collettiva attraverso mezzi differenti all'interno del mercato del lavoro, del sistema abitativo, del welfare, delle relazioni familiari sociali più allargate; tutti in grado di combattere quel sentimento di *désaffiliation* (Castells, 2001), che colpisce chi non ha risorse sufficienti per accedere alle attività e alla protezione della vita collettiva, che lo rendono cittadino (lavoro, famiglia, relazioni di sostegno e reciprocità).

COESIONE SOCIALE		
PRINCIPI e CONDIZIONI	'MECCANISMO'	ESITO-EFFETTO
Identità collettiva	Coinvolgimento nella gestione delle istituzioni	Gestione e offerta dei servizi base: abitazione, lavoro, istruzione, salute, reddito
Equità sociale	Distribuzione e redistribuzione della ricchezza	Minori differenze tra i gruppi
Welfare	Accordi per la tutela le difficoltà reddituali	Garanzia per maggiori opportunità di accesso ai servizi
Sicurezza economica	Possesso dei beni e la continuità dei flussi di reddito	Diminuzione dei i rischi sociali
Sicurezza sociale	Scambi di informazioni, supporto, solidarietà e credito	Presenza di relazioni sociali attive

Tabella 1.1h Coesione sociale 2.

Il capitale sociale

Per meglio comprendere la coesione sociale è necessario approfondire l'ingrediente territoriale chiamato capitale sociale. Il capitale sociale descrive un insieme complesso degli aspetti della struttura sociale, come le reti di relazioni interpersonali e le norme sociali di fiducia e reciprocità (tra amici e conoscenti e le organizzazioni volontarie) che possono migliorare la capacità delle persone di coordinarsi e agire collettivamente per soddisfare i propri bisogni (Cecchi e Sabatini, 2007).

Se a livello micro il capitale sociale si configura come mezzo per la produzione di benessere a disposizione degli agenti; **a livello macro il capitale sociale è un fattore dello sviluppo economico**.

Ha a che fare con la possibilità di integrare le organizzazioni della società civile (istituzioni non profit come le organizzazioni volontarie e le cooperative sociali) nel sistema di offerta dei servizi pubblici (per ottenere effetti positivi in efficienza ed equità).

La presenza di capitale sociale è importante, sia nella sfera pubblica sia in quella privata, perché quando assenti le

forme di cooperazione sociale e partecipazione civica, c'è il rischio che il *for profit* assorba il ruolo dello stato nell'erogazione dei servizi pubblici con effetti distributivi potenzialmente perversi; ma anche per l'avvio dell'impresa (sociale più che nell'impresa di lucro) sono necessarie fiducia e reti.

È uno **stock multidimensionale** costituito dalle caratteristiche della struttura sociale che hanno la capacità di **influenzare e coordinare i comportamenti individuali**, favorendo **l'azione collettiva** e permettendo agli agenti di **perseguire fini altrimenti irraggiungibili**. Lo stock è costituito dall'insieme di norme sociali, di valori condivisi, di reti di relazione interpersonali informali, di organizzazioni volontarie che sono un fattore per la produzione di benessere. E la **fiducia** viene solitamente considerata un *outcome* del capitale sociale più che una componente. Perché non sempre i risultati vengono raggiunti, e non sempre sono positivi per i rendimenti economici.

	CAPITALE SOCIALE
COS' È?	Insieme di caratteristiche della struttura sociale (norme sociali, valori condivisi, reti di relazione interpersonali informali, organizzazioni volontarie). Tutti ciò che contribuisce ad ingrandire lo stock multidimensionale in grado di influenzare e coordinare i comportamenti individuali per perseguire fini raggiungibili grazie all'azione collettiva
COME SI ACCUMULA	Attraverso la fiducia nelle istituzioni (amministrative e burocratiche) locali (Rothstein); e dall'intensità delle disuguaglianze economiche e sociali (Uslaner)
COME SI MISURA	Livello di diffusione della fiducia in un determinato contesto
COME SI VALUTANO GLI OUTCOMES (BENESSERE SOCIALE QUALITÀ DELLO SVILUPPO)	Risultati non sempre raggiunti, e non sempre positivi per i rendimenti economici

Tabella 1.1i Capitale sociale.

Grazie al contributo di Cecchi e Sabatini si riprendono diverse teorie sul capital sociale.

Lydia Hanifan definisce capitale sociale come l'insieme degli elementi tangibili, che contano più di ogni altra cosa nella vita delle persone: buona volontà, amicizia, partecipazione, i rapporti sociali tra coloro che costituiscono un gruppo sociale, soprattutto quando **la rete viene usata per soddisfare per soddisfare esigenze individuali e favorire un sostanziale miglioramento delle condizioni di vita dell'intera comunità**. Poi ne ha parlato Banfield nel 1958 per descrivere l'arretramento del mezzogiorno italiano: colpa del familismo amorale, cioè dell'incapacità degli **abitanti di agire insieme per il bene comune**, e per qualsiasi cosa che trascendesse l'interesse immediato del proprio nucleo familiare. Il **capitale sociale era assente nel sud Italia; questo il motivo della differenza di sviluppo rispetto ad altre regioni italiane, dove capitale sociale esiste**.

E ancora contributi successivi:

Bourdieu (1980, 1986) definisce il capitale sociale (a livello micro) come la somma delle risorse materiali e immateriali che ciascun individuo o gruppo sociale ottiene grazie alla partecipazione a una rete di relazioni interpersonali basate su principi di reciprocità e mutuo riconoscimento. Cioè è il frutto (risultato) delle relazioni esistenti, non una caratteristica comune agli agenti che appartengono a un gruppo. Il **capitale sociale esiste, e solo quando viene condiviso, si attiva come mezzo di produzione**.

Coleman (1988, 1990) sostiene che capitale sociale (a livello micro) è definito dalla propria funzione. È un insieme di diverse entità e non una singola, costituito dagli **elementi della struttura sociale che agevolano il perseguimento di certi obiettivi** da parte degli agenti all'interno della struttura.

Putnam, Leonardi e Nannetti (1993) guardano al livello macro del capitale sociale, considerando gli effetti macroeconomici delle interazioni sociali. Per esempio la partecipazione civica dei cittadini influenza la *performance* di istituzioni ammini-

strative ed economie regionali. Per questo il capitale sociale è l'insieme di fiducia, reti interpersonali, norme sociali che fa in modo che **le persone agiscono collettivamente per perseguire obiettivi comuni in modo più efficace**.

Proprio per il fatto di far conseguire obiettivi altrimenti irrealizzabili, il capitale sociale è produttivo. Ma risiede nella **struttura delle relazioni** tra gli agenti, non in loro o nei loro mezzi fisici di produzione (Coleman, 1982). Per alcuni sarebbe più appropriato l'utilizzo del termine "comunità" (che gestisce l'amministrazione degli interessi comuni), poiché la proprietà del "capitale" è ben definita e può essere oggetto di transazione tra gli agenti.

Si può affermare che il capitale sociale è definito dalla sua funzione. Infatti le relazioni informali devono essere tra almeno due persone; più che di fiducia in campo sociologico si parla di reti di relazioni interpersonali.

Bourdieu considera capitale sociale l'insieme delle relazioni sociali di cui dispone (e che può mobilitare) un agente o un gruppo di cui fa parte; trattasi di connessioni sociali e obbligazioni sociali a comportarsi in un certo modo e a scambiare determinate cose. È una risorsa individuale, frutto delle decisioni di investimento effettuate dagli agenti (più è ampio il volume di cui questi dispone, più relazioni sociali egli ha, più ne può mobilitare). Tuttavia gli agenti devono essere almeno due e devono creare rapporti interpersonali perché è un fenomeno collettivo quello di cui stiamo parlando. Ma **il capitale proprio perché non è un'entità singola, è definito dalla sua funzione**. È una varietà di diverse entità che hanno due caratteristiche in comune: constano tutte di alcuni aspetti della struttura sociale e favoriscono determinate azioni degli individui che si trovano dentro la struttura. Gli aspetti di queste interazioni sociali sono considerati da Coleman una forma di capitale perché costituiscono risorse che pur non essendo oggetto di scambio nel mercato, contribuiscono al perseguimento di fini individuali e collettivi che possono assumere rilevanza economica: **come altre forme di capitale, quello sociale è produttivo, rendendo possibile il raggiungimento di determinati fini che non sarebbero stati possibili in sua assenza**. Come il capitale fisico e quello umano, **il capitale sociale non è direttamente fungibile, ma fungibile solo rispetto a determinate attività**, per questo è difficile da "misurare". Se può essere utile per certe azioni, può essere inutile o dannoso per altre. **La sua fungibilità non è universale**. (Coleman 1990). **La sua funzione di produzione di benessere deve essere valutata di volta in volta**, in relazione alle circostanze- perché alcune forme di capitale sociale possono perdere di efficacia in seguito a mutamenti nelle esigenze degli agenti (per esempio la reti interne- costituite da legami forti tra persone appartenenti alla stessa comunità, *bonding social capital*- ed esterne costituite da legami deboli che attraversano i confini sociali basati su differenze etniche, religiose e di status socioeconomico mettono in comunicazione settori diversi della società, agevolando scambi culturali ed economici- *bridging social capital*). Coleman a livello micro considera le relazioni interpersonali e a livello macro (aggregato) le relazioni sociali.

LIVELLO MICRO <i>Bonding social capital tra agenti della stessa comunità</i>	CAPITALE SOCIALE insieme delle risorse materiali e immateriali, esiste quando condiviso e attivato, è il mezzo per ottenere uno scopo collettivo ... (Bourdieu)	MEZZO PER LA PRODUZIONE DI BENESSERE	È PRODUTTIVO PER IL SUO SCOPO: IL PERSEGUIMENTO DI OBIETTIVI COLLETTIVI RILEVANTI, INDIVIDUALMENTE IRRAGGIUNGIBILI
LIVELLO MACRO <i>Bridging social capital tra settori diversi della società</i>	CAPITALE SOCIALE riguarda gli effetti macroeconomici delle interazioni sociali (partecipazione civica dei cittadini influenza la <i>performance</i> di istituzioni amministrative ed economie regionali) ... (Putnam, Leonardi e Nannetti)	FATTORE DI SVILUPPO ECONOMICO	

Tabella 1.1/ Produttività del capitale sociale.

Si può quindi affermare che **il capitale sociale ha una rilevanza economica**.

Nonostante le teorie non univoche, quel che è **condiviso da tutti** è la **capacità di determinati aspetti della struttura sociale di creare esternalità positive per i membri di determinati gruppi sociali**, che godono di un vantaggio nel perseguire i propri interessi. Si può arrivare ad ottenere effetti positivi sui processi di sviluppo, cioè l'attività economica risulta stimolata dalla fiducia che fa in modo di ripetere interazioni sociali cooperative per migliorare le transazioni tra gli agenti.

Si pensi a un ambiente sociale ricco, in cui le persone si incontrano spesso, formando un terreno fertile per la creazione di valori condivisi e **norme di reciprocità**. Le informazioni sono diffuse, il comportamento degli agenti è prevedibile, l'incertezza si riduce, i costi di transazione si abbassano. Nella letteratura economica il capitale sociale è l'input nei processi di produzione, e il suo effetto viene "modellizzato" alla stregua di quello esercitato da qualsiasi altro fattore che riduce i costi di transazione (come la prossimità spaziale o una tecnologia per il trasporto). Per spiegare la formazione di differenziali di crescita, a volte il capitale sociale è la soluzione, in quanto in grado di influenzare le performance del sistema economico a livello aggregato.

Quindi il **capitale sociale** influenza la ricchezza materiale delle imprese, il benessere delle famiglie perché **aiuta le persone ad agire collettivamente e produce un effetto che riguarda un target più ampio di quello da cui è partito**.

È considerato dalla Banca mondiale uno strumento di politica economica per combattere la povertà. Soprattutto nei contesti più deboli, quando stato e mercato non riescono a garantire sufficiente protezione sociale e sono rare le opportunità di sviluppo, il processo di sviluppo è stimolato dal rafforzamento della partecipazione civica, che contribuisce alla diffusione di fiducia e delle informazioni. Se nei paesi in via di sviluppo lo stato e il capitale sociale sono un obiettivo intermedio delle policy per migliorare l'efficienza dell'intervento pubblico, negli stati avanzati va riconosciuto alle associazioni no profit il ruolo attivo nella definizione delle strategie e nella programmazione degli interventi. **Il capitale sociale anche qui non è l'alternativa, ma uno dei supporti su cui fondare un sistema di welfare rinnovato ed efficiente** (soprattutto in tempi di globalizzazione).

È questa la sociologia che spiega l'influenza dell'ambiente sociale sul funzionamento dell'economia. Non è infatti possibile comprendere i fenomeni economici senza far riferimento al radicamento dell'azione nelle reti di relazioni sociali (Granovetter 1985). **Le istituzioni economiche altro non sono che costruzioni sociali costituite da reti di interdipendenze tra gli agenti**, mediante le quali questi ultimi cercano di ridurre l'incertezza, soprattutto utilizzando i contatti personali informali, che permettono di scambiare informazioni sull'ambiente economico e sulle strategie degli altri agenti; ma l'effetto del capitale sociale sullo sviluppo economico e sullo sviluppo sociale può essere sia positivo, sia negativo.

Il ruolo delle istituzioni è fondamentale nella costruzione e fornitura di capitale sociale. Diversi autori hanno affermato la necessaria complementarità tra stato e società civile ai fini della produzione di norme sociali di fiducia e reciprocità, dimostrando la forte relazione tra le **dotazioni di capitale sociale (misurato come livello di diffusione della fiducia)** e l'estensione dei diritti politici e delle libertà civili in un determinato paese; gli stati democratici ben funzionanti riscuotono la fiducia della popolazione, rendendo gli individui parzialmente responsabili delle scelte collettive; anche perché il poter influenzare le politiche dal basso contribuisce alla diffusione di fiducia nei confronti delle istituzioni pubbliche e del resto della popolazione. È importante il corretto funzionamento delle istituzioni: cioè governi e organismi che si occupano dell'amministrazione della burocrazia, della giustizia, della fornitura dei servizi pubblici locali essenziali. Dove la qualità dei servizi pubblici è più alta, le persone saranno più propense a coordinarsi tra di loro per perseguire interessi specifici e risolvere i problemi della comunità; per questo l'intervento del pubblico a livello locale è fondamentale. È proprio dal corretto funzionamento delle istituzioni amministrative e burocratiche che la fiducia è influenzata; non dal numero delle associazioni (cittadinanza attiva) e della loro vitalità. Questo è stato dimostrato da Rothstein nel 2003 in Svezia. Su questa linea si è insistito, soprattutto riscontrando un maggior valore sociale (più fiducia, più associazioni volontarie, più possibilità di scalata sociale) dove il welfare state era più efficiente (Svezia e Olanda); proprio perché quest'ultimo influenza direttamente la vita degli individui: assistenza a bambini ed anziani, sanità pubblica, istruzione, sussidi di disoccupazione e sistema pensionistico

Secondo Uslaner (2002) **il livello di diffusione della fiducia** non dipende solamente dalla struttura istituzionale dello stato. Essa **dipende soprattutto dall'intensità delle disuguaglianze economiche e sociali**. Per esempio negli USA la fiducia nei confronti "dell'estraneo" è maggiore all'interno delle categorie sociali discriminate come le minoranze etniche, quando cioè la popolazione è socialmente segmentata (per etnia e per reddito)..

Concludendo si può affermare che **uno sviluppo economico indiscriminato, che produce il logoramento della coesione sociale e un impoverimento delle opportunità di partecipazione, genera di per sé le premesse per il rallentamento della crescita economica nel lungo periodo**.

Il capitale sociale per la sua capacità di favorire l'azione collettiva e migliorare la diffusione della fiducia e delle informazioni deve essere considerato uno strumento utile per alleviare la povertà e le disuguaglianze. E in quest'ottica è un presupposto fondamentale per la sostenibilità dello sviluppo (influenza il processo di crescita economica come dimostrato da indagine empiriche e studi teorici).

Il capitale sociale però non è un'alternativa alla politica economica, e non può essere utilizzato per il *laissez-faire*. Se nei paesi poveri è necessario un intervento diretto dello stato nell'economia e nella società per la lotta alla povertà e la riduzione delle disuguaglianze, nell'economie avanzate lo smantellamento dei sistemi del welfare accelera il deterioramento della coesione sociale. **Quindi rafforzare la dotazione di capitale sociale è funzionale a una riforma dello stato sociale orientata verso la costruzione dello stato sociale verso il modello chiamato "modello civile di welfare", in cui la società civile gioca un ruolo attivo nella definizione delle politiche sociali (per fornire beni e servizi pubblici le organizzazioni volontarie e le imprese sociali divengono protagoniste). Per preservare la coesione sociale, l'attività di queste ultime è fondamentale; così come è fondamentale per assicurare lo sviluppo** (Cecchi e Sabatini, 2007).

Riassumendo, il capitale sociale:

- è costituito dalle risorse materiali e immateriali in grado di costruire fiducia;
- avviene tra più agenti ed esiste solo quando condiviso (azione collettiva);
- è produttivo nel perseguire obiettivi altrimenti irraggiungibili;
- è definito dalla sua funzione, proprio perché non è un'entità singola;
- il capitale sociale non è direttamente fungibile (è difficile da misurare) ma è utile solo per determinate attività;
- il capitale sociale produce esternalità positive per l'economia (vedi esperienza del Comune di Capannori);
- il capitale sociale riempie il vuoto lasciato da economia e stato (organizzazioni no profit);
- fiducia e corretto funzionamento delle istituzioni sono direttamente proporzionali;
- fiducia e disuguaglianze e economiche sono direttamente proporzionali (nei contesti più sfortunati si riscontra spesso una maggior solidarietà tra gli individui della comunità);
- lo sviluppo economico indiscriminato che mina la coesione sociale comporta un rallentamento della crescita economica nel lungo periodo.

1.1.8 Le relazioni tra coesione sociale e sviluppo economico

Putnam sostiene che la logica economica sia la base e il fondamento per la coesione sociale; e al tempo stesso che una maggior coesione sociale dovrebbe assicurare un profitto economico. Stando a questa ipotesi i due "concetti" dovrebbero essere interdipendenti. Nell'ampia letteratura su istituzioni e capitale sociale, emerge una varietà di spiegazioni pensieri che possiamo suddividere in quattro aree generali (Foa, 2011)

- I – la riduzione dei costi di transazione;
- II – l'agevolazione dell'azione collettiva;
- III – l'impedimento di dis-accumulazione di capitale;
- IV – il miglioramento della distribuzione delle risorse.

I La riduzione dei costi di transazione. Il meccanismo per cui la coesione sociale permette la crescita economica è garantito dai costi di transazione, cioè i costi (di tempo, energie, denaro) dovuti agli scambi economici, come la raccolta di informazione, o l'adempimento (forzato) del contratto (Foa, 2011).

Quindi il concetto dei costi di transazione viene applicato da Williamson (1981, 1985, 1996) agli effetti che le istituzioni informali creano (come la fiducia e la non discriminazione). Nelle società in cui le norme di fiducia o collaborazione tra diverse etnie, settori, o gruppi con precise identità sono deboli, i costi della collaborazione economica saranno più alti, e comunque rallenteranno le attività economiche. In più, dove le società sono spaccate da violenti conflitti interni ai gruppi con forti identità, i costi di transazione delle imprese includeranno anche i costi della politica come, la risoluzione del crimine, e quelli privati per i servizi di sicurezza.

Questi costi rischiano di rendere le transazioni economiche non profittevoli, causando quindi consistenti perdite. La generale fiducia sociale è una delle strade lungo le quali il capitale sociale è stato definito e studiato (Fukuyama 1995, Arrow 1974, Knack and Keefer 1997). Per esempio, le persone che devono lavorare assieme all'interno un'azienda si fidano l'una dell'altra, proprio perché operano **all'interno di un insieme di norme etiche condiviso**, e così svolgere **l'attività economiche costa meno**. Studi empirici hanno dimostrato che la generale fiducia sociale è un elemento di futura crescita economica (Foa, 2011).

CRESCITA ECONOMICA	COESIONE SOCIALE
Costi transazionali	Reti di fiducia
Costi alti, rallentamento attività economiche Costi alti (pubblici e privati)	Deboli norme di fiducia e collaborazione tra diversi Violenti conflitti interni
Meno fiducia c'è, più alti sono i costi transazionali. La fiducia sociale (capitale sociale) è un elemento della futura crescita economica	

Tabella 1.1m Crescita economica e coesione sociale 1.

Il L'agevolazione dell'azione collettiva. Trattasi della collaborazione tra individui nel perseguire obiettivi condivisi e specificamente (per le scelte pubbliche economiche) circa la domanda e l'offerta dei beni pubblici (Olson, 1965). Una più recente corrente della letteratura ha evidenziato le potenziali esternalità positive che provengono dall'azione collettiva nelle forme di provvisione, monitoraggio, rafforzamento della domanda di beni pubblici necessari (basilari), come le infrastrutture, l'istruzione, la salute (Foa, 2011).). Allo stesso tempo il contributo della coesione sociale all'azione collettiva è stato sottolineato nella letteratura recente sul capitale sociale, uguale alla presenza di divisioni-fratture sociali che inibiscono la disponibilità a contribuire a fondi collettivi e investimenti pubblici.

Studi sperimentali hanno dimostrato come quei gruppi composti da identità eterogenee hanno portato ad una minor partecipazione nei meccanismi di contributo volontario (VCMs), anche in presenza di potenziali vantaggi a somma positiva (Foa, 2011).. Invece, studi empirici (nel mondo reale) hanno dimostrato minori livelli di offerta di beni pubblici (minor offerta di educazione, strade, fogne, raccolta rifiuti nei contesti di frammentazione etnica e religiosa) sia all'interno dei paesi che dal confronto con i paesi (Foa, 2011). In più simili studi empirici hanno contribuito nel definire il miglioramento del dibattito per scelte economiche pubbliche circa lo stabilire se l'azione collettiva portasse a benefici o fosse dannosa per la crescita economica, dimostrando che nelle regioni con forti e strutturate identità basate su omogeneità etnica o linguistica, si favoriscono il conseguimento di trasferimenti distributivi appositi, come il lavoro o sussidi (Foa, 2011). Quindi dove c'è maggior coesione sociale, le scelte pubbliche sono più disposte a focalizzarsi su risorse fiscali produttive, allocazioni a somma positiva; mentre in assenza di legami di fiducia, prevalgono trasferimenti a somma zero (che non sono produttivi e si annullano l'un l'altro).

CRESCITA ECONOMICA	COESIONE SOCIALE
Offerta di beni pubblici forte per gli alti investimenti pubblici	AZIONE COLLETTIVA Gruppi uniti : trasferimenti distributivi (giochi a somma positiva) dovuti all'alta collaborazione tra individui per obiettivi condivisi (domanda e offerta di beni pubblici); alle intense esternalità positive (provvisione, monitoraggio, rafforzamento della domanda di beni pubblici necessari)
Offerta di beni pubblici debole per i bassi investimenti pubblici	Gruppi eterogenei: dalla minor partecipazione alle fratture sociali (giochi a somma zero)
Più azione collettiva c'è (collaborazione ed esternalità positive), più l'offerta di servizi e beni pubblici è forte; meno azione collettiva c'è, più debole è l'offerta di beni e servizi pubblici.	

Tabella 1.1n Crescita economica e coesione sociale 2.

III *L'impedimento di dis-accumulazione di capitale.* Un terzo meccanismo che collega coesione sociale e crescita è rafforzato dall'idea di quella crescita economica che, per mezzo "dello disperdere" il capitale sociale (non più accumulato) si rafforza polarizzandosi (economia globale per esempio). In una delle definizioni, **la crescita economica di lungo periodo è definita da una prolungata accumulazione di capitale sociale**; la somma di beni e servizi prodotti da un'economia ne determina la grandezza, e questa quantità, a turno viene definita come la produttività dei fattori di produzione (terra, lavoro, imprese e capitale). Tutti i miglioramenti nella produttività della terra, del lavoro e delle imprese sono dovuti a forme di capitale sociale (come le risorse umane), cioè accumulazione di capitale sociale (fisico o immateriale) che permette la crescita dal lato dell'offerta. Mentre ogni meccanismo circa la relazione tra coesione sociale e crescita riguarda di fatto la riduzione dell'accumulazione di capitale, un argomento saliente sono i costi economici della violenza tra i gruppi: che conduce al dipendere capitale sociale come risultato della distruzione delle infrastrutture fisiche, **della "perdita di cervelli"** (perdita di capitale sociale). Studi empirici fanno riferimento anche ai costi economici della guerra civile, fenomeno che riduce la crescita e il Pil (esempio, una guerra civile di quindi anni riduce il Pil del 30%; Foa, 2011).

CRESCITA ECONOMICA	COESIONE SOCIALE
Crescita economica polarizzata Alti costi economici Diminuzione crescita del Pil	DISACCUMULAZIONE CAPITALE SOCIALE Infrastrutture fisiche, perdita di cervelli Lotte interne, guerra civile
Crescita economica dal lato dell'offerta (di lungo periodo) misurata dalla somma di beni e servizi prodotti determinata dai fattori di produzione (terra, lavoro, imprese, capitale)	ACCUMULAZIONE DI CAPITALE SOCIALE (materiale e/o immateriale)
Se la crescita economica polarizzata si basa sullo sgretolamento della coesione sociale, ad alti costi economici (futuri quote GDP); l'accumulazione di capitale sociale, conduce alla crescita economica dal lato dell'offerta di beni e servizi prodotti.	

Tabella 1.1o Crescita economica e coesione sociale 3.

IV *Il miglioramento della distribuzione delle risorse.* L'efficienza allocativa (anche chiamata efficienza sociale) è definita dalle risorse che sono assegnate per massimizzare il benessere economico complessivo. Cioè ogni unità il cui beneficio marginale di produzione supera il costo marginale di produzione, produce un vantaggio che permette la provvisione dello stesso prodotto o servizio (Foa, 2011). **Quindi la coesione sociale può aumentare oppure limitare la crescita economica a seconda delle relazioni con l'efficienza allocativa e produttiva** ... l'assenza di coesione sociale, comunque, può portare ad un'allocatione di risorse non ottimale, come risultato di istituzioni sociali guidate da gruppi che creano discriminazione o esclusione. Per esempio, dove gli attori economici rifiutano di coinvolgere nelle transazioni economiche altri agenti di differente etnia, religione, casta o identità, allora entrambe le efficienze allocative e produttive non saranno conseguite: se i lavoratori si rifiutano di assumere o commissionare membri qualificati di gruppi minoritari (per la provenienza sociale), ci sarà una perdita di benessere per entrambe le parti; una perdita di produzione dell'economia, più in generale.

Similmente, se i membri di gruppi minoritari sono impediti nel guadagnare un accesso equo all'educazione, oppure le loro comunità sono escluse da infrastrutture di base come il trasporto e la comunicazione, allora questi membri non saranno in grado di conseguire appieno il proprio potenziale umano e produttivo, conseguendo una perdita economica per l'economia in generale. Mentre gli studi che hanno cercato di stimare le perdite economiche provenienti da quelle norme di discriminazione, emergono problemi di conteggio, poiché sono soggetti al margine di errore tutti quegli studi che tentano di essere d'accordo circa i costi che sono considerevoli (Foa, 2011).

CRESCITA ECONOMICA	COESIONE SOCIALE
Massimizzazione del benessere economico Costo di produzione (di un prodotto e/o servizio) inferiore al beneficio marginale	EFFICIENZA ALLOCATIVA
Perdita di benessere tra le parti, perdita di produzione dell'economia, perdita economica per gli esclusi e per l'economia in generale. (Costi considerevoli ma non calcolabili)	INEFFICIENZA ALLOCATIVA a causa di gruppi che creano esclusione per differenze sociali, culturali, religiose esclusi
Se l'allocazione delle risorse è efficiente, il rendimento della produzione è maggiore rispetto al costo; se è inefficiente per norme di discriminazione ed esclusione, gli enormi costi incalcolabili (problemi di conteggio), conducono comunque ad una perdita economica.	

Tabella 1.1p Crescita economica e coesione sociale 4.

Riassumendo:

- La fiducia sociale (capitale sociale) è un elemento della futura crescita economica: meno fiducia c'è, più alti sono i costi transazionali.
- Più azione collettiva c'è (collaborazione ed esternalità positive), più l'**offerta di servizi e beni pubblici** è forte; meno azione collettiva c'è, più debole è l'offerta di beni e servizi pubblici.
- Se la crescita economica polarizzata si basa sullo sgretolamento della coesione sociale, ad alti costi economici (futuri quote PIL), l'accumulazione di capitale sociale, conduce alla crescita economica **dal lato dell'offerta di beni e servizi prodotti**.
- Se l'allocazione delle risorse è efficiente, il rendimento della produzione è maggiore rispetto al costo; se è inefficiente per norme di discriminazione ed esclusione, gli enormi costi incalcolabili (problemi di conteggio), conducono comunque ad una perdita economica.

Quindi la coesione sociale può aumentare oppure limitare la crescita economica a seconda delle relazioni con l'efficienza allocativa e produttiva, che dipendono dall'azione dell'attore pubblico locale.

Coesione sociale e Pil procapite sono fortemente e positivamente relazionati. Questo lo si deve a due motivi. Per prima cosa, istituzioni sociali robuste sono l'esito di processi di uno sviluppo economico costante. Per esempio, più la società diviene ricca, più si assiste ad un miglioramento materiale, sociale, dell'istruzione. Queste migliorie possono condurre a più alti livelli di coesione sociale come risultato di una "tolleranza maggiore" (Foa, 2011) o perché il surplus di ricchezza può essere investito a supporto della coesione tramite programmi di welfare. Inoltre la crescita di lungo periodo è dipendente di fatto dalla base di quello che Hall e Jones (1999) chiamano "**l'infrastruttura sociale**" – cioè le norme, le opportunità esistenti e culturali che sono state accumulate nei decenni e che hanno aiutato a sostenere l'accumulazione di capitale.

Le istituzioni possono stravolgere o proteggere gli stimoli economici, se proteggono i diritti di proprietà, incoraggiano il lavoro, riducono i costi di transazione. A fondamento delle *new institutional economics* (NIE), le **istituzioni formali** (le corti che proteggono i diritti di proprietà e rafforzano il ruolo della legge) e **informali** (fiducia sociale, coesione, e volontariato) **costituiscono elementi per accumulare capitale sociale di lungo periodo, quindi crescita economica** (Foa, 2011). Tale correlazione tra istituzioni sociali e crescita è stata dimostrata empiricamente in più studi all'interno della letteratura economica circa il capitale sociale (Foa, 2011).

Da qui ne consegue la logica economica per la coesione sociale, che include **la stima del "dividendo della coesione sociale" che si ottiene quando le economie sono in grado di utilizzare appieno le risorse dei propri membri**, senza discriminazioni (esclusioni) dovute alla classe, al credo, all'etnia, evitando i costi di conflitti violenti tra i gruppi.

A fronte di questi problemi generali che trovano declinazioni e reazioni differenti da contesto a contesto, rimane da affrontare il problema strutturale di come affrontare queste logiche che sfociano in crisi future negli ambienti urbani i cui costi di risoluzione sono incalcolabili.

Pensando all'interesse collettivo, **la coesione sociale è un ingrediente necessario per la città contemporanea del ventunesimo secolo**, ma oggi risulta essere **veramente è in crisi, proprio nel rapporto con le esigenze dell'economia globale**. Di fronte a questo paradosso, tuttavia ogni città può reagire in modo diverso, proprio nel saper trovare una reazione ai problemi che riscontra nel suo interno. Nell'epoca della globalizzazione, le ricadute sociali dei successi economici e finanziari variano da città a città, così come possono essere diverse le opportunità di cui ogni ambiente urbano gode per rilanciare lo sviluppo della città, per essere più competitivo internazionalmente.

Due sono i punti di vista circa al relazione tra coesione sociale e sviluppo economico.

Il primo è quello liberista, ed è incentrato sul fatto che la **coesione sociale** sia una **componente funzionale alla competitività urbana**. Essa ha a che fare con il funzionamento e la coesione del sistema urbano che deve offrire un ambiente sociale ed economico di qualità, efficiente e funzionante nel soddisfare richieste e bisogni della maggior parte dei cittadini: la disposizione di servizi, l'accessibilità al mercato, la dotazione infrastrutturale (fisica e umana) ... il tema della coesione sociale ha a che fare con il tema economico, ed ha al centro il sistema urbano, inteso come insieme di persone, risorse, attività e funzioni ... tutto quello che si traduce nell'offerta di cultura, di servizi sanitari e sociali di alta qualità, della sostenibilità ambientale, delle limitazioni del traffico, del supporto per le esigenze al lavoro dei giovani. Poiché lo scopo è offrire un ambiente attraente ad investitori, la coesione sociale è fondamentale per la preservazione del successo economico della città.

Ma le **disuguaglianze e le segregazioni persistono sia in città di insuccesso (economico), sia in città vincenti**. La differenza sta nell'osservare il problema: notevoli differenze sociali possono essere reindirizzate all'integrazione; per esempio alcuni segregati possono essere una possibilità d'integrazione con gli immigrati.

È da sottolineare però che le relazioni e le interdipendenze tra i due fattori di sviluppo non sono oggettive, per cui **una chiara correlazione tra competitività economica e coesione sociale ancora non è stata dimostrata** fatta eccezione per livello di povertà e qualificazione professionale (Ranci, 2010). E se il ruolo svolto dalla coesione sociale nel promuovere lo sviluppo economico non può essere facilmente dimostrato, ci sono effetti positivi dall'impatto che la competitività urbana ha sulla coesione sociale: più l'attività economica si apre, meno disoccupati ci sono per esempio. Più occupazione c'è, più gli effetti positivi sono ridistribuiti nella società, cioè meno persone necessitano del welfare, e di conseguenza inferiori tassi di criminalità esistono.

Se esiste o meno una complementare naturalità tra i due elementi non è cosa certa. Sicuramente sono presenti *trade-off* e tensioni; **ma il fatto che empiricamente non ci siano prove può direzionare lo sguardo sul fatto che proprio questa mancata connessione permetta lo slancio e il successo dell'economia globale**. La crescita economica (di certi settori) perciò non è "normata", né obbligata ad essere legata alla coesione sociale.

Il secondo punto di vista, sostiene che la concorrenza internazionale tra le città possa causare una serie di danni sociali, in termini di polarizzazione dei redditi e delle condizioni di vita delle popolazioni dequalificate richiamate dalla città globale. La classe media urbana si riduce e la segregazione sociale cresce sempre più; così come la segregazione territoriale. A differenza di quello che era accaduto nel dopoguerra, **nell'era globale, la città vede la crescita della disuguaglianza**. Se le città europee erano protette proprio dalla borghesia (classe media), oggi aumentano solo i ricchi. Città come Parigi, Londra, Amsterdam vedono aumentare i lavoratori altamente qualificati e ben retribuiti (manager, tecnici dei servizi avanzati), mentre i dequalificati non sono diminuiti. Cioè se il rischio di povertà ed esclusione sociale non è ancora aumentato, non si può affermare che la classe media si sia avvicinata a quella emergente e di punta. In Europa **non si può parlare di dualismo o polarizzazione sociale; ma di disuguaglianza o distanza sociale** (Ranci, 2010).

Saskia Sassen (1997) ha introdotto il concetto di **polarizzazione sociale** nelle città globali; ma in **Europa tale riscontro empirico ancora non si legge**. Tuttavia anche se America e Europa sono differenti, non va escluso che le crescite economiche in Europa stiano portando, non all'aumento della povertà, ma **a un aumento delle distanze sociali**: i cambiamenti nel mercato del lavoro (maggiore flessibilità e deindustrializzazione) e nella famiglia (più famiglie composte da single),

l'inerzia del settore pubblico (welfare incapaci di fornire protezione rispetto ai nuovi rischi sociali), hanno contribuito tutti assieme ad esporre nuovi rischi di vulnerabilità sociale.

Grazie a una ricerca fatta sulle **città europee è emersa l'assenza di una correlazione tra competitività e coesione sociale: in Europa sono presenti diversi modelli di sviluppo urbano**. Così come all'aumento di **competitività globale** delle città non corrisponde un aumento del **livello di disuguaglianze di inclusione sociale**, in Europa occidentale questi due aspetti risultano **separati**.

Sono i governi nazionali con le loro politiche del welfare che riducono le disparità sociali locali prodotte dalla globalizzazione. E se oggi la connessione tra economia e società dal dopoguerra (epoca dello sviluppo keynesiano) oggi non esiste più, la domanda cui rispondere è quale siano i soggetti che beneficiano dei privilegi dell'economia competitiva globale; ciò dipende dal livello di istruzione, poiché più i cittadini sono istruiti, più la città è competitiva comportando una maggior integrazione nel mercato del lavoro (con lavoratori altamente qualificati e istruiti: i talenti). Tutto si intreccia per creare un ambiente urbano favorevole all'inclusione sociale dei nuovi lavoratori e di quelli a bassa qualificazione. **Ci vogliono notevoli investimenti pubblici nell'istruzione** (che non dipende dalla città, ma dal **governo centrale**).

D'altro canto è anche vero che le città europee più competitive non sono quelle più diseguali.

Per concludere, si può affermare che lo sviluppo economico integrato all'inclusione sociale dipende dall'organizzazione della città, dalla strategia che vuole lanciare, dalle decisioni prese a livello locale; questo perché **non si può affermare che i due aspetti siano complementari, così come non si può nemmeno affermare che essi siano contrastanti**. Il risultato dipende dal contesto che ha a che fare anche con l'azione dei governi centrali regionali (che si trovano ad erogare welfare).

Riassumendo:

- non è stata dimostrata l'interdipendenza di coesione sociale e crescita economica nelle città europee;
- tendenzialmente la competitività internazionale genera distanze sociali e divisioni territoriali;
- in Europa grazie a differenti modelli di sviluppo urbano a una maggior competizione internazionale di una città non corrisponde un calo dell'inclusione sociale della realtà urbana;
- le città europee più competitive non sono quelle più diseguali;
- investire nei settori che rendono l'ambiente urbano attraente (alti livelli di istruzione, infrastrutture funzionanti, rispetto delle regole) aumenta le possibilità di successo della crescita economica urbana;
- ne deriva la logica economica per la coesione sociale che comprende la stima del "dividendo della coesione sociale" che si ottiene **quando le economie sono in grado di utilizzare appieno le risorse dei propri membri**, senza discriminazioni (esclusioni).

1.1.9 La nuova logica dello sviluppo urbano

Rispetto alla tendenza economica globale che, in assenza di strategie pubbliche locali, tende a privilegiare una precisa parte di territorio (risorse fisiche e umane) -generando distanze sociali e divisioni territoriali- la necessità di azione dell'attore locale (la pubblica amministrazione) è decisiva nel fare la differenza tra una città omogenea o molto differente nel proprio (in Europa sono presenti differenti modelli di sviluppo urbano).

Tuttavia se è vero che non stata dimostrata l'interdipendenza di coesione sociale e crescita economica nelle città europee, quelle più competitive non sono sempre quelle più diseguali! Per aumentare le possibilità di successo della crescita economica urbana (estesa a tutti i gruppi), bisogna investire nei settori che rendono l'ambiente urbano più attraente (alti livelli di istruzione, infrastrutture funzionanti, rispetto delle regole), onde evitare un rallentamento della crescita nel lungo periodo. L'attore locale può fare affidamento sul proprio capitale sociale (insieme di istituzioni formali e informali) in grado di riempire il vuoto (fiducia e disuguaglianze economiche sono inversamente proporzionali) lasciato dal mercato e dalle amministrazione centrale (stato) per combattere uno sviluppo economico indiscriminato che mina la coesione sociale (ad alti costi futuri per il PIL), e ancora un rallentamento della crescita economica del lungo periodo. Più fiducia c'è (azione

collettiva), più facilmente si possono affrontare i problemi sociali (offerta di beni e servizi pubblici) a costi transazionali inferiori (esternalità positive); la predisposizione dell'offerta di servizi pubblici è migliore quando l'azione collettiva è più forte; un'efficiente allocazione delle risorse determina un aumento del rendimento di produzione rispetto al costo.

Ne deriva **la logica dello sviluppo urbano** che comprende lo sviluppo economico per la coesione sociale che si ottiene **quando le economie sono in grado di utilizzare appieno le risorse dei propri membri**, senza discriminazioni-esclusioni (stima del "dividendo della coesione sociale").

1.2 MILANO TRA (INCLUSIONE) GLOBALE E (ESCLUSIONE) LOCALE

Se precedentemente è stato portato avanti il tentativo di raccontare il fenomeno delle città globali e delle conseguenti ricadute locali senza entrare nello specifico di nessuna di esse, si è deciso ora di analizzare il contesto Milanese. Il che si traduce in primis nell'analizzare ruolo e posizione del capoluogo lombardo nella rete globale, valutandone quindi gli effetti di esclusione sociale. Questi ultimi dipendono dallo stato di avanzamento dell'economia della città che ancora non ha completato la transizione economica da centro fordista a postfordista; e più si avvicina al modello globale, più tende a creare dualismi e fratture interne alla struttura sociale. In questi anni di profonda transizione, non è semplice comprendere le complesse dinamiche in continua evoluzione che caratterizzano la città contemporanea.

La sezione si propone di "inquadrare" il percorso della regione urbana milanese nel cammino verso la globalizzazione, senza tralasciare gli effetti (sulla morfologia urbana e sociale) che un simile modello economico porta con sé.

Le città europee sono state quelle più capaci di elaborare un modello di sviluppo in grado di coniugare le esigenze della crescita economica e produttiva con quelle della coesione sociale (Benevolo chiama "**l'hausmanizzazione della città storica**") la capacità del governo della città di limitare il mercato, di produrre beni pubblici, di regolare la società, senza permettendo al tempo stesso alla rendita urbana di privatizzarsi spontaneamente sugli spazi della città moderna).

Questa capacità che ha permesso la riproduzione solida e coesa della struttura sociale di Milano per tutto il novecento, sembra oggi non essere più presente: qualcosa sembra essere cambiato, e solo nella peculiarità della città lombarda, a metà strada tra il modello continentale e mediterraneo, potrà trovarsi una risposta competitiva per il futuro.

1.2.1 Milano porta dell'economia globale

È stato precedentemente analizzato il ruolo primario dell'economia globale, che definisce i nuovi rapporti con la politica subordinata alle logiche del libero mercato.

Obiettivo di questo capitolo è cercare di comprendere la posizione di Milano, nel rapporto tra Italia ed estero, tra Nord e Sud del mondo. Il capoluogo lombardo e la costellazione di città che la circonda definiscono gerarchie di mercati e istituzioni (città, imprese, lavoratori, occupazioni), delineando un nuovo profilo "della città", continuamente attraversata da mutamenti tellurici, che non rendono immediata la previsione di ciò che sta per accadere.

La storia insegna come Milano sia sempre stata città transitiva, di passaggio e comunicazione (di persone, merci, idee e innovazione); oggi Milano deve ribadirlo, ma nel contesto globale, recentemente colpito dalla crisi finanziaria: se Milano agli inizi del 2000 figurava all'ottavo posto nella classifica generale delle città mondiali, oggi è scesa all'undicesimo, (Ibora. ac.uk, 2010).

La città presenta un modello ibrido che ha forti relazioni internazionali e forti relazione col paese. Questa della crisi può essere un'occasione per rialzare le sorti della città, da troppo tempo marginale rispetto alle dinamiche globali.

Ma non è facile capire dove e cosa sia Milano, nemmeno per le classi dirigenti. Si contraddistingue infatti per essere "una terra di mezzo inafferrabile": un campo di forze in cui cittadini, imprese, istituzioni non solo statali agiscono e pensano in relazione a ciò che sta oltre i confini della città (Magatti, *Progetto Milano*, 2012).

Infatti la città deve sempre essere aperta, proiettata all'oltre: è sempre stata il motore dello sviluppo economico del paese, e lo è anche oggi. Ha sempre osservato il sostituirsi di ceti; ospitando il mondo borghese, quello popolare, quello artigiano e operaio, la popolazione laica e religiosa. E oggi ospita il mondo della moda e design, della televisione, della medicina, della finanza, dell'università, del terziario avanzato e della grandi banche. **I legami col mondo internazionale sono costituiti da quelle funzioni direzionali e connettive a servizio dei distretti industriali circostanti.**

Ma è ancora oggi locomotiva della modernizzazione del paese? La crisi ha messo in evidenza certi blocchi da superare. Osservando la struttura della città, **Milano costituisce la porta dell'economia globale.** Quale **centro finanziario** gestisce le relazioni tra investimenti nazionali e internazionali.

Come illustra Saskia Sassen (2003), il sistema finanziario internazionale è costituito dalla somma dei sistemi finanziari chiusi (in cui ogni paese duplica le funzioni necessarie alla propria economia, instaurando relazioni di regolazione e com-

pensazioni con altri paesi), dai centri offshore, dalle grandi banche. I mercati che partecipano all'economia sono sempre di più, per cui le forme di collaborazione si fanno sempre più complesse (di portata globale). Tuttavia non tutti i centri finanziari sono sullo stesso livello (Londra e New York, che concentrano enormi quantità di risorse e numero di talenti, sono al primo posto, veri motori propulsori della rete globale; le due città producono ed esportano servizi finanziari). L'Europa invece, che necessita la gestione della moneta unica, vede Francoforte al vertice, che stringe alleanze con gli altri centri finanziari europei di rango inferiore.

Il centro finanziario quindi è la porta d'accesso per la circolazione dei capitali (nazionali ed esteri) dentro e fuori i paesi; collega il mercato globale e la ricchezza di un determinato paese. Più il centro finanziario è attrezzato e dotato di servizi, più crescono le possibilità d'investimento. È la porta d'accesso di funzioni complesse, svolte dalle grandi società dei servizi finanziari, contabili e legali, attraverso società affiliate e filiali (e in tempi di crisi l'afflusso e il deflusso di capitali può avvenire molto facilmente e velocemente, a partire da quelli nazionali, che possono essere i primi ad abbandonare investimenti non certi). Anche se le reti elettroniche facilitano sempre più le informazioni telematiche, il centro finanziario non smetterà mai d'essere un luogo fisico, richiamando moltissimi risorse e operatori per svolgere complesse operazioni di erogazione di servizi alle imprese e ai mercati globali.

Milano è il primo centro finanziario italiano (ha assorbito nel tempo tutti gli altri centri regionali), e gestisce la mediazione dei fondi degli investitori (italiani e stranieri) nel nostro paese.

Tuttavia ci sono ancora incertezze e incompiutezze circa **la relazione dell'internazionalizzazione economica e il sistema produttivo locale**. Quest'ultimo è diffuso, frammentato e costituito da piccole e medie imprese a gestione familiare legate al territorio e poco o per nulla quotate in borsa. Tale situazione non ha portato Milano ad essere alla pari degli altri centri finanziari europei. In assenza di un settore industriale (ormai dismesso), **la città si è iperfinanziarizzata** (attraverso fusioni e privatizzazioni che hanno cristallizzato il settore, grazie all'intreccio tra classe politica e manager), senza rendere **il settore finanziario** competitivo nel contesto europeo per capacità di capitalizzazione. Se Milano infatti si globalizza, la finanza rimane il settore meno competitivo (la borsa italiana è stata inglobata da quella londinese). Questo è avvenuto a causa di **una classe dirigente assente e della mala politica**; ma un tempo (fino agli anni novanta) la finanza milanese era specializzata proprio perché doveva sostenere l'industria; legame che oggi è del tutto scomparso, presentando un modello ibrido esito della città di mezzo, con poca voce internazionale. Infatti l'impresa manifatturiera nazionale e lombarda oggi sono poco rappresentate dal centro finanziario milanese per via delle rischiose internazionalizzazioni non funzionalmente specializzate.

Ma anche se Milano sembra seguire la vocazione della terziarizzazione e del commercio (internazionale), l'elevata qualificazione del settore manifatturiero non manca⁶. **Pur globalizzandosi** (il crescere del ruolo storico generale della città nella configurazione delle gerarchie di potere economico mondiale), **Milano non riesce a decidere di per sé, ma dipende dal sistema finanziario globale**.

Per quanto riguarda l'assetto urbanistico, non si riconosce uno sviluppo comune negli episodi individuali delle grandi e piccole trasformazioni urbane: cosa che ha portato al nascere di squilibri in città, soprattutto per quanto riguarda la qualità della vita. Milano, in questo senso, può essere molto più competitiva. Le nuove condizioni di antropizzazione urbana creano una nuova domanda di residenza, mentre la transattività, che dipende dal ciclo economico finanziario e dalla conseguente entropia decisionale, rende **impossibile regolare l'offerta immobiliare** (crisi finanziaria, crisi immobiliare).

Se è vero che l'istruzione e la ricerca sono concentrate nel capoluogo lombardo, è anche vero che sono poco proiettate all'estero e che non sono minimamente connesse col tessuto economico circostante.

Nel rank europeo Milano figura al nono posto per dotazione infrastrutturale e internet; anche nei settori in crescita Milano gode di insufficienti connessioni con l'estero (tecnologie, comunicazione, informazione e servizi avanzati non rappresentano certo delle eccellenze).

La città inoltre non ha potere di inclusione sociale: è la città più diseguale d'Italia (che comprende un underclass etnica, la crisi della famiglia come principale agenzia del welfare ambrosiano, la crisi del ceto medio), e tende verso il

6 Si veda a tal proposito 1.2.2 Milano, nodo della rete: dal manifatturiero al "terziario complementare"

dualismo sociale e ed economico.

A metà tra il modello continentale europeo e quello mediterraneo può essere definita come “terra di mezzo” che sta vivendo oggi un doppio processo (guidato dall’economia della sua regione): il suo bacino si estende a tutto il nord Italia che guarda a Milano quale centro finanziario per inserirsi nei flussi globali; poiché la città fa parte di una estensione connettiva trans europea.

Non potendo più contare su quei punti di forza che ne hanno assicurato il successo in passato, Milano deve assicurarsi un ruolo di leadership, superando le disarmonie territoriali che la contraddistinguono, portando al termine la transizione che sta vivendo per raggiungere quel **capitalismo globalizzato cognitivo**, fatto cioè di codici tecnici e di canoni estetici e spirituali (che oggi appare ancora distrettuale e diffuso).

Milano	La città presenta un modello ibrido che ha forti relazioni internazionali e forti relazione col paese	
	Livello internazionale	Livello locale
Funzioni	<p>- centro finanziario (porta economia globale) gestisce le relazioni tra investimenti nazionali e internazionali (città si iperfinanziarizzata anche se per capacità di capitalizzazione la finanza rimane il settore meno competitivo; la borsa italiana è stata inglobata da quella londinese).</p> <p>-terziarizzazione e commercio (internazionale)</p>	<p>-Sistema produttivo locale (manifatturiera nazionale e lombarda)-anche ad elevata qualificazione-diffuso, frammentato, costituito da piccole e medie imprese a gestione familiare legate al territorio e poco o per nulla quotate in borsa</p>
Ruolo della città		<p>-La città inoltre non ha potere di inclusione sociale: è la città più disuguale d’Italia che comprende un underclass etnica, la crisi della famiglia come principale agenzia del welfare ambrosiano, la crisi del ceto medio), e tende verso il dualismo sociale e ed economico</p>
<p>- Milano non è globalmente autonoma (ruolo marginale, all’ombra di altri centri europei, non decide per sé)</p> <p>- Ci sono incertezze e incompiutezze circa la relazione dell’internazionalizzazione economica e il sistema produttivo locale</p>		

Tabella 1.2a Milano porta dell’economia globale.

Nonostante Milano vanti un modello ibrido, strutturato sull’esistenza di forti relazioni internazionali e col paese, emerge l’incapacità da parte del proprio sistema produttivo (non quotato in borsa perché costitutivo prevalentemente dalla piccola e media impresa) e dall’attore locale (assenza dell’ente area metropolitana) di gestire le proprie risorse in modo efficiente. **Non essendo la città in grado di gestire il proprio interno, anche il livello internazionale è indebolito, e la città non è in grado di emergere, pur vantando settori di punta (non eccelle in nulla).**

1.2.2 Milano nodo della rete: dal manifatturiero al “terziario complementare”

È necessario allargare lo sguardo oltre i confini comunali milanesi per comprendere il passaggio da centro industriale a centro postindustriale. Milano ha infatti vissuto un **processo di terziarizzazione** dal 1970 al 2000, diventando “**input intellettuale e relazionale**” per i piccoli centri e la campagna industrializzata circostanti che costituiscono “la fabbrica dei prodotti materiali”. Quindi la città che si è estesa oltre i propri confini, demandano le funzioni industriali alle città circostanti, non è più un nucleo autosufficiente. **La nuova divisione del lavoro la rende centro specifico dell’imateriale:** la città ha bisogno di fare scambio attraverso una rete di contatti che funzionano solo aprendosi all’esterno (il tutto è avvenuto e sta avvenendo in modo spontaneo, tramite azioni soggettive che si sviluppano nei diversi territori). Il *core* è al centro di una rete che lo collega con la periferia; ma è una rete invisibile, perché oltre lo scambio di merci, conoscenze e servizi non c’è contaminazione tra le parti. Gli attori (politici, economici, sociali) che sono altro dal *core* ne riconoscono la funzione utilitaria o contingente senza però sentirsi parte di esso.

Il concetto di rete, di per sé, sottende una propria unità funzionale in cui le singole identità stanno assieme, senza creare una disordinata somma di differenze come invece accade per il contesto lombardo (nella cui dispersione insediativa si

legge uno sviluppo spontaneo). **Rete significa bene comune, condivisione, specializzazione delle risorse.**

Di per sé, **la produzione di valore viene garantita dalla filiera e non dalla singola impresa.** Essa fa riferimento a un processo condiviso (*Porter e Kramer*) che mobilita le energie di molti produttori autonomi, situati in luoghi diversi. Tra i “diversi” sono necessarie forme di collaborazione affidabili; e da questa reciproca cooperazione e responsabilità, deriva l’obiettivo di ottenere uno **shared value**, un valore aggiunto condiviso (dato per l’appunto dalla reciproca cooperazione e dalla condivisione di responsabilità)⁷.

Guardando il capitalismo italiano, si contano 4.500 imprese medie che delegano a esterni l’80% del valore che portano sul mercato, creando un meccanismo produttivo multi-imprenditoriale. L’outsourcing riguarda l’energia, i materiali, i servizi, le conoscenze, le consulenze ... e se alcuni distretti industriali italiani sono posizionati nel circuito di prossimità, mentre altri sono inseriti in reti internazionali, creando un sistema produttivo congiunto e plurilocalizzato.

La natura di **nodo** e di **rete** della città non sembra essere percepita dagli **attori** che operano in Milano. Il processo di produzione è diffuso ed esteso a tutta la rete; ma le esigenze della città economica reale sono disallineate con la rappresentazione politico-istituzionale (a partire dall’assenza dell’ente dell’area metropolitana). E, se è vero che Milano vanta eccellenze, queste non sono in grado di superare quelle dei competitor globali: ne risulta infatti **una città non specializzata**, ma che fa tutto bene senza detenere primati. E se la competitività porta nuove sfide e protagonisti in più nel paradigma produttivo emergente del capitalismo globale della conoscenza, si aprono quindi nuove possibilità per tutti.

Per comprendere come si è arrivati a questa situazione si riprendono alcuni passaggi chiave nell’evoluzione del sistema urbano milanese, tra crescita economica e coesione sociale.

La storia dice che Milano s’è sempre trasformata; oggi deve continuare a farlo per essere protagonista dello sviluppo (italiano), senza dimenticare quello che è avvenuto in passato. Le relazioni tra coesione sociale e sviluppo milanesi sono state messe in crisi tre volte dal dopoguerra a oggi.

1) Dagli anni cinquanta agli anni settanta, Milano rappresenta la **città fordista** della grande fabbrica (bruco fordista) ospitando le ondate di immigrati delle popolazioni meridionali che a partire dagli anni sessanta arrivavano in città in cerca di un lavoro e abitazione al nord.

2) Dagli anni settanta agli inizi del duemila la città ha visto l’industria “trasferirsi” altrove e formare distretti industriali delle Piccolo-Medie Imprese nel territorio e nelle filiere (la farfalla post-fordista); la deindustrializzazione degli anni ottanta-novanta determina la conseguente disoccupazione.

3) Nel primo decennio del duemila si sta vivendo la terza trasformazione: quella **la città del capitalismo della conoscenza** in cui **Milano deve ancora decidere la via per essere produttiva**. È un decennio in cui il lavoro si trasforma, dando vita a nuovi squilibri demografici a seguito dell’immigrazione straniera e dell’emigrazione dei residenti

Queste tre grandi transizioni si sono susseguite l’una all’altra, e hanno preso avvio quando “il vecchio” non rende più, necessitando così il passaggio al “nuovo”.

1) Negli anni del boom economico Milano è baricentro della maggiori fabbriche del paese (moderna fabbrica, grande organizzazione della produzione di massa, classe operaia, e capitalismo manageriale). È la capitale del triangolo industriale, cresce l’area urbana che vive il boom delle costruzioni, delle utilities, dei servizi (alla persona e alle imprese), dell’occupazione, del commercio, del credito, delle assicurazioni e della comunicazione).

In questo periodo non tutti hanno goduto dei benefici del miracolo italiano: sono emerse profonde disparità sociali ed economiche tra la popolazione, radicalizzate dall’ampiezza e velocità dello sviluppo economico **nell’asse verticale up/down** delle disuguaglianze di classe (Ranci, 2007). Tuttavia il ruolo dello stato centrale nel ridurre le disuguaglianze economiche consisteva nel “compromesso sociale di mezzo secolo”: tra grande impresa, sindacati, governi centrali si creava una solida protezione contro i rischi della povertà e della disoccupazione. Venivano anche predisposte reti per la sicurezza delle popolazioni immigrate (il welfare municipale era garantito da quello nazionale). In questo modo i costi sociali dello sviluppo

7 Si veda a tal proposito 1.3.2 *La produzione di valore condiviso secondo Michael Porter: legare sviluppo economico e progresso sociale*

venivano assorbiti (Ranci, Progetto Milano, 2012).

2) I distretti industriali si specializzano ospitando imprese gestite da persone e famiglie (la fabbrica si disperde nel territorio), mentre la grande impresa viene privatizzata o smantellata. La diffusione delle imprese si allarga alle città piccole e Milano parallelamente si specializza in centro del terziario professionale e tecnico; il capoluogo lombardo si trasforma grazie a questa rete e alla crescita dei servizi. **La metamorfosi da bruco fordista a farfalla postfordista sottende il passaggio della produzione, da materiale e immateriale** (quel che si perde nella manifattura, lo si acquista nel terziario). Infatti i cittadini, più ricchi, accedono ai nuovi servizi offerti (ristoranti, spettacolo, igiene), per soddisfare le loro nuove abitudini al consumo. **La crescita del terziario del core quindi non è a sé stante, ma complementare diffusione delle imprese.** Milano si specializza per queste con l'introduzione di nuove funzioni (credito, assicurazione, comunicazione, commercio all'ingrosso), garantendo tutta una serie di servizi a bacino sovralocale (nazionale e oltre).

Durante gli anni della riconversione industriale nascono nuove marginalità sociali, dovute all'esclusione al lavoro e al welfare di molti giovani e donne. Le relazioni tra sviluppo e coesione sociale trovano espressione **nell'asse orizzontale in/out** che divide chi beneficia della società salariale da chi ne è escluso, che presenta ben poche chance di rientro (Ranci, 2007).

3) Dopo il 2000 **Milano diviene gateway** al servizio dell'intera **rete nazionale** (soddisfacendo la domanda di servizi sia a livello locale (internamente), sia a livello nazionale ed internazionale (esternamente). Milano diviene porta d'accesso per la gestione degli investimenti diretti esteri (FDI), nella domanda e nell'offerta di investimenti dalla nazione verso l'estero e viceversa.

È il **terziario rende nodo Milano**, al centro del sistema produttivo nazionale del settore manifatturiero e dei servizi; mentre i capoluoghi provinciali (del nord e del nord-est) accolgono e assestano i distretti per lo sviluppo industriale locale e accennano solo timidamente a un terziario basico. La somma dei distretti provinciali però richiede risposte internazionali che solo un terziario avanzato come Milano può fornire: questo l'asse tra il capoluogo lombardo e il capitalismo distrettuale del centro Nord italiano. Il capitalismo italiano vede il capitalismo distrettuale localizzato nei distretti in periferia (capoluoghi provinciali); a cui si somma il terziario del *core* (unico, a Milano).

La rete di cui stiamo parlando è duplice e di specifica specializzazione. Se Milano vanta un terziario avanzato, ed eroga servizi evoluti alle imprese, cui fanno riferimento i vari centri distrettuali dei capoluoghi di provincia del nord Italia, quest'ultimi ospitano la manifattura distrettuale. Tuttavia anche le aree periferiche della rete stanno attraversando un mutamento, verso il terziario, ma trattasi di un cambiamento molto lento. Queste infatti non compensano l'arretramento industriale (declino) che stanno vivendo le loro industrie con un avanzamento occupazionale nel terziario. All'interno della rete, Milano ha un ruolo direzionale (inferiore a Roma, maggiore di Torino), **controllando le attività locali (+7%) e controllando le attività localizzate all'esterno della provincia (+17%).** Cioè il controllo delle attività esterne al *core*, cresce sempre di più, caso unico nel panorama italiano. Oggi, il capitalismo industriale e finanziario fordista (Torino) perde valore, così come quello distrettuale (capoluogo di provincia), a sua volta inferiore al **capitalismo milanese, che invece cresce.**

Rete	
<p>Esistente: città estesa oltre i propri confini attraverso una rete per lo scambio di merci, conoscenze e servizi (lo shared value è il valore condiviso che vede al centro la filiera, non la singola impresa, come garante di forme di collaborazioni affidabili e necessarie per la condivisione di responsabilità nel mobilitare produttori autonomi, diffusi sul territorio)</p> <p>Non riconosciuta: no rappresentazione politico – istituzionale (assenza ente area metropolitana).</p>	
Core (terziario)	Ring (industriale)
Input intellettuale e relazionale (centro specifico dell'immateriale) che ospita il terziario avanzato	Piccoli centri e la campagna industrializzata circostanti ("la fabbrica dei prodotti materiali"), nei distretti industriali provinciali
<p>Capitalismo milanese: il controllo delle attività esterne alla provincia (capitalismo distrettuale localizzato nei distretti in periferia) crece nel core (terziario) del 17% all'anno.</p> <p>Capitalismo italiano: 4.500 imprese che delegano a esterni (Italia ed esterno) l'80% del valore che portano sul mercato tramite un meccanismo produttivo multi- imprenditoriale (<i>outsourcing</i> di energia, materiali, servizi, conoscenze, consulenze)</p>	

Tabella 1.2b Milano tra nodo e rete.

Quella della rete è una questione fondamentale: l'area metropolitana milanese si estende oltre i confini comunali; il sistema produttivo a gestione familiare (6 impiegati per azienda) è diffuso e polverizzato, basato sulla filiera (cioè su collaborazioni e condivisioni di responsabilità nel diffondere merci, servizi, conoscenze, produttori) e fa riferimento al core terziario di Milano, caso unico nel panorama italiano come capacità di controllo delle attività. Come già detto il problema della mancata rappresentanza politico istituzionale è un limite da superare.

La discontinuità che nasce dalla crisi: i trend precedenti alla prova del nuovo.

La crisi si è posta e si pone in contrasto alla produzione di valore aggiunto del settore industriale che ha subito un forte tracollo (centri distrettuali in crisi). I servizi invece si sono dimostrati un settore più stabile (mantenendo un export maggiore rispetto all'industria): a parte il commercio e l'artigianato, Milano ha subito una crisi moderata. Le micro imprese milanesi (numero di addetti inferiore a 9) per la manifattura e i servizi sono rimaste tali (Ranci, 2011). **La crisi ha frenato la produzione e i consumi ma non ha intaccato i legami di rete tra Milano e il suo intorno.** Se il capitalismo distrettuale ha subito di più, dovendo competere con i *low cost* dei paesi emergenti, l'innovazione e la sperimentazione si dimostrano sempre necessarie per accogliere le nuove sfide internazionali poste dalla globalizzazione e dalla crisi. **L'evoluzione dal manifatturiero al "terziario complementare" è necessaria per soddisfare le nuove domande e i cambiamenti di fondo avvenuti nelle modalità di produzione e nella competizione internazionale.**

Oggi Milano si sta avvicinando ad un dualismo sociale ed economico, accompagnato dal precariato nel lavoro e dal sovraccarico familiare. L'asse sociale attuale è di tipo misto tra i primi due (a metà tra l'up/down e l'in/out) e vede divisa la popolazione tra chi può affrontare le attuali difficoltà (stabilità economica e sociale), e chi non può (precarità e instabilità della posizione sociale ed economica).

Dal dopoguerra ad oggi, proprio perché questi tre assi si sono sommati l'un l'altro, sono difficili da decifrare e da trattare tramite politiche. Di fronte a simili cambiamenti strutturali (l'ultimo il passaggio di protagonismo da un'economia materiale a una immateriale), si contano le "vittime" di tale rottura col passato.

Come dimostra Ranci (2007) tre sono i campi di tensione che affliggono la realtà milanese.

MILANO		'50-'70 CITTÀ FORDISTA	'70-'00 CITTÀ POSTFORDISTA	'00- ... CAPITALISMO DELLA CO- NOSCENZA
Economia produttività		Bruco fordista nel Miracolo italiano (triangolo industriale)	Farfalla post-fordista (rete tra terziario e distretti industriali)	Milano deve ancora decidere la via per essere produttiva
Industria	Tendenza	Industrializzazione (grande fabbrica)	Grande fabbrica smantellata o privatizzata; Fabbrica dispersa sul territo- rio nei centri industriali gestita da famiglie (in media 6 addetti per impresa)	Crisi industriale nei distretti che devono competere con i <i>low cost</i> dei paesi emergenti
	Occupazione	Soddisfacimento domanda di lavoro (da parte degli immigrati del sud Italia)	Disoccupazione a causa della dismissione industriale del <i>core</i>	Disoccupazione contenuta (ammortizzatori sociali in de- roga e razionalizzazione dei processi produttivi)
Terziario	Tendenza	Servizi a persona e impresa, del commercio, del credito, del- la comunicazione	Centro del terziario -per i ser- vizi per la rete -professionale e tecnico (credito, assicura- zione, comunicazione, com- mercio all'ingrosso) a bacino sovra locale e internazionale	Gateway internazionale per la gestione della domanda e dell'offerta di FDI tra la nazione e l'estero, terziario avanzato e funzioni direttive (settori dei trasporti e comu- nicazioni d'impresa, manage- ment, consulenza, marketing, ricerca sociale ed economica, intermediazione finanziaria, attività immobiliari, informatica e servizi alla persona)
	Occupazione	Ceto medio	Ceto medio	Nuove élite culturali ed eco- nomiche influenti in Europa e nel mondo; ceto medio frammentato precarietà occu- pazionale, contratti atipici Crisi vs lavoratori indipendenti che pagano polverizzazione produttiva (mono- committen- za rischiosa)
Città e società	Tendenza	Crescente domanda di abitazio- ne, crescita demografica, boom del costruito.	Urbanizzazione hinterland (domanda di abitazione si sposta dal <i>core</i> ai centri di cintura e provinciali)	Grandi sviluppi immobiliari, <i>gentrification</i> , immigrazione straniera ed emigrazione resi- denti dal <i>core</i>
	Inclusione/ esclusione	Esclusi dalla velocità dello svi- luppo lungo l'asse up/down	Esclusi dal lavoro (riconver- sione industriale) lungo l'asse in-out	Esclusi lungo l'asse a metà tra l'up/down e l'in-out: divisione tra popolazione economica- mente e socialmente stabile e instabile (precari)

Tabella 1.2c Milano tra XX e XXI secolo.

Dalla tabella emerge l'andamento delle componenti sviluppo economico della città nel tempo:

- il settore industriale e terziario hanno supportato il ceto medio fino a oggi, ma qualcosa sembra essere cambiato;
- l'industria è cresciuta (sia nel *core* che nei centri provinciali) fino a che la competizione internazionale l'ha messa in crisi;
- il terziario oggi richiede lavoratori altamente qualificati (solo una difficile e lunga professionalizzazione del ceto medio può ovviare al *trade in task*) e non qualificati (immigrati);
- il ceto medio che è stato in grado di assorbire le crisi passate risulta oggi notevolmente indebolito poiché non è incluso nella nuova domanda (di globalizzazione).

Ne risulta una città divisa territorialmente e socialmente nel processo di sostituzione economica, in cui il *core* privilegia funzioni e lavoratori del successo globale, mentre il "resto" viene escluso dai benefici e successi economici. La situazione pare tutt'altro che semplice e la crisi del 2008 ha accelerato le debolezze del sistema produttivo - sociale milanese.

1.2.3 Gli effetti della globalizzazione sulla realtà locale milanese: polarizzazioni della società (dualismi sociali e dicotomie urbane) a Milano

Anche se col susseguirsi di questi tre periodi non ci sono stati conflitti sociali incontenibili e drammatiche forme di esclusione, alcuni disagi hanno preso piede, sommandosi col passare del tempo. Fino ad oggi la città ha promosso e gestito lo sviluppo e il mutamento economico senza feriti permanenti nel tessuto sociale; **e la transizione all'economia post-industriale** -basata sulla riconversione produttiva e sul riassetto della struttura economica ed occupazionale –**verso la vocazione internazionale** –basata sulle nuove funzioni di tipo nodale- è un processo ancora incompiuto.

Stiamo parlando di una città regionale, diffusa nel sistema insediativo e nella frammentazione produttiva, in cui il *core* emerge rispetto al *ring*, in termini di squilibri sociali. Trattasi di un **nuovo dualismo urbano cui corrisponde un dualismo sociale**, per dirla alla Sassen, che sostiene l'effetto della globalizzazione nell'attrarre i nuovi ceti, grazie ad opportunità nuove che la città mette loro a disposizione. Le disuguaglianze sono sospinte da un mercato del lavoro e abitativo polarizzanti più che in precedenza; dallo sviluppo impetuoso dell'economia dei servizi e della conoscenza, che distribuisce vantaggi e svantaggi secondo logiche incontrollabili dalle forze sociali e politiche che governano la città; da dinamiche migratorie che cambiano in pochi anni la morfologia sociale della popolazione urbana.

Ad oggi Milano vanta due primati: è la più ricca metropoli italiana (il 10% della popolazione detiene più del 40% del reddito complessivo); è la città più diseguale (il 10% della popolazione detiene il 2% del reddito complessivo). L'indice di Gini, compreso tra 0 ed 1, indica come è distribuita tra i cittadini la ricchezza della città: 0 sta a significare un'equa distribuzione delle ricchezze tra tutti i cittadini; 1 la concentrazione di tutte le risorse nelle mani di una singola persona. Milano raggiunge lo 0,51.

E infatti Milano può essere classificata come città ingiusta per le differenze di classe sociale, etnia e reddito. I poveri a Milano sono molto distanti dai ricchissimi presenti in città, dove il benessere influisce sui poveri che stanno sì meglio rispetto ad altri poveri in Italia, ma la distanza resta comunque elevata. Il ceto medio, la classe operaia e artigiana, la piccola borghesia milanese non raggiungeranno mai i livelli di reddito del ceto benestante, sentendosi invece più vicino ai poveri, provando un senso di inerzia, di scarse chance di mobilità sociale: ne deriva una società apparentemente immobile. Se la Milano globale compete con Parigi, Londra, Francoforte, Bruxelles, la Milano locale compete con Barcellona e Atene che sono le città più diseguali, così come Birmingham, Manchester (città post-industriali) e portuali (Ranci, Progetto Milano, 2012).

Ecco perché Milano deve sviluppare una policy attraverso cui conservare e rinnovare su basi nuove la coesione sociale della città; se vuole essere competitiva **nella rete globale, deve saper puntare sul suo ambiente urbano** distribuendo le risorse economiche, assicurando la tutela del welfare locale, offrendo chance alle nuove generazioni, facendo in modo che le famiglie conservino la capacità di assorbire le tensioni sociali e reddituali.

Le dinamiche del mercato del lavoro

Nel decennio del novanta, in cui Milano accentua il processo di terziarizzazione, la città perde 50.000 posti di lavoro, impiegano il 50% di questi (26.000) **nel terziario avanzato e nelle funzioni direttive** (settori dei trasporti e comunicazioni d'impresa, management, consulenza, marketing, ricerca sociale ed economica, intermediazione finanziaria, attività immobiliari, informatica e servizi alla persona), **settore che in questi dieci anni cresce del 10%**. L'economia della conoscenza diventa competitiva e dotata di buone dinamiche interne di tipo incrementale. Innovazione produttiva e organizzativa sono settori forti, e punti di eccellenza -come moda e design- sfruttano la **connessione con le attività industriali** di pregio insediate nella regione urbana (tessile) **creando una forte sinergia tra il distretto industriale** e l'offerta di competenze creative con sbocchi per le lavorazioni industriali territoriali (moda e design a servizio della produzione). Inoltre la città vanta centri d'eccellenza nel campo della formazione universitaria (pubblica e privata); è il cuore del sistema privato dell'informazione italiana. Oggi, oltre la borghesia storica, sono presenti le nuove élite culturali ed economiche influenti in Europa e nel mondo.

Lo sviluppo del nodo globale anche se crea eccellenze non priva la città di tensioni irrilevanti sul piano della coesione sociale. Emergono le **nuove disuguaglianze** tra i lavori ad alta qualità e competenza (crescono i contratti più del 30%) e quelli di servizio (contratti temporanei, atipici, a bassa qualificazione). Crescono anche le occupazioni nei servizi più tradizionali del terziario (alberghieri, ristorazione, servizi alla persona); anche qui caratterizzati da bassa qualificazione e atipicità (lavoro flessibile che segue la logica dell'evento, determinando precarietà occupazionale). Se i salari dei ruoli dirigenziali aumentano del 7%, quelli dei lavori a bassa qualificazione diminuiscono del 2%.

La città sta assistendo alla **precarizzazione del lavoro**: il 60% dei contratti di lavoro è a tempo determinato e somministrato; aumenta il contratto atipico 180 giorni di lavoro, al posto di un'occupazione standard a tempo indeterminato. Anche **i giovani** con elevate specializzazioni faticano a trovare lavoro (il 50% di essi firma contratti a tempo determinato), con retribuzioni inferiori rispetto al passato (-13%). Questo cambiamento comporta un rallentamento dell'inserimento dei giovani nella vita adulta (non potendo accedere all'abitazione autonoma dalla famiglia, al matrimonio, ritardando la nascita del primo figlio). Questo il paradosso della città globale: **pur attraendo un certo tipo di lavoratori, non è in grado di offrire loro una stabile posizione per il futuro** (in grado di offrire condizioni lavorative sempre più competitive in grado di migliorare col passare del tempo).

Come già affermato la **classe media impiegatizia e l'ampia borghesia** delle professioni costituiscono assieme il **grande e ampio strato intermedio** che ha sempre ostacolato le disparità tra le classi sociali. La società milanese per questo -più di altre città come Torino e Genova, molto più operaie, che hanno sì subito la dismissione della grande fabbrica- è stata in grado di assorbire gli effetti delle fluttuazioni di mercato e dei conflitti industriali nella storia. Tuttavia oggi **questo stesso ceto medio risulta molto più frammentato che in altre realtà europee**, e le categorie professionali sono spesso in competizione tra loro. La medio – alta qualificazione del lavoro privato vede perlopiù un'occupazione autonoma a carattere familiare locale (commercianti, piccoli imprenditori, artigiani, *knowledge based workers* a qualificazione più debole). Il 25% dei lavoratori a Milano è autonomo, molto vicino ai ceti popolari (che vantano **poca mobilità sociale e poche alternative alla disoccupazione**, causa i bassi livelli di istruzione).

La crisi ha colpito il ceto medio (accelerando tendenze già in atto nel mercato del lavoro). Studi condotti dalla Camera di commercio dimostrano come la contrazione occupazionale sia stata inferiore alle attese, grazie al sistema pubblico degli ammortizzatori sociali in deroga (coprendo i lavoratori dipendenti delle piccole imprese); e alla polverizzazione del sistema produttivo (che ha funzionato come ammortizzatore sociale).

Il lavoro flessibile è sempre il più vulnerabile e diffuso, la crisi del lavoro autonomo rende più debole il ceto medio, da sempre al centro della stabilità della coesione sociale.

Il fatto che questa crisi abbia colpito il ceto medio favorisce il radicalizzarsi del dualismo economico e sociale della città.

Crescente contrasto tra città dei flussi e dei luoghi

Ai processi di espulsione di una quota elevata delle popolazioni nate e cresciute nella città si contrappone l'ampio flusso in entrata della migrazione extracomunitaria; e Milano resta densa e congestionata. Anche se statisticamente parlando la sostituzione di popolazione è equilibrata, non si può dire altrettanto per il mutamento sociale. Milano ha perso in dieci anni l'8% dei residenti: ma prevale una modalità in uscita a breve raggio (nei comuni della seconda cintura e in provincia, quindi all'interno dell'informale "area metropolitana"); e le relazioni con il *core* sono mantenute più per motivi di lavoro che per motivi di residenza. I pendolari che entrano in città (per motivi di studio e lavoro) sono pari a 430.000 al giorno, mentre quelli in uscita sono 87.000; ogni 100 residenti, la città offre 131 posti di lavoro. Ma il mercato abitativo non è accessibile ai giovani, il 6% di quelli compresi tra i 25 e i 44 anni abbandona la città (a 20-60 km di distanza). Se il 60% delle famiglie a Milano possiede una casa, il 34% è in affitto (di quest'ultimo la metà risiede in abitazioni di edilizia sociale). Dei 175.000 studenti universitari, solo il 20% (35.000) risiede a Milano; il 25% è fuori sede (43.000); il 55% (87.500) sono pendolari (a 90 minuti da Milano): la disponibilità di alloggi universitari è bassissima (50.000 alloggi). Sommando la pur bassa percentuale di studenti stranieri (pari al 2%, molto contenuta per una città che vuole essere globalmente interconnessa), ne deriva che la domanda di "stanzialità" degli studenti non è assolta dall'offerta di alloggi.

Inoltre il perimetro dello svantaggio etnico a Milano vede sempre più gli immigrati che decidono di stanziare stabilmente in città. Lo dimostrano i dati sulla casa e sul lavoro: i presupposti per la creazione di una nuova underclass etica non mancano. Gli immigrati sono moltissimi: circa 200.000 in città, 170.000 sparsi nella provincia; e ogni anno vengono registrate 35.000 persone in più. Il saldo migratorio complessivo è positivo, poiché l'immigrazione mette in equilibrio l'andamento demografico (le donne immigrate in costante aumento, si ricongiungono alle famiglie, contribuendo con i nuovi nati e abbassando l'età di invecchiamento della popolazione). **È il lavoro a bassa qualificazione a richiamare le popolazioni immigrate i cui giovani guadagnano la metà dei coetanei italiani** (il 13% di questa popolazione ha una casa di proprietà). Anche se questi flussi immigrati svolgono un'attività lavorativa e riequilibrano l'andamento demografico, vengono accolti in modo negativo, viste le politiche sulla casa (il 36% delle domande di edilizia sociale è fatta da immigrati). Anche se il numero di immigrati continua ad aumentare, il loro reddito rimane invariato. Si presenta **il rischio di segregazione territoriale (anche scolastica) e di una successiva esclusione al mercato del lavoro, incaricandosi esclusivamente delle professioni a bassa qualificazione**. Queste popolazioni si incastrano con la struttura diffusa e individuale del sistema produttivo milanese che offre le condizioni per costruire condizioni lavorative informali e non tutelate (**gli immigrati sono così privati della possibilità di ascesa sociale**, sono discriminati, hanno bassi salari e sono privi di tutele). **È necessario puntare sulla loro inclusione per costruire una nuova classe media per rilanciare Milano.**

La spontanea dinamica di sostituzione sociale dei giovani italiani coi giovani extracomunitari in città crea tensioni e problemi: non c'è risposta urbana al problema abitativo (i giovani milanesi emigrano), così come i giovani arrivati devono assumere una posizione **marginale**. Non assolvendo la domanda di abitazione, la città dimostra di non dominare né i flussi in entrata, né quelli in uscita.

Progressivo trade-off tra le funzioni di produzione e quelle di riproduzione sociale svolte dalle famiglie

Le famiglie milanesi hanno eccessivi compiti e funzioni da svolgere relative al problema dell'invecchiamento della popolazione e alla sua natalità. Infatti gli over 65 a Milano costituiscono il 23% della popolazione (un terzo della popolazione attiva a Milano). Il rapporto tra questi e gli under 15 è di 2:1 (mentre di 1:1 nei comuni di prima cintura). L'aumento della speranza di vita, **l'emigrazione dei giovani**, la diminuzione di natalità concorrono assieme all'invecchiamento della popolazione residente, che porta con sé problematiche connesse all'autonomia e indipendenza. Infatti il 30% delle persone anziane vive da solo, tra cui molti, il 10% (28.000 individui) non autosufficienti: questo problema non è trascurabile. **L'offerta del servizio di cura rispetto alla domanda è inadeguata:** infatti il "caregiving familiare" delle donne sarà sempre più diviso tra lavoro e la cura di figli e nipoti; e i servizi pubblici, anche se abbastanza diffusi in Lombardia, raggiungono un tasso di cura domiciliare pari al 5%. Per ovviare a questo vuoto il 16% delle famiglie con anziani non autosufficienti assume le badanti. Così facendo la domanda di "cura della persona" si sta sviluppando con l'offerta di "servizi alla persona" sul mercato privato. Il 49% delle donne immigrate occupate, lavora in questo settore (venendo così inserite nel mondo del lavoro).

Tuttavia il rischio di un mercato irregolare non manca, con condizioni di lavoro sempre meno tutelate, con la possibilità di compromettere anche quello regolare, facendo entrare i due in competizione.

Se nell'arco di un anno, le nascite della popolazione immigrata sono pari al 30%; le donne italiane che lavorano, faticano ad avere figli. **Dai contratti di lavoro inadeguati si crea un effetto a catena:** a Milano i livelli di part-time sono bassi, si entra nel mondo del lavoro tardi, ci si sposa tardi, si hanno meno figli o più tardi rispetto al passato. L'offerta pubblica di asili nido è carente: sebbene dopo il trattato di Lisbona deve essere pari al 30%, a Milano sfiora il 15% della reale necessità, assorbendo il 18% dei bambini presenti, a cui si aggiungono quelli privati (un quinto dell'offerta complessiva). Inoltre, nonostante l'aumento dell'internazionalizzazione dei servizi di cura da parte delle famiglie (badanti immigrate), il ricorso ai servizi privati non è accessibile a tutti. Ne consegue che **i gruppi sociali più deboli sono esclusi dall'offerta di certi servizi** e i giovani e gli anziani senza case di cura devono essere aiutati dalla famiglia; quella "forte famiglia mediterranea" che vede la donna al centro. Ma non sempre questa è presente: infatti più forti problemi di marginalizzazione sociale ed esclusione affliggono le popolazioni che la famiglia non riesce ad aiutare (proprio perché assente).

Non costituendo un'alternativa al mercato privato, **il pubblico non riesce a gestire la mancanza di tutela nelle condizioni lavorative e l'offerta di servizi di cura**, elementi che vanno di pari passo nella società basata sulla famiglia. **Bisogna investire nel welfare ambrosiano per combattere il decremento demografico e le disuguaglianze sociali (la famiglia deve tornare al centro).**

TRE TENSIONI ('90-'00)	'Dualismi' territoriali tra core e ring	'Dualismi' sociali
Mercato del lavoro	<p>Terziarizzazione del <i>core</i> di Milano: -26.000 in più occupati nel terziario -50.000 occupati in meno nell'industria -ogni 100 residenti, la città (<i>core</i>) offre 131 posti di lavoro</p> <p>Terziario avanzato e funzioni direttive (trasporti, comunicazioni, intermediazione finanziaria, attività immobiliari, informatica, servizi alla persona); economia della conoscenza, innovazione produttiva e organizzativa (moda e design a servizio delle attività industriali di pregio nella regione urbana-tessile)</p>	<p>Aumento delle disuguaglianze tra lavoro di alta qualità (+ 30% dei contratti, aumento dei salari del 7% per i ruoli dirigenziali) e bassa qualità (+ 60% contratti atipici a tempo determinato, salari diminuiscono del 2%; i 50% di questi contratti è per giovani, le cui retribuzioni diminuiscono del 13%)</p>
Luoghi e flussi	<p>Milano densa e congestionata: Nel <i>core</i> il 60% delle famiglie a Milano risiede in una casa di proprietà; il 34% è in affitto (metà in alloggi di edilizia sociale) Residenti in entrata: -200.000 persone extracomunitarie; di cui il 13% risiede in alloggi di proprietà, 36% domande di residenza mosso da immigrati; -su 175.000 studenti universitari 43.000 sono fuori sede, 35.000 residenti, il 2% sono stranieri, gli alloggi disponibili sono 50.000. -Pendolari in arrivo 430.000/gg (lavoro); 87.500/gg (studio) Nel <i>ring</i>: i -in dieci anni l'8% dei residenti a Milano si sposta nei comuni di cintura e in provincia (area metropolitana) per il mercato abitativo non accessibile ai giovani (25-44 anni); il 6% di questi si sposta a 20-60 km dal <i>core</i>; -170.000 extracomunitari in più nelle province; -pendolari in uscita dal <i>core</i> 87.000/gg (lavoro)</p>	<p>Popolazione bilanciata demograficamente non socialmente: -aumento immigrazione (35.000 persone in più all'anno); -domanda di alloggi superiore all'offerta; -anche i giovani altamente qualificati non sono invitati a stare in città per una stabile posizione per il futuro; - è il lavoro a bassa qualificazione a richiamare le popolazione immigrate i cui giovani guadagnano la metà dei coetanei italiani</p> <p>Non assolvendo la domanda di abitazione (da parte di immigrati e giovani italiani), la città dimostra di non dominare né i flussi in entrata, né quelli in uscita</p>
Famiglia tra produzione e riproduzione sociale	<p>Nel <i>core</i> il rapporto tra over 65 a Milano se giovani è di 2:1 (circa un terzo -23%- della popolazione totale); il 30% degli anziani è solo (il 10%, circa 28.000 individui, è non autosufficiente); il 16% delle famiglie fa ricorso a badanti (il 49% delle immigrate occupate); servizi pubblici coprono il 5% della domanda di cura; L'offerta di asili nido pubblici assorbe il 18% della domanda di cura infantile; quelli privati costituiscono un quinto dell'offerta complessiva; le nascite da immigrati aumentano del 30% all'anno; causa lavoro, le donne faticano ad avere figli (bassi livelli di part-time). Nel <i>ring</i> il rapporto tra over 65 e giovani (nei comuni di prima cintura) è di 1:1</p>	<p>Problemi connessi ad autonomia e indipendenza della popolazione anziana</p> <p>Domanda di servizio di cura è maggiore dell'offerta (no assistenza a famiglie)</p>
Conclusioni	<p>Milano è molto diseguale nel proprio interno (indice di Gini dello 0,51), il rischio di polarizzazione dei dualismi territoriali e sociali è in crescita</p>	

Tabella 1.2d Milano tra dualismi territoriali e sociali.

Quello che emerge da queste tre tensioni, polarizzate dal mercato lavorativo e abitativo, è ciò che la pubblica amministrazione non riesce più a controllare. **Non c'è una stabile posizione lavorativa per i giovani** (alte sono le divergenze salariali e la maggior parte dei contratti sono atipici e determinati); **la città non domina i flussi in entrata e in uscita dei giovani che si muovono per motivi di lavoro e di studio**, non garantendo un'offerta residenziale accessibile; la non erogazione dei servizi di cura infantile e anziana (inferiori alla domanda) vede le donne divise tra lavoro e figli, il proliferare di un mercato in nero in contrapposizione a quello privato, e il tasso delle nascite basso.

In più **Milano vanta una forte diversificazione economica e territoriale della base produttiva della metropoli**. Data l'elevata densità e compattezza dello sviluppo urbano, la fitta e articolata maglia della realtà produttiva e dei territori diversamente investiti dai processi di cambiamento, hanno assorbito le crisi economiche e le varie immigrazioni del passato. Questo sta ad indicare che, quando una realtà territoriale è dotata di risorse di varia natura, può reagire diversamente (ha più risposte da offrire) rispetto alle difficoltà emergenti.

Ma oggi restano due differenze tra Milano e le altre grandi metropoli settentrionali europee.

a) L'elevata molecolarizzazione del tessuto produttivo: industriale e terziario sono diffusi, fondati su una schiera di piccoli e micro-imprenditori, su una scala dimensionale molto ridotta delle imprese – lo si può vedere dal numero limitato di addetti a impresa (6 a Milano, 16 città nelle europee).

b) Il basso livello di istruzione e di qualificazione professionale della forza lavoro: la quota dei laureati è contenuta sopra il 20% della popolazione in età lavorativa (16-64 anni); mentre a Copenhagen e a Monaco di Baviera è sopra il 30%. Tuttavia, la popolazione lavorativa con livello di istruzione pari alla scuola dell'obbligo è pari al 45%, più numerosa rispetto alle altre città europee (che contano livelli del 20, 25%).

Il sistema produttivo è frammentato e la domanda di professionalità elevata si contrae, premiando relazioni fiduciarie, amicali e familiari, locali. La competenza professionale c'è, ma si accompagna il più delle volte a un'intraprendenza individuale - familiare. **Il sistema produttivo locale è di carattere largamente diffuso e differenziato; se ha assorbito la crisi della de-industrializzazione** rilanciando la città ai alti livelli competitivi; **deve affrontare sfide più difficili**, quelle della **sfida globale contemporanea, che la crisi economica occidentale sta rendendo più complicata**.

Comunque sia quello che non bisogna scordare di sottolineare è l'eterogeneità di Milano, la sua multi-centralità e polivalenza, che vanta un forte rapporto tra funzioni presenti nel *core* e nell'area metropolitana (lo spazio produttivo è diffuso); diversamente da quel che accade in altre aree metropolitane europee (come Parigi o Londra).

1.2.4 Tre scenari: quale modello di sviluppo?

Gli attori sociali, economici e politici, chiedono oggi di più di quanto abbiano fatto in passato poiché devono fare i conti con una città duale, esito di un'economia globale che seleziona e privilegia solo una parte della città, dividendola in due (Milano globale e Milano locale). Infatti gli effetti positivi (vantaggi economici) sono ridistribuiti solo a una fetta della popolazione, radicalizzandosi e generando nuove disuguaglianze sociali; e la "parte locale" dei territori, quando non completamente esclusa, risulta subordinata e a disposizione di quella globale. Il modello di città-società che legava assieme **coesione sociale e sviluppo economico** è giunto al termine. **Tre** sembrano essere gli **scenari** tendenziali.

1) La società risulta divisa in due: se attrattività economica si traduce in lavoro tecnico di alti livelli flessibile e in grandi progetti urbanistici, le istanze della popolazione comune non vengono assolte da nessuno e le comunità locali vengono anzi indebolite e colpite in modo irreparabile. La crescita economica di lungo periodo della città risulta compromessa.

2) La scissione può non essere un destino inevitabile. È la diversificazione e la commistione del tessuto sociale urbano (tipiche del contesto milanese) ne impediscono la polarizzazione.

3) Milano può puntare su se stessa, investendo nella connessione tra sviluppo e coesione sociale, per essere più competitiva ed attrarre più risorse, completando la transizione a città postfordista, in grado di partecipare agli scambi globali. Ma per far questo, è necessario modificare il concetto di coesione sociale: superando sia quella lettura vincolistica e assistenziale, sia quella che la considera come **conseguenza dello sviluppo economico**.

Vista la situazione emergente e tendenziale di dualismo, la città deve domandarsi su **quale modello di sviluppo e crescita ripartire**. Il tema centrale è quello della scelta dello sviluppo economico di Milano, in grado di legarsi alla coesione sociale per determinare un nuovo sviluppo urbano.

Due interpretazioni estreme aiutano a comprendere il necessario cambio di sguardo per rilanciare le sorti della città intera: puntare sulla competitività per rafforzare la coesione sociale; o un cambiamento di prospettiva tramite una governance che rilanci Milano, partendo dai propri problemi.

A) Secondo la prima interpretazione **i problemi sociali sono un costo collettivo inevitabile**, riducibile solo affidandosi alle dinamiche di crescita delle città. Sono temporanei, connessi ad una fase di cambiamento accelerato che crea squilibri e disagi risolvibili quando la **maggior competitività della città porterà risorse aggiunte**. Ma molti problemi possono peggiorare e soprattutto, **molti temi di sviluppo, dipendono dalla coesione sociale**. La priorità della crescita economica in questa prospettiva non va ostacolata da politiche di coesione eccessivamente vincolistiche o in grado di sottrarre risorse finanziarie destinate ad altro.

B) La seconda interpretazione sottolinea la necessità di **un cambiamento di prospettiva** che vede al centro il soddisfacimento dei bisogni locali, a partire dai servizi per la cittadinanza, dalle strategie per il controllo dei flussi migratori e del contenimento della criminalità, dalla tutela dell'economia locale, dalla costruzione di un'identità di comunità. Però vista la scarsa attenzione dedicata ai luoghi e alle condizioni di abitabilità da parte del motore dell'economia globale, queste buone azioni rischiano di cadere in una sterile visione nostalgica, priva di una reale concezione di futuro. Se è vero che risulta difficile sviluppare modifiche *ad hoc*, non sono da sottovalutare i tre campi di tensione precedentemente analizzati, **poiché sono reali e intaccano le possibilità della città di raggiungere alte vette nelle classifiche mondiali**. Attori politici ed economici devono creare assieme degli obiettivi e svilupparli e gestirli in un processo di governance da essi mutuato.

Infatti le politiche di coesione sociale sono un investimento e non un costo. L'obiettivo della coesione sociale è la rimozione degli ostacoli allo sviluppo economico di tutti, **"socializzando" i rischi che ne sono causa** (squilibri demografici, disuguaglianze nell'accesso al lavoro per uomini e donne, rischi di impoverimento, intrappolamento nei lavoratori flessibili, rigidità del mercato abitativo che spingono le nuove generazioni ad abbandonare la città, la marginalizzazione della popolazione immigrata, invecchiamento di quella residente ...). **Intenderli come vincoli o come investimento consistente per il futuro fa la differenza**. La crescita deve essere più equilibrata, proiettando i costi-benefici nel medio e lungo periodo (prevedendo la futura configurazione della società intergenerazionale).

I tre punti di tensione possono condurre a tre vantaggi possibili tramite **accurate politiche di coesione sociale**.

1) Creare una stabile posizione per il futuro dei giovani a Milano può tradursi nel sostenere la domanda e i consumi dei milanesi, la qualificazione professionale delle nuove generazioni e della popolazione immigrata, superare l'imbuto tra flessibilità lavorativa e rigidità del mercato abitativo, offrire più chance di investimento futuro ai giovani.

Questo porterebbe a una **nuova equità e sviluppo**, in grado di prevenire la povertà, l'esclusione sociale, l'indebolimento del ceto medio per le differenze salariali e reddituali. Le polarizzazioni create dal mercato del lavoro vanno combattute, perché un simile deperimento di risorse umane limita la partecipazione dei lavoratori all'impresa, crea meno aspettative di crescita, con un conseguente calo dei consumi. Forme di tutela del lavoro, accompagnate a politiche d'investimento sociale devono essere opportunità d'investimento formativo per la diffusione di **strategie di riqualificazione professionale**. Questo primo obiettivo deve essere integrato al secondo, tramite azioni innovative in grado di garantire l'accesso alla casa per i giovani (affitto agevolato).

2) È necessario attrarre i talenti a Milano e offrire loro la possibilità di restare in città, stimolare più competitività nell'accesso ai ruoli più qualificati, favorire lo sviluppo di un settore dei servizi alla persona. Per **conciliare luoghi e flussi** va **migliorata l'offerta abitativa** in grado di combattere le polarizzazioni create dal mercato residenziale, offrendo servizi per conciliare figli e lavoro, migliorando la qualità dell'attività didattica e dell'attrattiva delle università milanesi (poco competitive). Senza dimenticare di stabilizzare le instabili condizioni di vita di tutti quegli immigrati utili alla città (a cominciare dai servizi di cura, ma non solo: sviluppare strumenti dell'imprenditorialità etnica, migliorare l'offerta della qualificazione e riqualificazione evitando i rischi di intrappolamento all'interno mercati del lavoro segregati).

3) Così come soddisfare bisogni assistenziali tramite la crescita dell'occupazione nel settore dei servizi alla persona, incentivi alla crescita del tasso attività femminile, che va di pari passo alla loro fertilità, per invertire la tendenza di abbandono città da parte dei giovani. **Occupazione e cura** vanno conciliate. Sia la cura dell'infanzia privata (a costi non sempre accessibili), sia la cura degli anziani (mercato nero), appaiono inadeguati. Risulta necessario **investire su servizi locali di qualità**, per esempio sostenendo il part-time femminile che apre la strada a nuove possibilità per l'occupazione delle donne e garantendo l'aumento di natalità per un possibile riequilibrio demografico. Congiuntamente questi tre obiettivi possono costituire la nuova agenda di politiche pubbliche per Milano.

1.2.5 La necessità di una strategia condivisa: oltre l'approccio normativo

Dopo aver analizzato l'entità del problema che risulta multi articolato, il mero approccio normativo, che dichiara come dovrebbero essere le cose, cioè la situazione ideale alla quale tendere non può bastare. Per superare la condizione in cui Milano versa, cioè la tendenza al dualismo urbano, è necessario orientare il campo delle azioni effettive e le pratiche verso questi obiettivi, perché solo risolvendo i problemi, la città può pensare a un cambiamento di prospettiva per il proprio futuro.

È necessario domandare **quali sono gli attori coinvolgibili in questi processi**. In passato al centro era il patto sociale che vedeva tutta una serie di attori orientare le proprie azioni per contenere le tensioni sociali, agendo come una forza tampone: a partire dalle imprese, che perseguivano lo sviluppo economico, alla pubblica amministrazione, agli attori politici, ai soggetti della società civile (soprattutto quelli della solidarietà cattolica). Questo modello appare oggi obsoleto. La pubblica amministrazione è priva di risorse finanziarie; manca la condivisione del concetto di coesione sociale, c'è scarsa collaborazione tra gli attori politici e sociali; e la leadership morale della città è entrata in crisi.

Un intervento pubblico è più che mai necessario, perché la cittadinanza, sola, non ce la fa. Se il ruolo centrale di regia resta della pubblica amministrazione locale, **le imprese e le istituzioni finanziarie della città** non sono da meno: esse stesse **devono giocare un ruolo importante**, in quanto abitano lo stesso territorio, e perché i temi della coesione sociale determinano lo sviluppo dell'economia.

Una volta capito chi ha le risorse umane e finanziarie da mobilitare, è necessario inventare nuovi strumenti di progettazione e gestione delle politiche urbane, che siano in grado di rilanciare **strategie condivise** tra i diversi attori economici, sociali e politici della città, in funzione di costruzione di un progetto cittadino per la coesione sociale.

1.3 DALLA CRISI A NUOVE VIE PER LO SVILUPPO

È utile a questo punto concludere questa prima parte di tesi, andando oltre il mero approccio normativo e indagando le reali possibilità per la costruzione di una strategia condivisa in grado di rilanciare le sorti della città. Lo scopo di questo capitolo è quindi quello di analizzare **una possibile via per lo sviluppo urbano** (nel contesto occidentale globale entrato in crisi). La crisi che ha sconvolto i mercati nel 2008 non corrisponde a una crisi ciclica, ma a una crisi strutturale del modello economico prevalente.

Come dichiarato dal premio Nobel Paul Samuelson **l'idea promossa da Friedman dell'autoregolazione dei mercati** in grado di allocare risorse in modo efficiente e di seguire l'interesse della collettività è entrata in crisi con la debacle economico-finanziaria del 2008. E come sostiene Umair Haque (autore de: *"The New Capitalist Manifesto"*, pubblicato sull'*Harvard Business Review* nel 2011), a livello mondiale, il risultato della crescita economica degli ultimi decenni ha portato a risultati macro-economici sbilanciati e non più sostenibili. Lo "sviluppo economico" è stato polarizzato, poiché basato sul consumo di una gamma di beni e servizi effimeri, reso possibile dallo sfruttamento dei paesi più poveri per arricchire quelli più sviluppati, trascurando l'ambiente, le comunità locali, la società^[8].

La necessità di uno sviluppo diverso, in grado di coniugare crescita economiche ed esigenze sociali, è sostenuta anche di Michael Porter che sostiene la teoria della **creazione di valore condiviso** come revisione del sistema capitalistico che intrinsecamente genera crisi perché fondato su bolle finanziarie.

Nel momento stesso in cui le attività economiche incontrano un periodo di crisi, e il successo non è più garantito, **occorre ripensare il modello di sviluppo e la trasformazione delle stesse pratiche economiche.**

Generalizzando, si può affermare che l'economia globale, guidata dalle attività economiche di banche e società finanziarie, multinazionali, imprese di produzione e di servizi, aziende di grande e di piccola dimensione, si è concentrata nella produzione di valore (economico), ottimizzando nel breve periodo le proprie performance finanziarie in bolle, ignorando l'influenza sui propri clienti e sui loro bisogni nel lungo periodo^[9]. **La critica mossa al sistema economico prevalente** (capitalismo) affermatasi nell'opinione pubblica è quella di realizzare spesso, anche se non sempre, **profitti a spese della collettività**. Infatti, avendo come primo scopo il ritorno economico, simili attività hanno parzialmente sfruttato il potenziale del capitalismo, che può e deve incontrare e sviluppare i bisogni della società intera: dalla più generale creazione di ricchezza, ai nuovi posti di lavoro, a migliorare l'efficienza per dare ascolto all'intera gamma dei bisogni umani. **E sono le attività economiche il motore che può rilanciare lo sviluppo;** per il quale alcuni contributi suggeriscono di ripensare il capitalismo, che deve fare i conti con i bisogni rilevanti della società. **Questo può essere fatto innovando i sistemi produttivi globali, legando economia e società: la creazione di valore condiviso può essere la chiave di svolta^[10].**

1.3.1 Tra prima e seconda globalizzazione: dallo sviluppo quantitativo a quello qualitativo

La prima globalizzazione è identificabile dalle fine degli anni settanta al 2008, e vede come protagonisti gli Stati Uniti d'America, l'unione Europea e il Giappone. È un periodo di forte crescita economica per questi paesi, il cui Pil aumenta a ritmi vertiginosi. Questo cambiamento nei tassi di crescita è avvenuto grazie a due elementi: la mobilitazione individualistica che prevede **la centralità del ruolo del mercato rispetto a quello dello stato**; la centralità degli interessi politico-economici anglosassoni, quale unico motore in grado di orientare l'intero processo produttivo tramite la coraggiosa iniziativa delle elite anglo-americane che a fine anni settanta hanno cambiato lo schema del gioco, costruendo una nuova dottrina

8 "On the global level the last few decades have been an 'era of growth driven by the global poor subsidizing the rich to fuel the over-consumption of an array of more and more ephemeral goods and services dependent on steeply diminishing returns economics, where the natural world, communities, and society are marginalized.' The result has been 'tremendously unsustainable global macro-economic imbalances'" (Hague U., *The New Capitalist Manifesto*, Harvard Business Review, 2011).

9 "... the age of narrow management approaches, short term thinking, and deepening divides among society's institutions", (Porter M., Kramer M., *Creating Shared Value*, 2011).

10 "... shared value will drive the next wave of innovation and productivity growth in the global economy" (Porter M., Kramer M., *Creating Shared Value*, 2011).

basata sul consenso politico interno attraverso una gestione planetaria degli interessi economici nazionali.

Quindi si può affermare che la prima globalizzazione sia stata un successo: per la **crescita del Pil** (la produzione globale è più che raddoppiata); per la **diffusione della democrazia** come modello politico di riferimento planetario (col crollo del blocco sovietico e l'affermazione del neoliberismo anglosassone e l'invenzione di Internet – Klein, 2007); per la **nuova infrastruttura tecnica planetaria** che ha creato un nuovo mare della tecnica (Magatti, Progetto Milano, 2012), condizione indispensabile su cui fondare la società globale; e infine grazie alle **relazioni con i paesi del terzo mondo** per strategie di sviluppo unilaterale e per lo sfruttamento economico (accesso e controllo di materie prime, impiego di lavoro a basso costo, investimenti meno costosi, esportazione di tecnologia). Il successo di alcuni paesi è stato basato sulla divergenza economica tra Nord e Sud del mondo, sulla differenza tra i tassi di crescita della parte sviluppata e quella utilizzata per arricchire i paesi avanzati. Tale successo s'è perpetrato negli anni, fino al 2008, quando è entrato in piena crisi, aprendo la strada della seconda globalizzazione.

Si può affermare che la seconda globalizzazione prende avvio nel 2008 ed è contraddistinta dall'aumento del numero di paesi che partecipano alle sorti dell'economia mondiale; da divergenza economica tra i due blocchi Nord e Sud del mondo si è passati alla convergenza inevitabile, in cui anche i paesi poveri crescono (Spence, 2012). I nuovi paesi protagonisti sono Cina, India, Brasile, Russia e il mondo arabo. Essi stanno vivendo quello che hanno vissuto prima di loro i paesi occidentali, cioè uno sviluppo quantitativo basato su altissimi tassi di crescita annui.

Anche se questo fenomeno dura ormai da mezzo secolo, è in tempi recenti che tali economie hanno assunto un ruolo e un'influenza assai rilevanti nel confronto della nazioni avanzate. La dimensione di tali economie era contenuta e l'impatto sistemico (sui paesi progrediti e sull'economia globale) era limitato. Esse stanno crescendo a ritmi velocissimi: in Asia vive il 60% della popolazione mondiale; **questa parte di mondo ha saputo investire sulle proprie risorse umane investendo nella scolarizzazione delle stesse**, riuscendo a trasformarle in una fonte di sviluppo e crescita certa e continua. Nei prossimi 25-30 anni la crescita dell'Asia consentirà all'economia mondiale di triplicare il Pil complessivo e le sfide saranno sempre più complesse. L'impatto ambientale della crescita mondiale da 60 a 200 trilioni di dollari ha a che fare con l'impatto sull'ambiente per quanto concerne l'emissione di CO₂; la dimensione e i livelli reddituali dei paesi emergenti hanno un impatto profondo sulle strutture e sulla distribuzione di reddito dei paesi avanzati; risposte inadeguate in questo senso mettono a rischio la coesione sociale.

Il mutamento non è temporaneo, ma è permanente e dovrà svilupparsi una nuova tecnica che dominerà lo scenario multipolare in cui nessun paese potrà dettare le regole esclusivamente dal proprio punto di vista:

- gli equilibri sono assai più complessi, cioè instabili e negoziali;
- **l'emergere di nuovi ceti benestanti e, più lentamente, di una nuova classe media planetaria (altamente qualificata), costituisce un'occasione molto interessante per i paesi esportatori.**

Se i nuovi paesi in via di sviluppo crescono ad elevati ritmi di crescita (7% annui), i paesi ricchi non più. Come sostiene Porter devono reinventare il capitalismo, rinnovandosi nel tempo, percorrendo una via diversa da quella precedente: quella della creazione di valore condiviso (*shared value*).

Per intraprendere la nuova strada è necessaria **un'innovazione dei rapporti tra gli attori protagonisti dello sviluppo**: cioè imprese (soggetti centrali dello sviluppo economico), pubblica amministrazione (garante della collettività, erogatore di servizi locali, gestore della politica estera), società civile (e i relativi diritti e doveri).

Su questa stessa strada anche l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico che ha impostato un nuovo set di indicatori per la misurazione del benessere e del progresso. Il tutto per stimolare le politiche (*Better Policies for Better Lives*) ad orientarsi verso una strada alternativa per lo sviluppo (che non è solo economico). È da circa un decennio che i paesi dell'OECD studiano il funzionamento dei sistemi economici dei paesi guardando le condizioni di vita di persone e famiglie. Per questo "misurare" e quantificare il benessere è una priorità da realizzare tramite un cambiamento di pensiero sintetizzato nel report *OECD Better Life Initiative*, redatto nell'ottobre 2011 a Parigi, durante la conferenza *Two Years after the release of Stiglitz-Sen-Fitoussi Report*. Questa iniziativa, lanciata lo scorso maggio 2011, è suddivisa in due parti: quella di *How's Life?* e *Your Better Life Index*.

Il primo è un report il cui scopo è la ricostruzione della situazione del benessere nei paesi dell'OECD e di altre economie emergenti, guardando specificamente alle condizioni materiali delle persone e alla loro qualità della vita. Il secondo è un sito web interattivo e in costante aggiornamento ed evoluzione (a maggio 2012 le visite si avvicinavano al milione) che permette ai cittadini di misurare e confrontare il benessere dei rispettivi paesi, a seconda dell'importanza che essi stessi attribuiscono alle varie dimensioni della vita. Gli indicatori sono undici, gli stessi per entrambi: reddito e ricchezza, occupazione lavorativa e stipendi, condizioni dell'abitare, condizioni di salute, bilancio lavorativo e di vita, istruzione e abilità, connessioni sociali, governance e impegno civico, qualità ambientale, sicurezza personale, benessere personale. Gli aspetti innovativi del report riguardano **il focus sugli impatti di individui e famiglie** (anziché su i *driver* ed input economici, e sulle questioni macroeconomiche in generale); **e su aspetti soggettivi e oggettivi del benessere**. In più il report riporta le ingiustizie nella vita delle persone e l'effetto di alcuni elementi chiave che concorrono a determinare il benessere futuro delle persone.

Negli ultimi quindici anni il benessere è aumentato: le persone sono più ricche e trovano lavoro più facilmente, le condizioni dell'abitare sono migliorate, l'inquinamento dell'aria è diminuito, la vita si è allungata, l'istruzione aumentata e il crimine diminuito. **Ma le differenze tra i paesi sono più ampie; e ancor peggio, alcuni gruppi delle popolazioni** (soprattutto quelli meno istruiti e meno ricchi) **peggiorano in tutte le dimensioni del benessere considerate**. Questo risultato dimostra la tesi del dualismo e delle distanze sociali che l'economia globalizzata porta con sé. Dalle prospettive di vita e condizioni di salute peggiori, ai livelli d'istruzione più bassi, dalla minor partecipazione alla vita pubblica e politica, alle minor disponibilità di reti amicali in caso di necessità; dalla maggior esposizione al crimine e all'inquinamento, alla minor soddisfazione per le proprie vite ... rispetto alle persone più istruite e con redditi più alti.

È interessante riportare queste iniziative proprio perché centrali nell'orientare un cambio di prospettiva circa lo sviluppo. Infatti l'immagine della società non può essere solo e sempre "scattata" da indicatori macroeconomici (come il Pil). Se questa concezione era ampiamente diffusa durante gli anni della crescita, in quelli contemporanei alla crisi economico-finanziaria, si è rafforzata ancora di più; le politiche pubbliche devono tener conto di queste "percezioni" democratiche. Infatti **il benessere viene identificato col miglioramento sociale delle persone e delle famiglie**, non solo col funzionamento economico. La Commissione della Misurazione delle Performance Economiche e del Progresso Sociale (la Commissione Stiglitz-Sen-Fitoussi) ha costruito il discorso su tre questioni rilevanti. La prima riguarda **le condizioni materiali** (le stesse contenute nel Pil), quali, reddito e ricchezza, occupazione lavorativa e stipendi, gli alloggi. La seconda ha a che fare con **la qualità della vita**: salute, condizioni di salute, bilancio lavorativo e di vita, istruzione e abilità, connessioni sociali, governance e impegno civico, qualità ambientale, sicurezza personale, benessere personale.

Da queste prime due questioni, che descrivono lo stato di fatto attuale, sono esclusi i più sfortunati, sostanzialmente le persone povere, che non possono accedere a requisiti minimi di vivibilità. Per il futuro la terza questione è quella della **sostenibilità del benessere nel tempo**, cioè nel confermare che i requisiti positivi attuali siano confermati per la vita futura. Il mantenimento di questa condizione futura è dato dal preservare differenti tipologie di capitale: quello naturale, quello economico, quello umano, quello sociale. Misurare il capitale ambientale -perché la disponibilità di risorse ambientali è una componente critica per la società- si traduce nel misurare lo stock di risorse naturali per paese, soprattutto il suolo e il sottosuolo. È fondamentale sapere quanto queste risorse e altri beni comuni ambientali (mondiali) siano afflitti dai modelli di consumo prevalenti, come sta ad indicare il cambiamento climatico globale, risultato delle principali attività economiche diffuse in tutto il mondo.

La stima della sostenibilità ha a che fare con i cambiamenti di tutte le risorse all'interno di un paese, anche quelle non commerciabili, come il capitale umano (per esempio, gli stock di competenze, conoscenza, abilità delle persone ...). C'è una diretta connessione tra stime monetarie (costo, livello di spesa e quantità di soldi investiti) e stime 'fisiche' di capitale umano (livello di istruzione della popolazione per esempio). Queste 'valutazioni monetarie' costituiscono una misurazione che è confrontabile con altrettante stime monetarie, come quelle per il capitale fisico; e in più il capitale umano può essere influenzato direttamente da fattori quali: livello di istruzione, mercato del lavoro, fattori demografici. Le stime monetarie di capitale umano per abitante dimostra una chiara correlazione tra dotazioni di capitale umano (popolazione poco professio-

nalizzata) e scarsi investimenti nell'istruzione; per cui sono utili nel suggerire azioni per il cambiamento.

Questa visione ha al centro il punto di vista di individui e famiglie, principali destinatari e attori protagonisti del benessere. Tuttavia questo stesso benessere non dipende esclusivamente da loro; il ruolo economico, determinante per il benessere dipende dalle azioni degli attori economici rilevanti su scala mondiale.

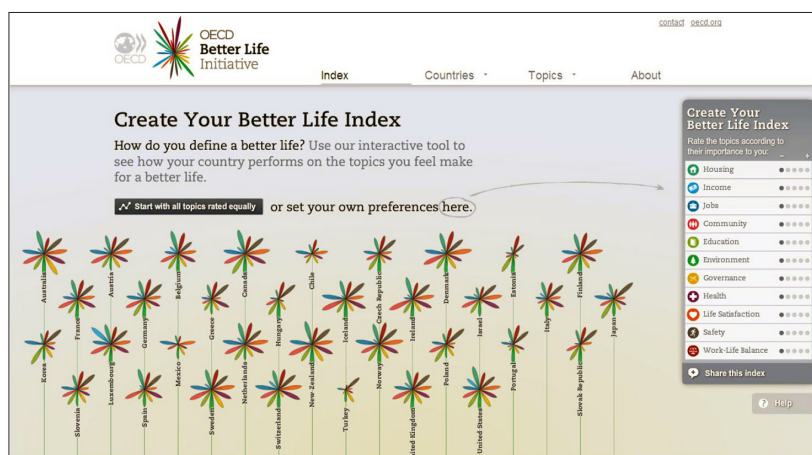


Fig.14 Create Your Better Life Index (fonte: oecd.org).

1.3.2 La produzione di valore condiviso secondo Michael Porter: legare sviluppo economico e progresso sociale

Si riprende in questa sezione il contributo recente (2011) di Michael Porter circa la necessità di innovare il capitalismo legando assieme sviluppo economico e progresso sociale, influenzando i motori dello sviluppo economico (le imprese), facendo comprendere che un investimento per la società (insediata in un preciso territorio) è un investimento (di lungo termine) per l'impresa stessa. L'articolo "Creating Shared Value", pubblicato sull'*Harvard Business Review* nel 2011, sostiene la teoria per cui il **valore condiviso consiste nella creazione di valore economico e valore per la società**. È la singola azienda, o il gruppo di aziende (in filiera) che genera un successo economico, a partire dai propri bisogni e dalle sfide che riesce a superare. Il progresso sociale riguarda i singoli individui, le comunità, e in senso più ampio la società. **Legare queste due componenti significa creare valore condiviso.**

La proposta avanzata suggerisce che **le aziende debbano porre al centro delle loro strategie di business la creazione di valore condiviso, trasformando le imprese attraverso il coinvolgimento di attori appartenenti a reti esterne, cioè società civile e pubblica amministrazione.** Devono allargare il proprio *scope* al proprio contesto territoriale, riconoscendo che le azioni che svolgono hanno un diretto impatto sul territorio; investire sul contesto porterà a dei ritorni per l'impresa stessa e, viceversa, non investendoci, le aziende saranno private dei ritorni futuri e ostacolate dalle esternalità negative¹¹ da esse stesse create), che contribuiranno alla creazione di un ambiente meno competitivo. Ma non si tratta di una strategia redistributiva centrata sul ripartire più valore all'esterno prelevando quote dei profitti generati e riducendo la capacità di investimento; poiché **la competitività di un'impresa è strettamente interconnessa al contesto di riferimento** (costituito dalla salute dell'ambiente naturale e dal benessere della comunità insediata). La prima "si appoggia" al contesto che deve offrire personale competente, un ambiente attrattivo per gli investimenti e per l'innovazione, una domanda per quello che l'impresa produce ...; il secondo necessità di "motori" per la creazione di posti di lavoro, per la creazione di ricchezza e benessere.

Pertanto **mettere al centro dei mercati i bisogni della società**, e non più i soli bisogni economici convenzionali, **si traduce "nell'internalizzare le esternalità negative" prodotte dalle imprese** (per esempio il deterioramento dell'ambiente

11 Gli effetti (negativi e/o positivi) prodotti da una determinata attività, esterni al mercato. Esse aumentano quando l'azienda crea impatti negativi ad alti costi sociali (danni ambientali) che non vengono assorbiti da chi li genera, come le emissioni di inquinamento; quindi, è necessario l'intervento pubblico che impone tasse, regolazioni, multe, di modo che le aziende possano "internalizzare le esternalità". Così facendo i costi degli effetti prodotti vengono ricondotti a chi li ha causati (Porter M., Kramer M., 2011).

fisico e/o sociale del contesto territoriale in cui è inserita l'azienda stessa).

Infine è fondamentale sviluppare politiche pubbliche in grado di regolare queste nuove relazioni in modo adeguato, in grado di facilitare sia le interconnessioni globali nel mercato (nell'epoca della globalizzazione), sia sviluppando nuove competenze e creando nuova conoscenza (circa i bisogni della società e delle imprese, nuove collaborazioni tra attori diversi, profit e no profit), facilitando quindi la crescita del valore condiviso, e non contrastandola.

Applicare un simile modello in Italia si traduce nel fare i conti col **capitalismo italiano**, costituito dalla piccola e media impresa che è più inserita nelle reti del proprio territorio rispetto a grandi multinazionali¹². **Le piccole e medie imprese pertanto, costituiscono soggetti in grado di rafforzare queste partnership**, soprattutto nelle aree a vocazione distrettuale, per incrementare la scala degli interventi e degli impatti. Il tessuto produttivo italiano pertanto può cogliere questa sfida ricoprendo un ruolo di primo piano nella creazione di valore condiviso da economia e società.

L'effetto generato va secondo Porter **incluso nei sistemi di rendicontazione delle imprese**, che devono saper indicare quanto valore sociale hanno generato. Ma non essendo ritorni diretti e oggettivi, la misurazione di per sé risulta difficoltosa (a differenza di sistemi di *accountability* della sostenibilità, dell'analisi di impatto, del rispetto delle norme). In particolare il valore condiviso può essere misurato sul punto di contatto tra creazione di profitto e ruolo sociale dell'impresa. Operativamente per prima cosa vanno individuati: i nuovi *asset* (beni e vantaggi) da inserire nell'integrazione proposta di valore; le aree di intervento del contesto territoriale a maggior esigenza; *proxy* (intermediario) per analizzare l'esperienza e misurare l'impatto sociale.

1.3.3 La strada della nuova alleanza tra imprese, pubblica amministrazione e società civile

Il contributo della nuova alleanza sembra essere una strada interessante da percorrere e che può prendere strade differenti, che conducono a uno sviluppo di qualità, come più volte è stato definito, sia esso urbano o nel senso più generale del termine. E questa delle nuove collaborazioni tra attori diversi, non sembra essere una visione poco condivisa: Obama vince le elezioni con un programma innovativo che vede al centro la riforma sanitaria; nel Regno Unito Cameron guadagna la poltrona di primo ministro con lo slogan della *Big Society* per richiamare i cittadini, tra cui le élite, ad assumere un ruolo decisivo nella riorganizzazione del sistema del welfare (quando la stessa Margaret Thatcher decenni prima sosteneva che "la città non esiste").

Come sostiene Mauro Magatti (Progetto Milano, 2012) nel mondo dei liberi si può stare insieme senza soccombere alla logica della concorrenza che porta alla disgregazione sociale. Attraverso la collaborazione, la creazione di nuove relazioni (di nuovo capitale sociale) che siano articolate, plurali e flessibili a tal punto da smuovere energie e risorse, rinsaldando al tempo stesso i legami sociali. E quindi le nuove élite (per dirla alla Cameron), i nuovi territori e comunità in grado di trovare i motivi e gli strumenti per la ricomposizione di quest'ordine, potranno partecipare al fenomeno della seconda globalizzazione senza esserne esclusi.

Tutto questo deve tradursi in un progetto per i territori, che contano attori specifici: è qui si presenta la necessità (l'opportunità e il dovere) di costruire nuove alleanze tra cittadinanza attiva, pubbliche amministrazioni locali, attori privati. È necessario per smuovere la situazione corrente in cui i poveri sono sempre più poveri, in cui il ceto medio continua a indebolirsi, in cui la ricchezza è concentrata nelle mani di pochi: **l'economia va pensata assieme alla società, declinando progetti di valore condiviso tra gli attori delle comunità e territori**.

Molto suggestiva in questo sembra essere l'immagine utilizzata da Mauro Magatti che per descrivere l'effetto della (seconda) globalizzazione riporta l'esempio di un mare di tecnica che ha sommerso il pianeta negli ultimi trent'anni. La soluzione per non essere completamente sommersi è la costruzione di nuove alleanze in cui uomini, comunità, organizzazioni, territori sapranno far emergere la terra umana riportando i luoghi in superficie, oltre il mare della tecnica planetaria formatosi alla fine del ventesimo secolo. Il primo passo da fare è diventare coscienti di questo: la logica individuale ha condotto alla situazione attuale. Il secondo passaggio consiste **nella produzione di valore da diffondere, da offrire agli altri. Solo**

12 Si veda a tal proposito 1.2.2 *Milano nodo della rete: dal manifatturiero al "terziario complementare"*.

così si può esser interessanti agli occhi del mondo, realizzando qualcosa che ancora non è stato realizzato. Da dopo la seconda guerra mondiale, l'economia è stata basata sul lavoro e sul consumo: se prima si è puntato su operai, poi sugli impiegati, e infine, un po' per volta, sui consumatori (come mostrato in precedenza¹³). Se in questo passaggio non si può riconfermare il precedente modello economico, non si devono nemmeno rinnegare lavoro e consumo; l'economia però deve essere incentrata sulla **produzione di valore condiviso**. Il che significa che una comunità, un'impresa, un territorio si focalizzi e investa su delle priorità (condivise tra gli attori interessati). **La crisi di questi giorni è un esempio evidente; per risollevare il nostro paese dobbiamo partire dalle città, e cambiare modello di sviluppo urbano.**

Partendo quindi dal territorio, come campo d'azione, come destinatario del progetto di sviluppo, è interessante notare una caratteristica del valore condiviso, che per lo scopo di perseguire allo stesso tempo obiettivi economici e sociali, sembra avere molto in comune con le pratiche emergenti **dell'innovazione sociale**.

Infatti la creazione di valore condiviso include il focalizzare l'attenzione dalle cosiddette *value chain* (catene di valore) ai cicli di valore (*value cycles*) **attraverso il rinnovo e il riutilizzo di risorse piuttosto che il loro sfruttamento, attraverso il completamento dei mercati** (il soddisfacimento di domande non assolute) piuttosto che la loro protezione (per esempio offrendo servizi anche ai consumatori dotati di scarse risorse), **spostando la produzione dalla produzione al consumo dai beni ai miglioramenti** (per esempio quei prodotti e servizi che impattano la vita di persone, comunità, della società). Infatti anche l'innovazione sociale consiste nello sviluppare nuovi prodotti, servizi e processi in grado di apportare migliorie ai cittadini, alle comunità, alla società e alle generazioni future.

SISTEMA ECONOMICO	Capitalismo (tradizionalmente inteso)	Valore condiviso e Innovazione sociale
VALORE	<i>Value chain</i> (catene di valore)	<i>Value cycles</i> (cicli di valore)
RISORSE	Sfruttamento e consumo	Rinnovo, scambio e riuso
MODELLO	Modelli lineari	Modelli circolari
DESTINATARI	Mercati remunerativi	Completamento dei mercati
PRODUZIONE	Beni	Miglioramenti
PROTAGONISTI	Imprese (multinazionali) e consumatori	Alleanze (pa-privati-cittadini)
APPLICAZIONE AL TERRITORIO	Dualismi territoriali e urbani	Rigenerazione urbana

Tabella 1.3 Due differenti modelli di sviluppo.

1.3.4 L'innovazione sociale: strumento per la sostenibilità urbana

Delineata la necessità di uno sviluppo urbano di qualità, in grado di legare sviluppo economico e coesione sociale, visto l'emergere del ruolo delle nuove alleanze per la costruzione di benessere, introdotta la teoria del valore condiviso, che pone al centro la creazione di nuovo valore economico per i territori e che ha molto in comune con l'innovazione sociale, è bene concludere questa prima parte di tesi sottolineando l'importanza dell'applicazione di simili orientamenti, tendenze e politiche a livello urbano. Il che si traduce in due passaggi: dapprima è necessario analizzare **l'emergere del concetto di sostenibilità (ambientale, economica e sociale)**, che nasce come possibile risposta rispetto alle sfide contemporanee

13 Si veda a tal proposito 1.2.2. *Milano nodo della rete: dal manifatturiero al "terziario complementare*.

del XXI secolo (alcune delle quali già introdotte); in secondo luogo si sottolinea **l'importanza dell'innovazione urbana** per declinare nelle città simile risposte. Il tutto risulta utile alla ricostruzione di uno schema di riferimento progettuale entro il quale ordinare le azioni da intraprendere (*Better Policies for Better Lives*).

Infatti ciò che si vuole dimostrare qui è la convinzione per cui, se aspiriamo ad un cambiamento dello **sviluppo urbano**, in grado di affrontare le sfide aperte dal sistema economico prevalente, **è necessaria una maggior innovazione a livello urbano (istituzionale)**, per realizzare obiettivi che allo stesso tempo risolvano problemi di implementazione (concreta realizzazione) e creino un *learning process* trans-locale, connesso in rete

Quella del nuovo sviluppo urbano, accende una serie di questioni che rendono più complesso il discorso che solo attraverso il concetto di sostenibilità possono essere meglio comprese. Questo perché il passaggio da problemi globali - strutturali - che riguarda tutti i contesti urbani indifferentemente dalla localizzazione geografica- alle soluzioni per il cambiamento locale, dipende strettamente dal **filtro** costituito dall'organizzazione delle città; che va in qualche modo "innovata" per trovare nuove risposte sostenibili. Tutte le città del mondo (sia del Nord, sia del Sud) in questo senso, al di là delle scelte specifiche che faranno, richiedono una *smart governance* (un'intelligente gestione) dei processi urbani, **tramite politiche urbane innovative**.

La domanda di sostenibilità.

È bene a questo punto fare un passo indietro ed individuare quali sono i **megatrend universali** che influenzano le realtà locali e le politiche urbane innovative; ogni città deve saper gestire il proprio interno per rispondere a queste sfide "strutturali":

È già stato analizzato il fenomeno economico della **produzione globalizzata e le ricadute sui contesti urbani**. Con "globalizzazione" si intende l'estensione dell'economia che trasforma qualsiasi competizione in competizione potenzialmente internazionale (che sia quella della produzione di beni, di competenze professionali, di cultura ...). L'elemento nuovo non è certo la portata mondiale poiché ci sono state fasi di globalizzazione durante il picco del commercio marittimo (dal quindicesimo al diciassettesimo secolo) e nelle ultime fasi dell'imperialismo e colonialismo europeo, terminate con la prima guerra mondiale. Oggi le nuove qualità dell'estensione globale dei fenomeni urbani sono l'informazione e la tecnologia per la comunicazione (ICT) che permette l'ubiquità virtuale per progetti e informazioni, rappresentati da e basati su Internet.

Un secondo megatrend sovrastrutturale realmente impattante rispetto alle città è quello del **cambiamento climatico**. La discussione sul cambiamento climatico è cominciata negli anni novanta strettamente connessa al lavoro Intergovernativo del *Pannello del Cambiamento Climatico* (IPCC) che è diventato uno strumento istituzionale di potere globale e scientifico per la consultazione politica.

Ancora, se il 1990 è l'anno per riferirsi al confronto per le emissioni umane impattanti il clima, il 2000 è l'anno dell'*urban millennium*; con il termine **urbanizzazione** si definisce il megatrend del nostro tempo; il 2008 è l'anno in cui più di metà della popolazione mondiale vive nelle città (UNFPA, 2007). Quindi urbanizzazione e cambiamento climatico stanno co-evolvendo in un modo per cui le popolazioni urbane, proprio perché in aree molto dense, saranno esposte a rischi più alti dal cambiamento climatico (UN-Habitat, 2011).

Rispetto a questi megatrend che impattano le città, ce ne sono altri, che differiscono localmente. Il primo è quello della **tecnologia** (non è un elemento nuovo), anzi è stata costante nel guidare lo sviluppo economico dalla rivoluzione industriale nel diciottesimo secolo ai giorni nostri. Vi è poi l'attuale fenomeno della "**democratizzazione**" che si potrebbe considerare come risultato dell'interazione tra globalizzazione e urbanizzazione; il cui punto di svolta risale al 1990 con la fine del regime sociale nell'Europa dell'est, (influenzando l'estensione della globalizzazione). Vi è poi il **cambiamento demografico** che accompagna la storia umana da sempre.

Per questi sei rilevanti motivi (soprattutto la globalizzazione politica ed economica) è emerso nel pensiero comune **un nuovo concetto di politica globale**: quello della **sostenibilità**, in grado di guidare lo sviluppo urbano qualitativo (precedentemente menzionato). Quindi, risulta interessante e utile comprendere al meglio come la domanda di ricerca di questa tesi, quella dello sviluppo urbano economico e sociale, si collochi in questo più ampio contesto.

Infatti quello della sostenibilità è un concetto multidimensionale globalmente diffuso, per cui è necessario declinarlo con-

testualmente e al tempo stesso condividerlo nella più ampia rete di esperienze positive (Magatti, Progetto Milano, 2012). La **domanda internazionale di sviluppo sostenibile**, dalle sue origini alla fine degli anni ottanta, ha sempre combinato più aspetti tra loro.

Il primo, definito dalla divergenza tra il Nord Globale e il Sud Globale; con i paesi del primo gruppo alla ricerca di risolvere l'inquinamento ambientale congiuntamente, e quelli del Sud Globale interessati a combattere la povertà e conquistare lo sviluppo economico. Questa prima dimensione ha integrato il divario di interessi delle politiche internazionali tra Nord-Sud del mondo, e ha sostituito quell'approccio di aiuto-sviluppo generale che ha dominato le politiche del mondo post coloniale dopo la seconda guerra mondiale.

La seconda dimensione della sostenibilità ha che fare con **la scala**, con un approccio globale da un lato e la realizzazione a livello locale dall'altro. Da questa intuizione, il concetto di sostenibilità è stato basato sull'idea che lo **sviluppo debba incontrare i bisogni della vita di comunità di ogni giorno**. Da qui l'idea nelle agende locali di uno sviluppo sostenibile di città e metropoli; e sulla stessa onda il *Concilio Internazionale per Iniziative Ambientali Locali* (ICLEI) del 1990, quando più di 200 governi locali da 43 paesi hanno partecipato al congresso mondiale dei governi locali per lo sviluppo sostenibile alle Nazioni Unite a New York.

Infine la terza dimensione che definisce le politiche sostenibili vede **ai propri estremi innovazione tecnologica e innovazione sociale**. Il cambiamento tecnologico è venuto all'attenzione nelle questioni della sostenibilità, con l'emergenza ambientale e le nuove soluzioni tecnologiche per i risparmi dell'energia o per la riduzione dell'inquinamento dell'aria, dell'acqua, del suolo. In alcuni paesi, la convinzione comune è che la chiave per qualsiasi tipo di sfida sostenibile è quella dell'innovazione tecnologica, soprattutto per i cambiamenti climatici. Ma altri paesi e alcune istituzioni globali come l'UNESCO sono convinti che **sia necessario un cambiamento sociale, guidato dalle nuove forme dell'educazione (istruzione) e investimenti in persone proprio per raggiungere lo sviluppo sostenibile; perché solo cambiando la base si otterrà uno *shift* di comportamento a livello aggregato**.

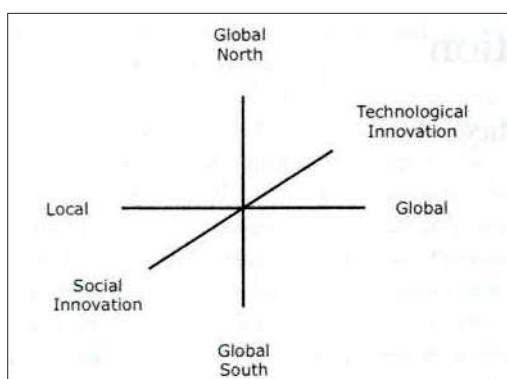


Fig.15 Le tre dimensioni delle politiche per la sostenibilità (fonte: Mieg, 2013).

La figura descrive la visione d'insieme delle **tre dimensioni delle politiche per la sostenibilità**. Qualsiasi dimensione ha a che fare con una divisione tra due poli e l'idea di integrazione delle differenze. **Il concetto di sostenibilità ha integrato** la divisione degli interessi generali tra il Nord e il Sud, aprendo la strada ad urgenti soluzioni condivise. Similmente la seconda dimensione della contrapposizione del continuum globale - locale, implica la necessità di una **conoscenza globale per lo scambio delle esperienze locali**, come l'istituzionalizzazione per esempio del network dell'*ICLEI*. La terza dimensione è definita dall'idea integrativa di innovazione, e incorpora le due posizioni con una differente enfasi (politica) circa la tecnologia o il cambiamento sociale.

Considerando queste dimensioni, si apre la questione su come negoziare tra i poli e le posizioni: quindi per ripensare la governance ai vari livelli (*global, local*) per scopi differenti (cambiamento ambientale, lotta alla povertà) attraverso diversi mezzi (innovazione sociale e/o tecnologica). In più dal 1990, il concetto di sostenibilità ha subito ulteriore evoluzione ed è stato tradotto in azione: una versione comune è la differenziazione tra sostenibilità ecologica, economica e sociale (le tre "e": ecologia, economia, equità). Ogni città, anche la stessa Milano, deve porsi domande in questo senso, e scegliere

una strada. Il passaggio dal generale al particolare quindi passa attraverso esperienze differenti l'una dall'altra. Ogni città propone e realizza soluzioni diverse. Esse devono orientare sia le azioni future e adattare quelle passate entro un quadro di senso (sostenibile). Lo sviluppo urbano per esempio, prevede di per sé un cambiamento, sia esso **politico, tecnologico, economico, ambientale, sociale, culturale, demografico**. È in questa chiave che deve leggersi il cambiamento sostenibile: per ottenere risultati in grado di cambiare i trend (strutturali), è necessario cominciare cambiando le singole esperienze (urbane). Il contributo finale sarà l'esito aggregato di comportamenti con obiettivi simili, seppur diversi nelle singole azioni.

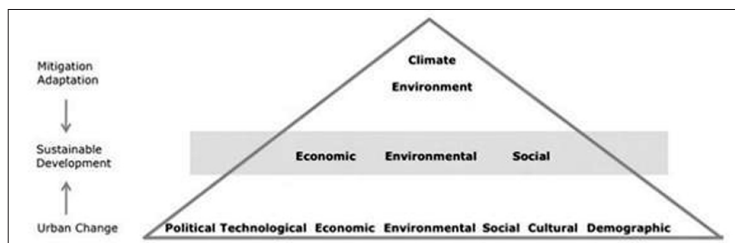


Fig.16 Lo sviluppo sostenibile come chiave di lettura per il cambiamento urbano (fonte: Mieg, 2013).

L'applicazione di modelli sostenibili alla scala urbana

Una volta affermato che le città devono decidere come essere sostenibili, l'applicazione di simili modelli per lo sviluppo risulta complicata, **proprio per l'assenza di una governance urbana in grado di gestire e introdurre processi innovativi per affrontare il cambiamento**.

Quindi, **salvo il fatto che le città devono progettare soluzioni sostenibili per reagire e non soccombere agli effetti dei megatrend strutturali, e per far questo, devono innovarsi nel loro interno**, è bene indagare le relazioni tra sostenibilità *tout court* e innovazione circa l'oggetto e il contenuto delle pratiche, gli attori e i livelli, le modalità di realizzazione.

L'oggetto. Come già detto quella dell'innovazione è una delle dimensioni della sostenibilità. Secondo Schumpeter (1991/1934, 1939), che ha introdotto la nozione di innovazione nel nostro senso moderno, le due caratteristiche che non possono mancare nell'innovazione sono la componente innovativa tecnologica e l'immediata realizzazione e la conseguente diffusione. Da qui, un'invenzione è solo un'innovazione quando risulta in qualche profitto per il mercato e il cui uso è ampiamente diffuso. Qualsiasi innovazione rappresenta una discontinuità col passato e quindi non può essere prevista in modo affidabile; anzi la sua continuità **risulta da una ricombinazione delle risorse (finanziarie, tecnologiche, umane)** nel tempo.

Inoltre, sempre secondo Schumpeter si può distinguere tra: **l'innovazione dei prodotti** (quella che riguarda nuove invenzioni, come la tecnologia dei suoni); **l'innovazione dei processi produttivi** (che rende la produzione più efficiente, come nel caso delle *platform-sharing* per il settore dell'automobile, in cui per la creazione di prodotti di *brand* differenti si utilizzano le stesse componenti, combinate diversamente tra loro, ma la cui condivisione porta a benefici economici comuni circa l'approvvigionamento dei materiali); **l'innovazione dell'organizzazione** (che riconosce le strutture del mercato, e definisce una nuova distribuzione attraverso Internet per esempio).

In generale, i prodotti e i processi innovativi possono essere "brandizzati" e venduti sul mercato, mentre quelli organizzativi no. **Per le città, le innovazioni organizzative hanno sempre giocato un ruolo importante**, anche quando consideriamo l'innovazione nel contesto della forma di produzione capitalistica. Infatti un esempio di innovazione organizzativa riguarda l'introduzione degli scambi delle merci attraverso lo stoccaggio delle stesse; il che ha permesso il raggiungimento di capitali per investimenti enormi nei siti di produzione o nei grandi magazzini. Un altro esempio è l'invenzione dei nuovi sistemi di trasporto pubblico che hanno permesso un uso più efficiente del lavoro nella città. O ancora, Chicago e Berlino sono perfetti esempi di innovazioni organizzative del ventesimo secolo, per esempio realizzando le case per i poveri o gli ospedali.

Quel che interessa, è che con l'innovazione in generale, anche le **innovazioni sociali sono basate su una ricombina-**

zione di risorse¹⁴. Invece, parlando di **innovazioni istituzionali** si fa riferimento a un **sottoinsieme dell'innovazione sociale**, focalizzando sulle regolazioni o sugli standard delle procedure. Nel contesto dello sviluppo sostenibile, il riciclaggio è stato una delle innovazioni istituzionali, come l'implementazione dell'economia circolare in Germania e Giappone. Procedendo su questa linea di ragionamento, **in un report redatto dalla commissione delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile** (così come *How's Life, OECD*), oltre agli **indicatori** economici, ambientali, sociali, **sono stati aggiunti quelli istituzionali** (DiSano, 2001).

Attori e livelli. Anche la questione degli **attori** e dei **livelli gerarchici** di diffusione delle innovazioni sono fondamentali. Innovazioni tecnologiche e sociali, riscontrano **differenti agenti** (attori) delle innovazioni. Ad oggi le imprese sono le principali protagoniste delle innovazioni tecnologiche, combinando e mettendo assieme le risorse necessarie per l'innovazione; questa può essere vista come guidata da singole invenzioni prima e incorporata sul cambiamento tecnologico di larga scala successivamente (come quella del motore a vapore, dell'elettricità, dei computer). **I livelli della gerarchia definiscono risorse di potenza diversa**, e le proposte di soluzioni differiscono a seconda del livello in cui l'innovazione si trova. Per esempio, la microeconomia si focalizza sulle aziende innovative; la macroeconomia sull'innovazione dei sistemi nazionali con i relativi *framework* politici; la geografia economica si concentra sulle localizzazioni e i cluster regionali industriali (città) come centri dell'innovazione.

Similmente possiamo concepire una gerarchia di **attori dell'innovazione sociale**, allargando dagli individui ai gruppi, alle organizzazioni e le città, alla società. L'analogia col cambiamento tecnologico potrebbe essere **il processo di civilizzazione**, descritto da Norbert Elias (1939) **come processo di controllo continuo dei comportamenti umani grazie al ricorso di mezzi formalizzati** (commercio, competizione professionale, etc.). Per l'innovazione sociale, le città giocano un ruolo decisivo rappresentando il **cuore dell'unità organizzativa** sotto gli stati e le nazioni; hanno e provvedono all'identità, distribuiscono responsabilità, provvedono a risorse di tutti i tipi. Forme competitive sono le organizzazioni e le reti di persone o professionisti, che generalmente vanno oltre l'ordine gerarchico per la produzione di soluzioni innovative; mentre sono le città, in particolare quelle grandi, che devono provvedere allo spazio per l'innovazione. **Le città quindi "connettono" l'innovazione tecnologica e sociale.**

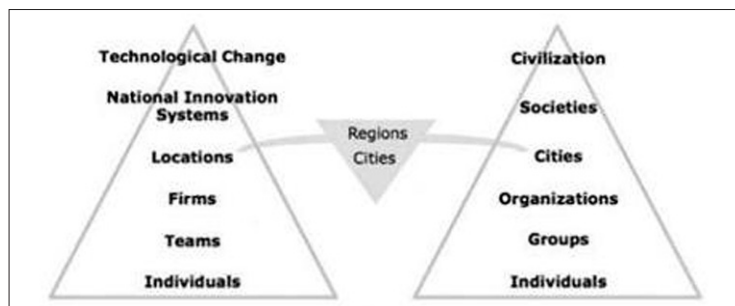


Fig.17 Livelli di applicazione delle innovazioni tecnologica e sociale (fonte: Mieg, 2013).

Modalità. E la varietà delle possibili innovazioni è ampia: ultimamente, diverse organizzazioni della Nazioni Unite hanno creato suggerimenti **per le innovazioni sociali e istituzionali** nel contesto delle politiche per il cambiamento climatico per le città. Il rapporto della Banca Mondiale sulle città vede **l'innovazione tecnologica come strumento dentro uno schema procedurale per le politiche che devono essere intraprese** (Prasad e al, 2009). Il report dell'OECD (2010) **dimostra una via differente dell'innovazione sociale e istituzionale, parlando di innovazione della politica locale** in cui le città possono servire come esperimenti per pacchetti complementari tra loro di politiche per i laboratori innovativi e politiche sul clima. L'OECD costruisce un chiaro ma astratto sistema di *governance* multilivello che incorpora e promuove l'innovazione tecnologica e politica allo stesso tempo. Un altro contributo è fornito dal report Un-Habitat che si focalizza sul **policy making locale nelle città**, riconoscendo che queste sono centri di innovazione differente che possono contribuire a ridurre o mitigare le emissioni, adattarle a cambiamenti climatici, confermare la sostenibilità e la resistenza (UN-Habitat, 2011).

14 Si veda a questo proposito, la *Parte II*

Comunque diversi tra loro simili suggerimenti illustrano chiaramente come **l'innovazione costituisca il cambiamento sociale e istituzionale realizzabile nelle città.**

Ecco perché risulta utile analizzare nel dettaglio cosa si intende per innovazione sociale *tout court* e innovazione sociale urbana (istituzionale). Tuttavia se nel primo caso esperienze internazionali possono essere utili perché universalmente valide; per il secondo si guarderà nello specifico al caso milanese; soprattutto in relazione **all'implementazione di buone pratiche per superare le divisioni urbane** (Un-Habitat 2010); per innovare i processi politici locali e per capire attraverso quali mezzi ciò sia possibile; attraverso quali intermediari (NGOs, imprese, università, programmi di ricerca internazionale, cittadini, associazioni ...). Esperienze locali (da esportare e condividere) possono essere occasione di apprendimento collettivo da inserire nelle reti italiane (in particolare nel contesto milanese).

Si sente quindi l'esigenza di uscire da studi settoriali e lanciarsi alla ricerca di soluzioni transdisciplinari.

Nel Report UN-Habitat 2013 si legge di un nuovo modello di città, quella del XXI secolo, che è "buona", incentrata sulla persona (Joan Clos, *United Nations, Under-Secretary-General and Executive Director of UN-Habitat*). **Le città del futuro dovrebbero essere quelle capaci di integrare gli aspetti materiali e immateriali fondamentali per la prosperità, nel processo di eliminazione delle inefficienze, di insostenibili forme e funzioni della città capitalista del secolo precedente, diventando motori per lo sviluppo e la crescita**¹⁵.

Se la città è destinazione cui guardano le imprese per la propria localizzazione; se è lo spazio in cui effetti dei fenomeni positivi e negativi si concentrano (dualismi territoriali e sociali), l'innovazione è da applicare a questa scala, la cui *governance* urbana costituisce il punto di partenza per l'innovazione urbana.

15 "The cities of the future should be ones that are capable of integrating the tangible and more intangible aspects of prosperity, in the process shedding off the inefficient, unsustainable forms and functionalities of the city of the previous century or so and becoming the engine rooms of growth and development" (Joan Clos, *United Nations, Executive Director of UN-Habitat, 2013*).

**Parte II. L'eterogeneo campo dell'innovazione sociale:
dimensioni interpretative e buone pratiche**

2.1 LE DIVERSE FORME DI INNOVAZIONE SOCIALE

“Social Innovations are new solutions (products, services, models, markets, processes, etc.) that simultaneously meet a social need (more effectively than existing solutions) and lead to new or improved capabilities and relationships and better use of assets and resources. In other words, social innovations are both good for society and enhance society’s capacity to act”^[16]

Affrontare l’argomento *innovazione sociale* significa entrare in un complesso campo teorico e pratico, le cui difficoltà sono riconosciute anche a livello internazionale, in particolare per le forti caratteristiche di integrazione e multidisciplinarietà della tematica. Le tematiche di innovazione sociale inoltre sono emerse con evidenza solo in tempi recenti, mostrando gradi estremamente diversi di sviluppo e maturità all’interno dei diversi contesti nazionali; questi fattori hanno contribuito allo sviluppo di eterogenei punti di vista sulla tematica, in grado di arricchirne i contenuti, ma anche di rallentare il percorso di definizione e condivisione, a livello nazionale e oltre.

La definizione proposta da *The Young Foundation* e *Nesta* e riportata all’inizio di questo paragrafo rappresenta, in questo senso, uno dei tentativi maggiormente riusciti, e riconosciuti internazionalmente, di definizione degli elementi caratterizzanti l’innovazione sociale. Da questa stessa definizione emerge come il campo d’azione, e la tematica in generale, possa potenzialmente interessare molteplici settori e livelli d’intervento, e portare al riconoscimento di pratiche, esperienze, iniziative e politiche assolutamente eterogenee.

2.1.1 Cosa definisce l’innovazione sociale?

Lo studio “*Defining Social Innovation*”^[17] promosso all’interno del progetto *TEPSIE* (*Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Social Innovation in Europe*)^[18], partendo dalla definizione proposta in precedenza, prova a individuare e approfondire alcuni aspetti significativi e ricorrenti, in grado di inquadrare efficacemente esperienze di innovazione sociale. Nello specifico, lo studio riconosce e individua alcuni elementi chiave (*core elements*) e diversi aspetti comuni (*common features*) nelle diverse pratiche ed esperienze di innovazione sociale (*common features*).

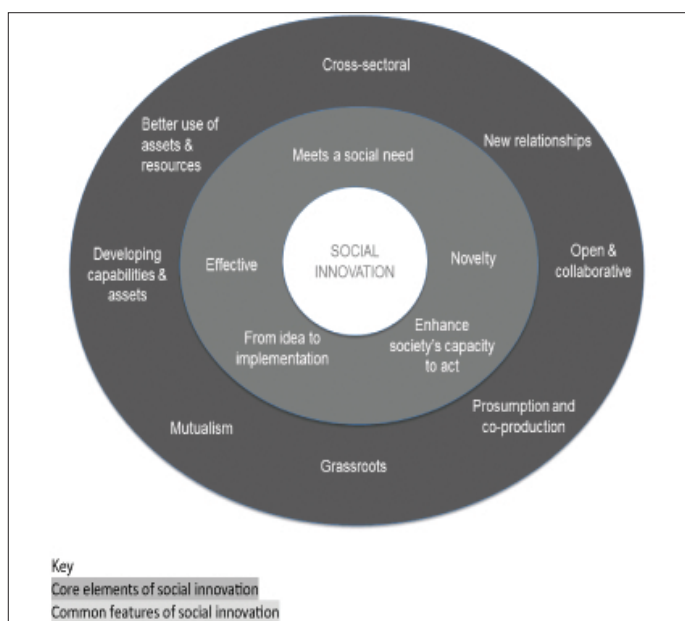


Fig.18 Immagine esplicativa riguardo gli elementi chiave (*core elements*) e gli aspetti comuni (*common features*) in grado di definire processi ed esperienze di innovazione sociale. (fonte: TEPSIE, 2012).

16 Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G., *The Open Book of Social Innovation - The Young Foundation, Nesta*, 2010.

17 TEPSIE, *Defining Social Innovation*, 2012.

18 TEPSIE (tepsie.eu) è un progetto europeo sviluppato all’interno del *Seventh Framework Programme: New Innovation processes including Social Innovation* da un consorzio composto da sei partner, tra cui *The Young Foundation* e *The Danish Institute of Technology*. Il progetto, di durata triennale (2012-2015), ha ricevuto un contributo di € 2,5 milioni da parte della Commissione Europea.

In particolare, vengono definiti **core elements** gli elementi necessari e indispensabili per poter riconoscere una pratica, un'esperienza, una politica come socialmente innovativa. Nello specifico, sono stati individuati cinque elementi chiave:

- **Originalità.** Le innovazioni sociali non devono essere completamente originali o uniche. In ogni caso, devono presentare aspetti innovativi con modalità anche molto differenti, per potersi effettivamente qualificare come innovazioni sociali (nel campo di intervento, nel mercato di riferimento, nei modelli processuali, nelle applicazioni);

- **Dalle idee all'implementazione.** Un'innovazione, per definirsi tale, implica un'applicazione pratica (implementazione) di una nuova idea o concetto. Questo elemento chiave serve a sottolineare la differenza tra il processo di formulazione di un'idea e la sua effettiva messa in pratica attraverso un servizio o un'iniziativa che sia economicamente sostenibile.

Il passaggio da "invenzione" a "implementazione" comporta la considerazione di elementi quali la scalabilità dell'idea proposta o la sostenibilità economica della stessa nel medio-lungo periodo, elementi che sono spesso ignorati nel semplice processo di "invenzione";

- **Efficacia.** L'innovazione sociale, per definirsi tale, deve essere in grado di rispondere, in maniera più efficace rispetto alle soluzioni esistenti, ai problemi che prende in considerazione e intende affrontare. L'innovazione sociale dovrebbe quindi creare un miglioramento misurabile in termini di effetti prodotti, che possono riguardare il miglioramento della qualità del servizio, la maggiore soddisfazione degli utenti, la riduzione dei costi o la generazione di notevoli impatti, in termini di aumento del benessere e della coesione sociale.

Questo criterio comporta la necessità di predisporre adeguati metodi di valutazione per misurare i miglioramenti generati (e la reale maggiore efficacia dell'innovazione sociale proposta) rispetto alle soluzioni esistenti. Tale valutazione può contemplare sia strumenti e metodologie quantitative che l'uso di criteri qualitativi, in quanto non tutti gli impatti generabili (e gli effetti indotti) possono essere quantificati (ad esempio la riduzione del senso di isolamento negli anziani);

- **Risposta a un bisogno sociale.** Uno dei caratteri distintivi dell'innovazione sociale è la predisposizione ad affrontare bisogni e necessità della società. La definizione di "bisogni sociali" è controversa, tuttavia si tende a privilegiare la visione di bisogni sociali come le necessità che, se non adeguatamente affrontate, "possono causare danni o sofferenze socialmente riconoscibili".

L'esigenza di concentrarsi sulle dinamiche e i bisogni non soddisfatti può essere utile per comprendere le strategie messe in atto dalle persone, e dalla società in generale, in termini di approcci per trovare nuove e migliori risposte a quelle stesse necessità. L'identificazione e il focus sui bisogni sociali possono accompagnarsi a un approccio basato sui beni, le capacità e le risorse che le persone (e le comunità in generale) possono mettere a disposizione;

- **Miglioramento della capacità d'azione da parte della società.** I processi di innovazione sociale ricoprono un ruolo fondamentale quanto i fini o i risultati stessi da essi prodotti. I processi di innovazione sociale infatti rafforzano la capacità della società di agire creando nuove possibilità, ruoli e relazioni, in grado di sviluppare beni e capacità, e di portare a un migliore utilizzo delle risorse esistenti. I cambiamenti generati nelle relazioni sociali hanno particolari riscontri nella strutturazione di partnership e nuove modalità di *governance* dei processi, comportando anche una maggiore partecipazione, nei processi decisionali e di coinvolgimento, da parte di popolazioni vulnerabili o marginalizzate (giovani disoccupati, persone con disabilità, anziani, etc.).

Oltre ai *core elements*, caratteristici e fondamentali per definire cosa si intenda per innovazione sociale, si possono individuare diversi aspetti comuni, **common features**, spesso presenti nei processi, nei prodotti o nelle iniziative afferenti ai campi dell'innovazione sociale. Molti di questi aspetti comuni sono interconnessi e difficilmente scindibili, anche se per questioni di maggiore chiarezza sono stati esplicitati e descritti singolarmente. Le pratiche di innovazione sociale prese in considerazione potrebbero non presentare alcuni degli elementi analizzati e descritti, in quanto questi ultimi rappresentano delle "tendenze comuni" all'interno delle diverse esperienze di innovazione sociale considerate. Nello specifico, sono stati individuati otto aspetti comuni, maggiormente riscontrabili all'interno delle pratiche e delle esperienze di innovazione sociale e in grado di definirle ulteriormente:

- **Intersectoriale.** L'innovazione sociale può svilupparsi all'interno di settori diversi e molteplici campi di sapere. Spesso le innovazioni sociali avvengono proprio all'intersezione (e grazie alla contaminazione) tra conoscenze e settori diversi, attraverso il coinvolgimento e il lavoro congiunto di soggetti portatori di saperi e competenze diversificate.

- **Aperta e collaborativa.** Le innovazioni sociali sono, nella maggior parte dei casi, inclusive e in grado di coinvolgere una vasta rete di attori e soggetti portatori di competenze e risorse diverse. Queste modalità di produzione, aperte e collaborative, sono state rese possibili grazie all'avvento di nuove tecnologie, ad esempio, internet. L'innovazione tecnologica ha infatti permesso a un gran numero di persone di lavorare indipendentemente su progetti collettivi senza aver bisogno delle strutture e dei meccanismi di mercato normali (organizzazione, gerarchie, etc.).

I risultati che sono emersi da questi nuovi modelli di produzione hanno portato alla nascita e allo sviluppo di nuove forme di proprietà intellettuale, basate maggiormente sull'apertura e l'accesso alle risorse piuttosto che sulla proprietà esclusiva;

- **Dal basso e bottom-up.** In molti casi l'innovazione sociale si sviluppa a partire dal basso, distribuita nei territori e con dimensione prevalentemente locale. I modelli centralizzati, tipici della produzione di massa e caratterizzati da una visione *top-down* (anche e soprattutto nella pubblica amministrazione) vengono sostituiti da sistemi distribuiti di produzione, dove le innovazioni e le iniziative promosse sono disperse verso le periferie e interconnesse tramite reti territoriali e network di settore;

- **Pro-sumption e co-produzione.** I confini tra consumatori e produttori si stanno sempre più assottigliando fino a dissolversi; gli utenti stessi stanno diventando oggi sempre più produttori, configurandosi come *prosumer*¹⁹. Anche nel campo sociale si sta verificando un rilevante cambiamento nella visione degli individui come destinatari passivi di beni e servizi e ci si sta muovendo verso nuove forme di produzione condivisa e collaborativa. La co-produzione stessa si muove oltre il semplice coinvolgimento o interazione con i consumatori nella fase di produzione ed è legata piuttosto allo spostamento di responsabilità e risorse dai professionisti verso gli utenti, coinvolgendoli nella produzione diretta dei servizi di cui necessitano;

- **Mutualismo.** Il benessere individuale e quello collettivo sono raggiungibili solo attraverso una dipendenza stretta. Esistono oggi diverse forme di organizzazioni mutualistiche (cooperative, società di mutuo soccorso, etc.) ma il nuovo concetto di mutualismo emergente, cui si fa riferimento, concerne l'attivazione di azioni di rete tra soggetti diversi e la promozione di scambi mutuali in molteplici forme, nell'ottica di rafforzamento degli esiti collettivi di pratiche ed esperienze;

- **Creazione di ruoli e relazioni nuove.** L'innovazione sociale può essere identificata anche dalle tipologie di relazioni che è in grado di sviluppare e incentivare. È possibile infatti creare e sviluppare nuove relazioni sociali con diverse modalità, attraverso nuove forme di *governance*, sviluppando innovative forme di collaborazione, migliorando l'inclusione e la partecipazione di gruppi sottorappresentati o marginalizzati.

Come risultato della creazione di nuove relazioni sociali, le innovazioni sociali predispongono nuovi ruoli e compiti per gli utenti e i destinatari di questi processi. Questi nuovi ruoli spesso sono in grado di migliorare le capacità e le competenze degli utenti attraverso processi di formazione ed *empowerment* in grado di aiutarli a soddisfare i propri bisogni nel lungo periodo;

- **Migliore uso dei beni e delle risorse.** L'innovazione sociale spesso riconosce, utilizza e coordina beni, capacità e risorse che altrimenti andrebbero sprecati o sottoutilizzati. In alcuni casi queste opportunità e risorse possono non essere evidenti, configurandosi invece come latenti o intangibili (competenze di una comunità o risorse economiche, ad esempio); in altri casi queste risorse possono invece essere di natura fisica (edifici e spazi inutilizzati, ad esempio).

L'importanza della ricerca, scoperta e condivisione delle risorse e opportunità latenti di un territorio permette di assicurare che le iniziative di innovazione sociale promosse si configurino come vantaggiose e positive per tutti i soggetti coinvolti;

- **Sviluppo dei beni e delle capacità.** Le capacità e le abilità personali e collettive, sono i mezzi attraverso cui vengono soddisfatte le necessità di una società; per questa ragione diverse innovazioni sociali ambiscono/mirano esplicitamente

19 Toffler A., *The Third Wave*, Bantam, 1984

a sviluppare le competenze dei destinatari consentendo loro di rispondere ai propri bisogni e necessità di lungo periodo. Questo approccio di costruzione di competenze si muove verso lo sviluppo di processi partecipativi, importanti anche nella promozione di un ruolo attivo da parte della cittadinanza, nel ricercare soluzioni, efficaci ed efficienti, ai propri bisogni. Questo accento/concentrazione sui processi partecipativi e di sviluppo di competenze è importante anche nella direzione di modificazione le relazioni di potere tra istituzioni pubbliche e cittadinanza e, in parallelo, tra soggetti pubblici e privati.

Definire cosa si intende quando si legge e si scrive di innovazione sociale è un passaggio fondamentale e tutt'altro che scontato. Come è infatti emerso in questa veloce rassegna, l'innovazione sociale è un concetto di difficile definizione teorica, stante la forte dimensione e impronta pratica che caratterizza questo campo d'azione (*practice-led field*). I *core elements* e i *common features* individuati aiutano a comprendere quali siano gli aspetti e le caratteristiche fondamentali e ricorrenti, in grado di definire l'innovazione sociale.

Ciò nonostante gli aspetti definitivi rappresentano solo uno step iniziale verso la piena comprensione di cosa sia, e di come si articoli, l'innovazione sociale. A partire dalla citazione di inizio capitolo^[20], appare evidente come gli effetti ed esiti generati dai processi di innovazione sociale possano essere estremamente diversi (prodotti, servizi, modelli, mercati, processi) ma accomunati dall'esigenza dichiarata di cercare risposte migliori a problematiche sociali, cui né i soggetti pubblici (amministrazioni locali e regionali, istituzioni pubbliche) né i soggetti di mercato (imprese) riescono a fornire risposte adeguate.

Emerge in questo senso la necessità di approfondire i diversi livelli e le differenti forme di intervento, e i soggetti che promuovono e applicano innovazioni sociali nello sviluppo di prodotti, processi e iniziative. Infatti oltre alle questioni definitorie, fondamentale per la promozione, lo sviluppo e un'efficace applicazione dell'innovazione sociale è il ruolo svolto da soggetti diversi per natura (pubblici, privati, informali), per competenze (policy maker, amministrazioni, imprenditori) e per livello di intervento (internazionale, nazionale, regionale, locale). Come è stato sottolineato in precedenza, l'innovazione sociale è un campo di conoscenze e pratiche estremamente eterogenee, cui solo una piena ed effettiva integrazione delle diverse conoscenze (*cross-fertilisation*) e dei soggetti portatori delle stesse può dare esiti soddisfacenti. Il prossimo paragrafo sarà quindi dedicato a indagare i diversi livelli di intervento, la pluralità di forme e i molteplici soggetti coinvolti nei processi di promozione e applicazione di innovazione sociale.

2.1.2 Soggetti e livelli di intervento

Questo paragrafo fornirà una panoramica dei soggetti che si occupano di innovazione sociale a diverse scale e livelli di intervento, e del ruolo da loro ricoperto nel processo complessivo di sviluppo di innovazione sociale.

Come è già stato ampiamente ribadito, l'innovazione sociale si sviluppa all'incrocio tra diversi campi di sapere (imprenditoria, sviluppo di comunità, istanze di partecipazione, servizi per la collettività, etc.) configurandosi come concetto e campo di applicazione estremamente flessibile e vario e dai confini spesso incerti. Il riconoscimento della natura essenzialmente *practice-led* dell'innovazione sociale rende necessario esplicitare alcune categorie di riferimento per poterne comprendere appieno i diversi aspetti e le molteplici componenti.

A partire da questo ragionamento è parso utile soffermarsi ad approfondire quei soggetti e quelle pratiche che ricoprono un ruolo fondamentale nello sviluppo e nella diffusione delle tematiche di innovazione sociale a diversi livelli e scale di intervento. Sono emerse cinque diverse categorie di soggetti, pratiche e spazi che ricoprono funzioni differenti nei processi di diffusione e applicazione pratica di innovazione sociale, e che riguardano in particolare:

- **Organizzazioni, fondazioni, centri di ricerca e agenzie per lo sviluppo;**
- **Iniziative, network e reti internazionali;**
- **Amministrazioni locali e istituzioni pubbliche;**
- **Esperienze e pratiche, spaziali e fisiche;**
- **Imprese sociali, associazioni e soggetti no-profit, organizzazioni informali, compagnie private;**

20 Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G., *The Open Book of Social Innovation - The Young Foundation, Nesta*, 2010.

Queste categorie saranno approfondite nei paragrafi successivi, tentando di concentrarsi sugli aspetti caratterizzanti, sul ruolo svolto e sugli impatti generati e generabili, in termini di diffusione e applicazione di innovazione sociale, da parte dei diversi soggetti considerati.

Organizzazioni, fondazioni, centri di ricerca e agenzie per lo sviluppo

Esperienze esemplificative: *Nesta, The Young Foundation, Iris Network, Avanzi.Sostenibilità Per Azioni, Innobasque, IqConsult, Avise, Danish Technological Institute, Oxford University*²¹

Il ruolo svolto da organizzazioni, fondazioni, centri di ricerca e agenzie per lo sviluppo in riferimento all'innovazione sociale si esprime principalmente a livello nazionale, sebbene in alcuni casi la loro influenza sia riconosciuta anche a livello internazionale. Queste organizzazioni, tra cui possiamo citare, a titolo esemplificativo: *Nesta, The Young Foundation* e *Danish Technological Institute*, si caratterizzano per il loro ruolo di soggetti leader sulle tematiche di innovazione sociale nei diversi contesti nazionali.

Le differenze che emergono tra le diverse organizzazioni leader, soprattutto per quanto riguarda il riconoscimento del loro lavoro in campo internazionale, sono strettamente correlate alla maturità dei contesti nazionali di riferimento sulle tematiche di innovazione sociale. Per questo motivo, contesti nazionali in cui i concetti di innovazione sociale sono storicamente radicati (Inghilterra in particolare, ma anche Francia e Danimarca) hanno visto nascere e radicarsi in campo nazionale e internazionale organizzazioni oggi riconosciute come modelli e punti di riferimento, in relazione alle tematiche di innovazione per la società.

Le attività svolte da queste organizzazioni si concentrano, in particolare, nei campi della ricerca, della consulenza rivolta a soggetti privati e istituzioni pubbliche (ruolo di *policy influencer*), della promozione di progetti, organizzazioni e attività direttamente orientate a promuovere e applicare i concetti di innovazione sociale. In alcune esperienze, in particolare in quelle storicamente più radicate, il ruolo svolto da questi soggetti leader sulle tematiche di innovazione sociale può anche comprendere al proprio interno attività di finanziamento e supporto economico diretto a progetti in grado di generare considerevoli miglioramenti sociali.



Fig.19 Il ruolo ricoperto da organizzazioni di livello nazionale, focalizzate sulle tematiche di innovazione sociale (nella foto un evento organizzato da *Nesta*), risulta determinante per le attività di ricerca e consulenza promosse verso soggetti pubblici e privati, e per la capacità di diffusione delle tematiche di innovazione sociale all'interno della società; inoltre alcune organizzazioni sono direttamente promotrici di progetti, iniziative ed esperienze pratiche di innovazione sociale.

Particolarmente rilevante, tra le diverse attività svolte, è la funzione di *policy influencer* che, in molti casi, queste organizzazioni ricoprono all'interno dei propri contesti nazionali supportando, attraverso attività di ricerca e consulenza, le istituzioni e le amministrazioni pubbliche nel perseguimento e nella diffusione di approcci innovativi in risposta alle esigenze della società. È utile sottolineare come alcune delle esperienze prese in considerazione e approfondite (*Nesta, The Young Foundation, Innobasque, Avise*) risultino economicamente sostenute, almeno nelle prime fasi di sviluppo delle loro attività, da capitali e fonti di finanziamento di natura pubblica. Ciò è riconducibile alla loro fondamentale importanza,

²¹ Per ulteriori approfondimenti si rimanda ai siti internet delle diverse organizzazioni. *Nesta.org.uk, youngfoundation.org, avanzi.org, innobasque.com, iq-consult.com, avise.org, dti.dk, ox.ac.uk.*

riconosciuta a livello istituzionale, nel ricercare e approfondire questioni di interesse per la società e la collettività in generale.

La composizione di queste organizzazioni è estremamente eterogenea e comprende figure professionali provenienti da diversi campi e portatrici di competenze molteplici (esperti di politiche pubbliche, professionisti nel campo del supporto alle imprese, ricercatori, attivisti, etc.). I campi di ricerca e consulenza di queste organizzazioni sono principalmente lo studio e il riconoscimento dei nuovi bisogni emergenti all'interno della società, con particolare attenzione a quelle popolazioni e a quelle esigenze cui né il sistema di welfare pubblico né l'economia di mercato riescono a fornire una risposta. Le attività di ricerca sono volte a inquadrare le opportunità e necessità sociali emergenti, sulle quali è necessario attivarsi per formulare idee, concetti e sperimentazioni innovative, testando approcci potenzialmente in grado di fornire risposte efficaci a queste problematiche.

È importante sottolineare come il ruolo che queste organizzazioni svolgono nel ricercare risposte a esigenze della società non sia quello di "fornitori" di servizi, quanto piuttosto quello di supporto nella costruzione di competenze, nella formazione e nell'attivazione verso i soggetti della società civile che, con le loro idee e sperimentazioni, possono essere in grado di sviluppare risposte efficaci, in grado di creare anche opportunità di sviluppo economico e occupazionale.

Infine pare utile sottolineare come queste organizzazioni si caratterizzino anche per il ruolo di promozione di processi innovativi, sia in un'ottica di partecipazione e coinvolgimento attivo della cittadinanza, sia in un'ottica di costruzione di reti, network e partnership con *stakeholder* e istituzioni pubbliche per il perseguimento di obiettivi di innovazione e cambiamento socialmente positivo per la società.

Iniziative, network e reti internazionali

Esperienze esemplificative: *Enviu, The Hub, Urban N.O.S.E., Euclid Network, Tepsie, Social Innovation Europe, SIX-Social Innovation Exchange*²²

La dimensione sovranazionale, europea o intercontinentale è particolarmente rilevante in rapporto alle tematiche di innovazione sociale. In particolare, a livello europeo sono diversi i network e le reti attive dove trovano espressione le varie organizzazioni ed esperienze leader sulle tematiche di innovazione sociale, stante la forte integrazione esistente tra i diversi contesti nazionali e il ruolo svolto dall'Unione Europea nella promozione di politiche e iniziative innovative per la società.

In particolare, negli ultimi anni sono state promosse e sviluppate diverse iniziative, reti e network finalizzati alla condivisione di esperienze, soluzioni e approcci tra soggetti, spazi e organizzazioni accomunate dalla stessa visione riguardo allo sviluppo di innovazioni per la società, in risposta all'emergere di bisogni sociali cui le istituzioni pubbliche non sembrano più in grado di fornire risposte. A partire dalle diverse esperienze e casi studio approfonditi, all'interno di questi network e reti internazionali si possono riconoscere due diverse tipologie:

- **Spazi e soggetti diffusi in diversi contesti nazionali.** Network di spazi, principalmente di natura privata, in cui la dimensione internazionale è connaturata negli obiettivi che la rete si pone. Queste esperienze possono definirsi come "multinazionali" dell'innovazione sociale (*The Hub, Enviu*) dove, a partire dal riconoscimento dell'importanza della dimensione relazionale e di network per perseguire gli obiettivi di innovazione sociale, fondamentali risultano gli aspetti di diffusione e scalabilità della singola esperienza "pilota" (ad esempio, nel caso della rete *The Hub*, l'esperienza originaria di *Hub Islington*) in contesti nazionali diversi. L'obiettivo è la creazione di network internazionali di spazi e persone, soggetti membri e professionisti di diversa natura, per promuovere la diffusione e l'espansione di approcci innovativi per la società attraverso diversi progetti e differenti iniziative professionali promosse;

- **Network internazionali di condivisione di esperienze.** A differenza della tipologia presentata in precedenza, le reti

²² Per ulteriori approfondimenti si rimanda ai siti internet delle diverse iniziative. enviu.org, the-hub.net, urbact.eu/en/projects/human-capital-entrepreneurship/urban-nose/homepage, euclidnetwork.eu, tepsie.eu, webgate.ec.europa.eu/socialinnovationeurope/home, socialinnovationexchange.org.

internazionali di condivisione di esperienze (*Euclid Network*, *TEPSIE*, *Urban N.O.S.E.*) sulle tematiche di innovazione sociale sono composte da molteplici soggetti, organizzazioni e spazi, provenienti da diversi contesti nazionali. Le finalità e gli obiettivi posti da questi network sono in stretto rapporto con le attività di ricerca, confronto ed espansione tra le diverse esperienze volte all'accrescimento delle competenze di ciascun soggetto e al riconoscimento delle tematiche di innovazione sociale a livello sovranazionale. Il ruolo di queste reti è infatti diffondere e condividere informazioni, attività di ricerca, conoscenze ed esperienze pratiche sulle tematiche di innovazione sociale. La comprensione e il confronto su diversi aspetti teorici ed esperienze pratiche è finalizzato alla promozione delle tematiche all'interno delle arene decisionali di livello sovranazionale (Unione Europea), alla costruzione di partnership e reti di collaborazione tra soggetti provenienti da contesti nazionali diversi e all'accrescimento delle competenze specifiche di ciascun soggetto coinvolto.



Fig.20 Reti di carattere sovranazionale attive per la promozione e diffusione delle istanze di innovazione sociale (nella foto un incontro di *Euclid Network*), in particolare nel contesto europeo. Si strutturano su processi di condivisione di conoscenze, esperienze e iniziative tra soggetti leader nei diversi contesti nazionali. I percorsi sviluppati riguardano attività di ricerca e consulenza rivolte primariamente verso le istituzioni comunitarie, volte alla promozione della tematiche all'interno delle arene decisionali di carattere sovranazionale.

Questi network internazionali sono composti da soggetti istituzionali, organizzazioni nazionali ed esperienze leader nei rispettivi contesti nazionali, cui vengono riconosciuti le competenze e il ruolo di esperti sulle tematiche di innovazione sociale a livello internazionale. Queste reti e le organizzazioni che le compongono svolgono a livello europeo un ruolo di *policy influencer*, predisponendo rapporti e studi, in molti casi commissionati espressamente dalle istituzioni comunitarie stesse, in grado di fornire indicazioni e suggerimenti per lo sviluppo di iniziative e progetti comunitari volti a espandere gli impatti e il ruolo dell'innovazione sociale.

Attraverso il continuo processo di confronto che l'Unione Europea, in particolare tramite la Commissione Europea, promuove con alcune delle organizzazioni e dei soggetti leader sulle tematiche di innovazione per la società, viene riconosciuta l'importanza strategica che l'innovazione ricopre a livello comunitario. Le tematiche di innovazione e di miglioramento per la società ricoprono infatti un ruolo centrale nell'agenda politica comunitaria, per la capacità di affrontare le sfide sociali più urgenti a livello europeo, e all'interno dei singoli Stati membri.

Per queste ragioni diverse iniziative, reti e network ricevono supporto economico e finanziario diretto da parte degli organi comunitari per sviluppare le loro attività di ricerca, consulenza, diffusione, supporto e promozione delle tematiche e degli approcci di innovazione sociale. In particolare, la Commissione Europea, attraverso programmi come "*seventh framework programme - for research and technological development (new innovation including social innovation)*" o il progetto *Urbact* (finanziato dal Fondo Europeo di Sviluppo Regionale), ha fornito supporto diretto a diverse iniziative, progetti ed esperienze di livello europeo (*TEPSIE*, *Euclid Network*, *Urban N.O.S.E.*) volti a favorire l'espansione, lo scambio, le relazioni e il dibattito intorno alle tematiche di innovazione sociale.

Amministrazioni locali e istituzioni pubbliche

Esperienze esemplificative: Aarhus, Capannori, Grenoble, Marsh Farm-Luton, Bilbao²³

Insieme alle recenti problematiche economiche di livello globale, e alle conseguenti ricadute sulle amministrazioni pubbliche, è emersa la necessità di utilizzare in maniera più efficiente le minori risorse economiche disponibili per il perseguimento di obiettivi pubblici di diversa natura.

Le necessità sociali e le modalità di intervento da parte delle pubbliche amministrazioni sono uno dei campi nei quali la crisi economica e quella delle istituzioni pubbliche risulta maggiormente evidente. Sono emerse quindi negli ultimi anni diverse esperienze e pratiche promosse dalle pubbliche amministrazioni al fine di trovare e sperimentare soluzioni innovative per affrontare problematiche sociali di diversa natura. Il classico modello di funzionamento nella fornitura di servizi per la collettività, in cui il soggetto pubblico decide e fornisce dall'alto (approccio *top-down*) i servizi che ritiene necessari ai cittadini (che li ricevono passivamente) non sembra più adatto ad affrontare efficacemente alcune delle sfide sociali maggiormente impellenti.

L'innovazione sociale nelle pubbliche amministrazioni si inserisce in queste considerazioni, promuovendo un cambiamento dei paradigmi e un nuovo possibile approccio per la risoluzione delle attuali sfide sociali. Azioni rivolte all'incentivazione di nuove modalità processuali, nuovi approcci alle problematiche sociali e allo sviluppo di un ecosistema nel quale possano svilupparsi istanze di innovazione per la società risultano fondamentali per uno sviluppo più equilibrato, sostenibile ed efficiente, all'interno di contesti locali e urbani.

Emerge la necessità, da parte dei soggetti pubblici, di aprirsi verso quelle organizzazioni, associazioni e quei soggetti di natura non pubblica per coinvolgerli attivamente nella formulazione, proposizione e attuazione di nuove soluzioni innovative alle problematiche sociali. Il ruolo che le amministrazioni locali e le istituzioni pubbliche possono svolgere in questi processi è strettamente correlato alla creazione di condizioni favorevoli per incentivare la nascita e lo sviluppo di pratiche, esperienze e processi di innovazione sociale all'interno dei contesti territoriali di riferimento. Il ruolo svolto dai soggetti pubblici, infatti, si modifica radicalmente rispetto ai modelli classici di erogazione di servizi per la collettività, muovendosi verso ruoli di facilitazione e mediazione tra soggetti e interessi diversi, cogliendo le opportunità e le risorse esistenti, invitando alla partecipazione e alla cooperazione soggetti diversi, e difendendo gli interessi della collettività.



Fig.21 Diverse sono le esperienze e le politiche innovative promosse dalle amministrazioni pubbliche locali che promuovono nuovi approcci alla risoluzione di problematiche sociali e urbane. Interessante il caso di Capannori (nella foto) dove, per la gestione dei rifiuti, sono state predisposte strategie socialmente innovative, in grado di generare notevoli vantaggi.

I vantaggi per le amministrazioni pubbliche, nel perseguimento di approcci innovativi alle questioni sociali, sono potenzialmente molteplici: da un'efficiente identificazione delle necessità, alla predisposizione di soluzioni più specifiche, dallo sviluppo di servizi più efficienti ed economicamente sostenibili, all'approfondimento di bisogni sociali non affrontati, dalla promozione di istanze di cittadinanza attiva, allo sviluppo dell'occupazione e alla crescita economica dei contesti locali e regionali. Diverse sono le modalità e i settori nei quali le pubbliche amministrazioni possono intervenire, promuovendo approcci socialmente innovativi: dalla gestione dei rifiuti (Capannori) al supporto diretto a imprenditori sociali (Grenoble), da esperienze di microcredito per la crescita occupazionale (Aarhus) fino allo sviluppo di Centri di Comunità (Luton,

²³ Per ulteriori approfondimenti si rimanda ai siti internet delle diverse amministrazioni. Aarhus.dk, comune.capannori.lu.it, grenoble.fr, lutontown.uk, bilbao.net.

Bilbao). Molte altre ancora potrebbero essere le esperienze e i settori di intervento da prendere in considerazione. I campi e i settori di intervento in cui si potrebbero sviluppare istanze di innovazione sociale per le pubbliche amministrazioni rispecchiano infatti l'estrema eterogeneità e integrazione tra saperi, conoscenze e bisogni diversi, una caratteristica fondamentale dell'innovazione sociale stessa.

Il ruolo riconosciuto alle amministrazioni pubbliche in questi processi è quello di soggetti facilitatori e promotori di una nuova visione dello sviluppo urbano, sociale e collettivo della città. Tale sviluppo è legato all'integrazione di obiettivi di miglioramento e sviluppo economico, e finalità di innovazione in risposta ai bisogni della collettività, volta a promuovere percorsi di coesione sociale nei territori. Il ruolo di portatori di interesse collettivo rende inoltre le istituzioni e le amministrazioni pubbliche adatte a svolgere la funzione di mediatori nelle relazioni tra soggetti diversi contribuendo attivamente alla costruzione di network e partnership di livello locale per il raggiungimento di obiettivi socialmente utili, che altrimenti il soggetto pubblico non riuscirebbe a raggiungere o soddisfare unicamente attraverso le proprie attività e risorse.

Le attività che le pubbliche amministrazioni possono intraprendere per sviluppare e aumentare l'impatto delle tematiche di innovazione sociale nei propri territori sono molteplici. Facendo riferimento a uno studio promosso dal *Danish Technological Institute*^[24], è possibile citarne alcune, che ovviamente non coprono tutti i possibili campi di intervento, ma ci aiutano a comprendere l'eterogeneità delle forme e delle modalità di intervento che i soggetti pubblici possono promuovere: dall'identificazione di specifiche aree di intervento (mobilità, verde, assistenza agli anziani, formazione giovanile) alla ricerca di attori rilevanti da coinvolgere, dalla promozione di processi inclusivi e aperti alla cittadinanza, alla predisposizione di un ambiente aperto e favorevole per lo sviluppo di innovazione, dalla costruzione di partnership con soggetti profit e del terzo settore alla ricerca di soluzioni qualitativamente valide ai bisogni della società, dalla promozione di istanze di sostenibilità e disseminazione delle tematiche fino alle semplificazioni legislative e normative per accelerarne lo sviluppo.

Esperienze e pratiche, spaziali e fisiche

Esperienze esemplificative: *Incubatori e acceleratori d'impresa (FAB, Social Impact Lab), Centri di Comunità (San Salvario, Cerc), Laboratori di partecipazione (Next Hamburg), modelli ibridi*^[25]

Gli spazi e i luoghi fisici di pratica, promozione e sviluppo di istanze di innovazione sociale nei (e per i) territori, rappresentano un livello di intervento decisivo per le possibilità di generazione di impatti positivi per le comunità locali. Le possibilità pratiche di questa varietà di spazi portatori di istanze innovative per la società, incubatori e acceleratori d'impresa, centri di comunità e laboratori di partecipazione risiedono nelle capacità di questi luoghi di coniugare e integrare necessità di sviluppo economico con istanze di coesione sociale nei territori. Il livello di intervento è nella maggioranza dei casi estremamente locale e specifico, a livello di quartiere, anche se spesso l'incidenza, le funzioni e il ruolo di questi spazi sono rilevanti anche a livello metropolitano e regionale. Le necessità legate alla condivisione di esperienze e competenze e all'allargamento degli impatti generabili da questi spazi comportano in alcune delle esperienze prese in considerazione (*Social Impact Lab, Hub*), l'esigenza di far parte di reti e network di livello nazionale e internazionale per diffondere e promuovere gli approcci, i metodi e i processi socialmente innovativi adottati.

L'importanza di questi luoghi risiede anche nella capacità rivestita da queste esperienze di porsi come spazi di incontro fisici tra soggetti e attori rilevanti, a livello locale e metropolitano, e cittadinanza attiva, per l'individuazione di risorse, opportunità e necessità sociali specifiche dei contesti locali. È importante sottolineare la rilevanza della contestualizzazione e della delimitazione degli ambiti di intervento, riscontrabile nella maggioranza delle esperienze considerate, e finalizzata all'individuazione degli aspetti decisivi e fondamentali per lo sviluppo di istanze di innovazione sociale per territori specifici.

24 Danish Technological Institute, *Social Innovation in Local Government*, 2013.

25 Per ulteriori approfondimenti si rimanda al paragrafo 2.3 del presente documento di tesi, oltre che ai siti internet delle diverse esperienze. *l-fab.it, socialimpactlab.eu, sansalvario.org, marshfarmfutures.co.uk, nexthamburg.de*.

L'eterogeneità delle pratiche spaziali considerate all'interno di questa categoria rispecchia, ancora una volta, la molteplicità delle visioni e degli approcci alle tematiche di innovazione sociale esistenti, ponendo l'accento su aspetti e campi di intervento differenti. È infatti possibile osservare come alcuni spazi di innovazione sociale si concentrino maggiormente sulla necessità di creare network di professionisti (*Hub, Dnmo*), alcuni luoghi considerino cruciali i processi di partecipazione e coinvolgimento attivo della cittadinanza (*San Salvario, Next Hamburg*), altri ritengano prioritario il supporto per la nascita e lo sviluppo di imprese a finalità sociale (*The Accelerator, Social Impact Lab, Mcae*), alcuni spazi cerchino di fornire soluzioni dirette e specifiche per determinate emergenze sociali (*Friche Belle de Mai, FAB*), altri ancora considerino cruciali lo sviluppo di centri per le comunità (*Cerc, Eutokia*) mentre altri spazi si stiano muovendo verso modelli maggiormente ibridi, in grado di contaminare e integrare diversi approcci e finalità (*Make a Cube*³).



Fig.22 Il campo delle pratiche fisiche di innovazione sociale è assolutamente eterogeneo, a partire dalle finalità e dai percorsi progettuali attivati. Lo spazio *Friche la Belle de Mai* rappresenta in questo senso un'interessante esperienza. Ex-manifattura tabacchi in un quartiere periferico di Marsiglia, lo spazio è stato trasformato in Centro Culturale per il quartiere e la città, grazie al lavoro di associazioni artistiche e locali.

È importante osservare come non tutte le esperienze esaminate e approfondite abbiano sviluppato un particolare focus di interesse per la risoluzione operativa di necessità e bisogni locali dei contesti territoriali in cui si insediano. In alcuni casi, infatti, l'approccio socialmente innovativo non è rivolto alla costruzione di soluzioni alle problematiche sociali specifiche del contesto, quanto piuttosto allo sviluppo di istanze, processi, iniziative innovative per approcci e modalità di sviluppo, in grado di generare indirettamente miglioramenti nei contesti sociali di riferimento. È importante infatti considerare che le esperienze e le pratiche di concreta applicazione di istanze di innovazione sociale sono in grado di produrre impatti ed esternalità positive in diversi modi. Ciò non avviene esclusivamente attraverso lo sviluppo di progetti direttamente rivolti ai quartieri e alle comunità locali, e dedicati alla risoluzione di specifiche necessità sociali di queste popolazioni. La capacità di generazione di impatti positivi da parte di questi luoghi e spazi è conseguente anche allo sviluppo di istanze processuali innovative, all'incentivazione di processi di divulgazione e promozione delle tematiche verso la cittadinanza, e alla costruzione di eventi e attività volti a incentivare la partecipazione delle comunità alle decisioni riguardanti lo sviluppo urbano e dei propri contesti territoriali.

Infine appare utile soffermarsi sull'effettiva integrazione, promossa all'interno delle esperienze prese in considerazione, tra approcci, competenze e settori professionali estremamente diversi ed eterogenei (competenze sociali, economiche, tecniche, amministrative, etc.). Questa integrazione di saperi e conoscenze pone le esperienze, i luoghi e gli spazi d'innovazione sociale come soggetti effettivamente in grado di promuovere nuove alleanze territoriali e locali tra attori diversi. Infatti il ruolo di questi spazi sembra essere fondamentale per lo sviluppo di processi innovativi di *governance* e *partnership* tra attori pubblici e privati, mediando tra le posizioni e le necessità della cittadinanza e delle comunità locali, mobilitando le risorse e le opportunità attivabili da associazioni, organizzazioni e imprese, e confrontandosi con le amministrazioni locali e le istituzioni pubbliche, per promuovere approcci, progetti e iniziative pratiche ed efficaci di innovazione per la società e la collettività.

Imprese sociali, associazioni e soggetti no-profit, organizzazioni informali, compagnie private

Esperienze esemplificative: *Quartiermeister*, *Chariteam*, *ImpossibleLiving*, *Energy Floors*, *Eyeassist*, *Studio Schools*, *Working rite*²⁶

Le imprese a finalità sociali, le organizzazioni no-profit, le compagnie private e i soggetti informali promotori di iniziative socialmente innovative rappresentano solo alcune delle diverse forme organizzative attraverso cui possono svilupparsi e costruirsi innovazioni per la società. Il livello di intervento di questi soggetti promotori è molto variabile, essendo necessariamente specifico per ogni caso e legato agli obiettivi che ogni soggetto o organizzazione si pone nell'applicazione delle proprie attività. Alcune di queste attività, iniziative e imprese possono avere incidenza estremamente locale (*Quartiermeister*), altre rilevanza metropolitana o regionale (*Studio Schools*, *Workingrite*), altre ancora interesse e focus a scala globale (*ImpossibleLiving*, *Energy Floors*).

La dimensione territoriale di incidenza rappresenta sicuramente un fattore importante, determinante per comprendere il ruolo che le innovazioni sociali, e alcune esperienze in particolare, possono svolgere all'interno dei processi di sviluppo economico a livello locale o metropolitano. Tuttavia il focus principale di tutte queste esperienze rimane la creazione e l'espansione di valore sociale diretto e indiretto attraverso lo sviluppo delle proprie attività d'impresa, o professionali in generale. Nei processi di espansione e produzione di innovazione sociale, infatti, la forma societaria dei soggetti promotori di innovazioni per la società non ricopre un ruolo particolarmente rilevante. Esistono infatti forme societarie estremamente diverse, che possono produrre efficacemente innovazioni con finalità sociali: da soggetti ricollegabili al mondo del terzo settore (imprese no-profit, cooperative sociali) a soggetti e imprese *for-profit*, da associazioni, comitati, partnership territoriali tra soggetti pubblici e privati, fino a imprese a finalità sociali (quarto settore).

Anche in questo caso, come in alcuni degli aspetti considerati in precedenza, il ruolo che il contesto nazionale, in questa situazione in particolare la legislazione e la prassi, ricopre all'interno dei processi di promozione di innovazione sociale, è determinante. Diverse sono infatti le forme societarie, le organizzazioni e i soggetti produttori di innovazioni con finalità sociali nei diversi contesti nazionali, a partire dalla maturità della tematica in ciascun contesto e dal riconoscimento istituzionale e legislativo, da parte dei soggetti pubblici, del campo d'attività d'interesse. È utile riaffermare ancora una volta come, all'interno del framework sull'innovazione sociale, la distinzione classica che per anni ha guidato il mondo economico e d'impresa nel nostro paese, cioè quella tra soggetti *for-profit* e terzo settore, perda di senso e di significato. Come già affermato in precedenza, infatti, ciò che definisce le attività socialmente innovative è la forte finalità di miglioramento per la società perseguita, finalità che non ha rapporti diretti con le forme societarie adottate.



Fig.23 Diversi soggetti e organizzazioni attraverso le loro attività promuovono iniziative e progetti direttamente finalizzati alla creazione di miglioramento sociale per la cittadinanza, o le comunità locali; nella foto *QuartierMeister* (mastro del quartiere), iniziativa i cui profitti sono destinati al supporto economico rivolto verso attività e associazioni operanti per il quartiere.

Questi soggetti, eterogenei per quanto forme societarie ma estremamente simili per finalità e approccio perseguito, attraverso le loro attività promuovono direttamente progetti, iniziative e processi destinati a produrre un miglioramento delle condizioni sociali per la cittadinanza o per specifiche popolazioni individuate (anziani, persone con disabilità, giovani). Gli *outcome* di questi processi sono estremamente diversi e vari e rispecchiano ancora una volta l'estrema eterogeneità

²⁶ Per ulteriori approfondimenti si rimanda ai siti internet delle diverse esperienze. Quartiermeister.org, chariteam.de, impossibleliving.com, sustainabledanceclub.com, eyeassistllc.com, studioschoolstrust.org, workingrite.co.uk.

delle forme in cui si può esprimere e produrre innovazione sociale. Le variabili da tenere in considerazione in questo caso sono molteplici, dal livello di intervento (locale, regionale, nazionale, internazionale) alla tipologia di problema affrontato e alla relativa popolazione interessata (assistenza sanitaria agli anziani, disoccupazione giovanile, disabilità, accesso alla cultura), dalle modalità di intervento adottate (costruzione di prodotti, fornitura di servizi, iniziative formative, attività di partecipazione) alle soluzioni diverse e specifiche proposte.

Infine ci pare utile sottolineare e riaffermare due questioni riguardanti le imprese sociali in Italia e i soggetti gestori di luoghi e spazi d'innovazione sociale. Per quanto riguarda le imprese sociali, in particolare nel nostro Paese, è importante rilevare come questa forma societaria, riconosciuta dal d.lgs.155/2006, sia un concetto diverso e indipendente rispetto alla nozione di innovazione sociale, prefigurandosi piuttosto come una delle diverse forme societarie attivabili per il perseguimento di approcci e finalità socialmente innovative.

In conclusione, ci sembra utile proporre un'ultima considerazione ricollegabile agli spazi e ai luoghi di innovazione sociale presentati nel paragrafo precedente. Questi spazi socialmente innovativi possono essere considerati come esiti, soluzioni o risposte a precise esigenze della società (creazione di posti di lavoro, luoghi di partecipazione, spazi di formazione, centri di comunità).

A loro volta, questi luoghi possono incentivare e favorire lo sviluppo di ulteriori innovazioni per la società e la collettività supportando organizzazioni e imprese, e responsabilizzando la cittadinanza sulla necessità della propria attivazione. I soggetti gestori e promotori di queste iniziative spaziali possono essere quindi compresi all'interno di quest'ultima categoria di approfondimento in quanto, attraverso le loro attività di gestione e promozione di iniziative rivolte alla collettività, promuovono e supportano ulteriormente istanze e approcci socialmente innovativi.

2.1.3 L'importanza della dimensione spaziale

L'approfondimento proposto in questo capitolo sulle diverse forme e livelli d'intervento riguardo l'innovazione sociale ci pone, ancora una volta, di fronte alla complessità della tematica, stante la sua forte trasversalità e la rilevanza ricoperta in questi percorsi da soggetti eterogenei.

Come affermato in precedenza infatti, l'innovazione sociale può essere interpretata e compresa a partire dalla considerazione dei diversi soggetti e livelli d'intervento attivi per la promozione operativa della tematica, all'interno di un framework pratico caratterizzato da dinamiche di integrazione tra soggetti ed esperienze anche molto diverse. Ed è proprio grazie allo sviluppo di tendenze all'integrazione tra soggetti e pratiche eterogenee, che l'innovazione sociale può prendere concretamente forma e sostanza; in questo senso l'innovazione sociale si caratterizza come esito di processi politici e istituzionali, come effetto di percorsi di ricerca e supporto promossi da organizzazioni di rilevanza nazionale, come risultato di processi di condivisione tra esperienze e pratiche, e come attività operativa promossa da soggetti attivi nella società e pubbliche amministrazioni.

Nella direzione interpretativa adottata e a partire dalla domanda di ricerca che ha inizialmente strutturato questo percorso di ricerca (*come integrare sviluppo economico e coesione sociale nei territori locali*), il livello operativo che pare maggiormente interessante e significativo indagare si concentra sulla rilevanza delle dimensioni fisiche e spaziali, all'interno di percorsi di promozione e produzione di innovazione sociale nei territori locali.

L'interesse riconosciuto agli esiti fisici di approcci socialmente innovativi emerge, come sarà illustrato nei capitoli successivi, in relazione alle capacità di queste esperienze e pratiche, di muoversi operativamente verso la generazione di effetti e impatti socialmente positivi all'interno di contesti locali. Non solo, la dimensione ibrida e intermedia di molte iniziative di innovazione sociale le rende particolarmente significative, in relazione alle funzioni processuali e di mediazione che questi luoghi possono svolgere, integrando operativamente necessità e volontà di *policy-maker* e soggetti istituzionali, con opportunità e istanze emergenti da soggetti e comunità locali. Gli esiti e i risultati generati da queste pratiche tuttavia non risultano interessanti unicamente per le capacità dimostrate nel produrre miglioramenti e percorsi di sviluppo nei contesti locali; quello che pare interessante approfondire, a partire dalle esperienze, sono anche i nodi critici e operativi

di sviluppo delle stesse, che ci portano a riflettere sulla rilevanza di molteplici dimensioni e risorse all'interno di questi percorsi innovativi.

Appare quindi utile sottolineare come tutti i livelli e le forme approfondite in precedenza, risultino ugualmente decisive e fondamentali nella costruzione di effettivi percorsi di innovazione sociale, intervenendo con modalità differenti, all'interno di diversi livelli decisionali e operativi; i molteplici processi di diffusione e promozione delle tematiche di innovazione sociale risultano infatti estremamente integrati e difficilmente interpretabili singolarmente. Quello che però pare interessante indagare e approfondire, dal punto di vista *urbano* riguardo la tematica, trova strette relazioni con i potenziali impatti ed effetti generabili da queste esperienze, lungo le dimensioni di sviluppo locale e rigenerazione urbana. In questo senso le pratiche ed esperienze fisiche di innovazione sociale rappresentano il livello privilegiato d'indagine, pur non potendo essere queste comprese e considerate in totale autonomia rispetto alle altre dimensioni e modalità d'intervento, riconosciute in precedenza come significative.

In seguito alla breve presentazione di alcune delle ragioni per le quali si è ritenuto utile guardare primariamente alle dimensioni fisiche di innovazione sociale, pare utile riaffermare cosa definisca gli approcci e le tematiche di innovazione sociale. I percorsi di innovazione sociale riguardano quindi nuove strategie, concetti, idee e forme organizzative in grado di rispondere efficacemente a bisogni ed esigenze della società (condizioni di lavoro, educazione, sviluppo di comunità, salute, etc.) e in grado di rafforzare le capacità d'azione della società stessa, verso la promozione di processi ed esiti altamente innovativi.

In quest'ottica quindi l'interesse e il focus rivolto verso le strutture e i luoghi operanti per la promozione/produzione di percorsi di innovazione sociale è strettamente relazionato alle capacità d'intervento, di questi spazi e dei relativi soggetti coinvolti, verso il concreto miglioramento di situazioni contestuali, di livello locale e urbano, in particolare attraverso percorsi di coinvolgimento e collaborazione con le comunità locali. In questo senso emerge un duplice livello *territoriale* d'interesse riguardo le esperienze pratiche di innovazione sociale; se da un lato è infatti interessante indagare le modalità d'intervento e gli esiti generati all'interno degli specifici contesti locali, dall'altro lato è interessante andare ad approfondire la rilevanza urbana, potenziale o di fatto, ricoperta da queste iniziative pratiche, locali e localizzate.

In questo senso le dimensioni fisiche di innovazione sociale evidenziano *spazi di opportunità*, arene di confronto, interazione e scambio tra soggetti e organizzazioni diverse, luoghi fertili per la costruzione di percorsi operativi e per il riconoscimento di specifiche risorse territoriali. Questi *spazi di opportunità* paiono essere i luoghi potenzialmente in grado di promuovere e incentivare modalità innovative di sviluppo urbano, in grado di integrare positivamente dimensioni sociali ed economiche, verso la generazione di impatti positivi per le comunità locali, ed estremamente relazionati ad esigenze ed opportunità specifiche e puntuali di ciascun contesto territoriale.

Lungo questa direzione interpretativa pare utile riaffermare la crucialità di processi di contestualizzazione dei campi d'intervento e azione, in grado riconoscere esigenze e potenzialità specifiche di contesti diversi, in relazione alle tematiche di innovazione sociale. In questo senso la localizzazione delle esperienze è un elemento da tenere in considerazione, e da indagare a partire dalle pratiche (in particolare dai casi studio presentati nel capitolo 2.3), per comprendere come non esistano direzioni univoche e universalmente valide, per la promozione operativa di percorsi di innovazione sociale nei territori; al contrario si riconoscono molteplici ed eterogenee possibilità di sviluppo, strettamente relazionate alle condizioni, esigenze e possibilità dei differenti contesti territoriali di riferimento. Le diverse pratiche spaziali infatti, pur evidenziando dinamiche e tendenze simili, risultano essere in larga parte esito ed effetto di situazioni specifiche, legate ai contesti nazionali, regionali e urbani di sviluppo, in particolare in relazione a dimensioni sociali, economiche, politiche e istituzionali.

Risulta perciò interessante guardare alle pratiche, per i risultati e gli esiti che sono state in grado di produrre e generare all'interno degli specifici contesti d'intervento; ma osservare le pratiche locali risulta ugualmente rilevante per comprendere le relazioni e le opportunità di livello urbano, che queste sono state in grado di evidenziare e far emergere. In questa ottica duplice si può affermare come le capacità dei soggetti amministrativi pubblici, preposti al governo della città, rappresentino un elemento cruciale e significativo, in grado di influenzare, in modo decisivo, i percorsi di sviluppo e valorizzazione di

queste esperienze. Appare quindi interessante indagare le pratiche ed esperienze di innovazione sociale, primariamente per comprendere COSA (esiti, impatti, soluzioni) queste siano riuscite a produrre e generare all'interno dei contesti locali, e in secondo luogo per capire COME (modalità, strumenti, processi) queste siano riuscite a costruire percorsi dall'alto valore economico, sociale e locale.



Fig.24 Le declinazioni spaziali e fisiche delle tematiche di innovazione sociale rappresentano dimensioni assolutamente rilevanti, in grado di strutturarsi operativamente come luoghi e spazi di mediazione tra necessità espresse dalle comunità locali, e dalla società, e volontà delle pubbliche amministrazioni; il potenziale rigenerativo locale di queste esperienze le rende estremamente interessanti, per la capacità di integrare concretamente istanze di coesione sociale e processi di sviluppo economico. Nella foto la Casa del Quartiere San Salvario, Torino.

I luoghi fisici e le esperienze pratiche di innovazione sociale rappresentano infatti gli spazi dove queste tematiche, presentate nel primo capitolo come interessanti approcci qualitativi a problematiche globali, prendono realmente forma e sostanza, trasformandosi in pratiche e diventando accessibili e fruibili da parte dei "destinatari" (termine impreciso stante la forte dimensione di coinvolgimento attivo delle popolazioni).

In quest'ottica la cittadinanza, le comunità locali e la società intesa nelle sue accezioni più ampie, rappresentano i "destinatari" di queste esperienze, ma anche e soprattutto i promotori (*prosumer*), portando alla costruzione di spazi di confronto e scambio tra soggetti e settori molteplici alla scala urbana e locale. L'insistenza su queste dimensioni di riflessione trova principale ragione in relazione al forte potenziale esprimibile da queste esperienze pratiche, come sarà esplicitato nello studio delle *buone pratiche* (capitolo 2.3), nel coniugare operativamente istanze di sviluppo economico e coesione sociale, necessità sociali e percorsi di attivazione della società. Queste ultime due dimensioni, risposte a necessità sociali e percorsi di attivazione nella società, rappresentano infatti due delle sfide più rilevanti emergenti all'interno di differenti contesti urbani, fortemente orientati verso processi di competizione globale; sicuramente lo sono all'interno del contesto italiano, e in modo particolare all'interno del contesto metropolitano milanese.

In quest'ottica l'importanza riconosciuta alle dimensioni locali di intervento e sperimentazione (quartieri, municipalità), verso la promozione di percorsi di innovazione sociale, appare cruciale, ricollegandosi in particolar modo alla necessità di strutturazione di azioni e pratiche. Pratiche e azioni queste che possono promuovere declinazioni operative, specifiche e contestuali, degli approcci di innovazione sociale, verso la predisposizione di significative soluzioni ed esiti progettuali, in grado di indicare possibili e alternative direzioni di sviluppo locale, e successivamente urbano. In questo senso gli altri livelli d'intervento per la promozione di istanze di innovazione sociale, seppur indispensabili nella costruzione di quadri operativi di riferimento in diversi livelli (europeo, nazionale, regionale) e settori (economico, sociale), appaiono troppo "distanti" e "immateriali" (dimensione politica e di *policy*), o all'opposto, troppo "specifici" e "materiali" (dimensione personale, collettiva e organizzativa) rispetto agli esiti ricercati all'interno di questo percorso di tesi.

Lo studio delle *buone pratiche* che verrà proposto e restituito nei capitoli successivi (capitoli 2.2 e 2.3), ambisce quindi a ricostruire e comprendere, le diverse dinamiche di sviluppo, le partnership attivate, gli esiti generati e le forme gestionali ed economiche adottate da parte di luoghi e spazi d'innovazione sociale, all'interno di diversi contesti nazionali e urbani. L'interesse verso percorsi di indagine e approfondimento riguardo le dimensioni fisiche e spaziali di innovazione sociale, e i relativi elementi e dimensioni caratterizzanti, emerge in relazione alla necessità di apertura di uno spazio di riflessione riguardo le modalità e forme, attraverso cui questi spazi possono agire positivamente nei territori, e per le comunità locali.

In quest'ottica, come già affermato in precedenza, sarà interessante approfondire, oltre gli esiti e gli impatti generati dalle pratiche, la rilevanza di alcuni nodi operativi e dimensioni critiche, in grado di evidenziare criticità e opportunità di sviluppo della tematica. Inoltre sarà interessante osservare, all'interno delle diverse esperienze considerate, il ruolo svolto da pubbliche amministrazioni e istituzioni di livello urbano; in particolare sarà interessante comprendere come queste abbiano inteso i differenti percorsi progettuali, quali funzioni e potenzialità gli abbiano riconosciuto e che ruolo hanno svolto nei processi di sviluppo e valorizzazione delle esperienze.

In conclusione di questo paragrafo dedicato alle diverse forme di innovazione sociale, appare utile sottolineare ancora una volta come emergano significati molteplici, sovrapponibili e interdipendenti di innovazione sociale. Le tematiche di innovazione per la società possono infatti trovare differenti traduzioni operative e pratiche; da percorsi sociali di innovazione, allo sviluppo di prodotti e servizi con finalità sociali, dall'emersione di mercati e forme differenti di imprenditoria sociale alle innovazioni nel campo delle politiche pubbliche e nei processi di *governance* a scala metropolitana e locale.

Le differenti tematiche e traduzioni operative di innovazione sociale, trovano infatti strette relazioni con eterogenee discipline, risorse e competenze emergenti nella società, caratterizzandosi per la valorizzazione di approcci innovativi, volti alla promozione di paradigmi e modelli di sviluppo differenti, sostenibili e qualitativamente orientati. In questa direzione interpretativa appaiono quindi cruciali dimensioni ed elementi di contestualizzazione delle molteplici esperienze, in primis all'interno dei differenti contesti nazionali e urbani; in questo modo si intende comprendere il diverso interesse riconosciuto a esigenze, risorse, potenzialità e relazioni attivabili, verso la promozione di sviluppi territoriali equilibrati, e in risposta a specifiche questioni e opportunità.

In quest'ottica l'attenzione rivolta dalle differenti pratiche verso le dimensioni di attivazione e coinvolgimento della società, qui intesa nella sua accezione *non pubblica*, rappresenta un'interessante campo di riflessione, in particolare nei percorsi di produzione e intervento pubblico alla scala urbana. In questo senso il coinvolgimento attivo delle popolazioni locali, all'interno di questi percorsi di sviluppo operativo, rappresenta un'interessante dimensione, in grado di contribuire concretamente all'individuazione di necessità e opportunità emergenti all'interno di contesti locali e metropolitani eterogenei, caratterizzati da esigenze specifiche e non generalizzabili.

In questa direzione di ricerca si può affermare quindi come l'interesse operativamente rivolto verso i contesti locali, da parte di pratiche ed esperienze eterogenee, rappresenti un cambiamento paradigmatico assolutamente rilevante, che si muove in senso opposto rispetto a processi di globalizzazione, nelle loro accezioni urbane; processi questi che hanno, in molti casi e contesti differenti, svuotato di significati e possibilità territori urbani e contesti locali.

In questo senso percorsi di standardizzazione delle soluzioni e modalità d'intervento adottate, per la promozione di percorsi di sviluppo urbano all'interno di contesti globalmente orientati, hanno comportato, come è stato illustrato nella prima parte, l'emersione di rilevanti problematiche e tendenze di polarizzazione, sociale, economica e territoriale.

Le tematiche e gli approcci di innovazione sociale si muovono in contrapposizione a queste tendenze, promuovendo e incentivando l'emersione di risposte, soluzioni e percorsi fortemente specifici e contestualizzati, localmente costruiti e potenzialmente in grado di sviluppare processi d'innovazione e cambiamento per la società. Questo non significa che non vadano tenute in considerazione dimensioni economiche e sociali di rilevanza globale (anche nei percorsi di innovazione sociale il ruolo di organizzazioni e network internazionali è indispensabile), quanto piuttosto sottolinea la necessità di ricomprendere, per la promozione di percorsi di sviluppo collettivo e sociale equilibrati, quelle necessità e opportunità endogene esprimibili da ciascun contesto locale.

2.2 INTRODUZIONE ALLO STUDIO DELLE BUONE PRATICHE

Nella sezione precedente (2.1 *le diverse forme di innovazione sociale*) abbiamo provato a individuare alcuni aspetti definitivi, caratteristiche pratiche e livelli di intervento in grado di definire operativamente cosa si intenda per innovazione sociale. Quella che è emersa con evidenza è la difficile comprensione dei concetti di innovazione sociale a partire unicamente da definizioni e concettualizzazioni teoriche.

Queste difficoltà sono imputabili non solo alla generalità e all'ampiezza delle definizioni proposte, dovute alla necessità di includere esperienze e pratiche eterogenee all'interno dello stesso framework teorico, ma in larga parte anche alla forte specificità e contestualizzazione delle stesse pratiche di innovazione sociale. L'innovazione sociale si caratterizza quindi, in questo senso, per la fluidità dei concetti e delle definizioni proposte, in costante evoluzione e continuo mutamento. A partire da queste considerazioni, la dimensione essenzialmente *practice-led* dell'innovazione sociale va esplicitata attraverso le pratiche e le applicazioni operative dei concetti di innovazione per la società, piuttosto che unicamente attraverso considerazioni di natura teorica.

Queste sono alcune delle principali ragioni che hanno orientato il successivo lavoro di ricerca e approfondimento riguardante molteplici ed eterogenee esperienze di innovazione sociale, lavoro che sarà restituito nei successivi paragrafi di questo capitolo. La volontà di indagare e approfondire alcune buone pratiche emerge dalla necessità di comprendere gli approcci innovativi messi in campo da parte di luoghi, soggetti e spazi differenti per obiettivi e finalità, con riferimento alle tematiche di innovazione sociale. Lo studio è infatti volto ad approfondire alcune delle caratteristiche distintive di queste esperienze al fine di descrivere e comprendere i diversi meccanismi che hanno portato alla nascita di questi luoghi e spazi, e lo sviluppo di soluzioni e approcci innovativi per la società.

Questo capitolo intende quindi esporre brevemente la metodologia adottata nello svolgimento della ricerca e nell'approfondimento dei casi studio, restituendo e motivando i processi di selezione delle esperienze effettuati e gli indicatori valutativi adottati per confrontare tra loro le diverse pratiche. In riferimento ai criteri e agli indicatori valutativi, è importante sottolineare come il processo di studio e analisi sia risultato complicato dall'assenza, a livello internazionale, di metodologie valutative riconosciute e condivise, in grado di "misurare" e quantificare gli impatti generabili da questi spazi e da queste esperienze verso i propri contesti territoriali di riferimento.

Indagini e valutazioni di matrice quantitativa non risultano infatti totalmente valide, perché in grado di definire solo alcuni aspetti e caratteristiche di questi spazi senza tuttavia comprendere l'estrema eterogeneità delle esperienze e delle forme di innovazione sociale. Le molteplici caratterizzazioni delle diverse esperienze considerate e l'impossibilità di predisporre valutazioni soddisfacenti di matrice quantitativa hanno comportato la necessità di prendere in considerazione criteri qualitativi e comparativi, in grado di guidare e configurare un efficace processo valutativo.

L'obiettivo di questo breve capitolo, ma soprattutto del successivo, è quindi quello di fornire una panoramica ragionata di alcune delle esperienze più significative a livello europeo per i processi, le modalità e gli impatti generati verso i propri contesti territoriali, in termini di innovazioni per la società. In questo modo si ambisce a fornire una comprensione più ampia e completa di cosa si intenda per spazi e luoghi di innovazione sociale, in particolare nei contesti urbani e metropolitani contemporanei.

2.2.1 Metodologia adottata

Il processo di ricerca e selezione delle esperienze da approfondire è stato condotto a partire da una molteplicità di fonti differenti (siti internet, workshop, eventi e incontri pubblici, video, interviste personali, etc.), che hanno permesso di considerare e studiare circa una trentina di esperienze, soggetti e spazi di innovazione sociale emergenti all'interno del panorama internazionale. Questo primo processo di selezione delle pratiche, che sarà esposto dettagliatamente nel paragrafo successivo, ha messo in evidenza le diverse criticità riscontrabili nella valutazione di esperienze e pratiche così diverse tra loro, in termini di obiettivi e finalità perseguite, tali da risultare spesso quasi incomparabili.

A partire da questa considerazione e dall'importanza riconosciuta alle dimensioni spaziali di innovazione sociale,

il processo di selezione è stato guidato, nelle fasi successive, da alcune esigenze di carattere valutativo e dalla necessità di specificare ulteriormente le tipologie di esperienze ricercate. Inizialmente infatti, nella prima fase di selezione, si è cercato di proposito di non restringere troppo il campo di ricerca delle pratiche e delle iniziative da approfondire, in modo da ricomprendere e riconoscere le diverse forme, tipologie e applicazioni pratiche di innovazione sociale. L'ampiezza e l'eterogeneità delle esperienze inizialmente selezionate ha permesso lo sviluppo di riflessioni e ragionamenti utili e strumentali alla formulazione di alcune delle considerazioni presentate nel capitolo precedente (in particolare nel paragrafo 2.1.2 *Soggetti e livelli di intervento*

Il successivo processo di ulteriore selezione è stato quindi guidato dalla necessità di restringere il campo di indagine rivolgendo l'interesse e l'attenzione unicamente verso le esperienze e gli spazi maggiormente in grado di declinare le proprie attività e il proprio ruolo come "luoghi promotori di innovazione sociale" focalizzandosi quindi sulla dimensione spaziale, urbana e locale, dei processi innovativi per la società. Le dodici esperienze selezionate, che verranno presentate successivamente, mantengono gradi di diversità estremamente elevati per quanto riguarda le forme processuali e ai progetti avviati, pur essendo accomunate dal riconoscimento dell'importanza delle dimensioni sociali e fisiche delle proprie attività.

Pare utile infine focalizzarsi ancora sui metodi e sui sistemi di valutazione adottati per le pratiche di innovazione sociale. Come è già stato anticipato, a livello internazionale non è ancora emersa una metodologia chiara e condivisa per poter valutare efficacemente queste esperienze eterogenee per forme e modalità processuali²⁷. Questa questione è particolarmente rilevante e individuata come critica, in particolare negli ultimi anni, da organizzazioni e soggetti leader nei diversi contesti nazionali. Diversi organismi e network sovranazionali, tra cui la stessa Commissione Europea attraverso i progetti di ricerca finanziati, stanno riflettendo e studiando diverse metodologie per individuare un sistema di valutazione condiviso ed efficace delle diverse esperienze di innovazione sociale²⁸. Sicuramente rilevante in questa discussione è la relativa "giovinezza" della tematica, da cui consegue la necessità di un maggiore consolidamento e assestamento delle questioni e delle forme di innovazione sociale nei diversi contesti nazionali e all'interno delle relative agende politiche e sociali. Saranno quindi necessari alcuni anni di assestamento e metabolizzazione delle esperienze, delle pratiche e delle tematiche di innovazione sociale per riuscire a costruire ed elaborare efficaci criteri valutativi, riconosciuti e condivisi a livello internazionale ed europeo.

Centrale in questa discussione è ancora una volta la dimensione fortemente eterogenea che l'innovazione sociale, e le esperienze di promozione e diffusione, ricoprono all'interno dei diversi contesti nazionali. L'insistenza su diversi campi e settori di intervento e l'estrema specificità e contestualizzazione di ciascuna esperienza rendono sicuramente complesso predisporre metodi di valutazione per l'innovazione sociale *tout court*. Anticipando brevemente due delle esperienze che verranno successivamente approfondite, si possono comprendere facilmente le difficoltà incontrate nell'individuare e nel fornire criteri oggettivi, o quantomeno condivisi, per la valutazione delle molteplici pratiche e iniziative. Tra le esperienze e gli spazi di diffusione delle tematiche socialmente innovative possono essere annoverati infatti, allo stesso modo, spazi per la costruzione di processi e pratiche partecipative (*Next Hamburg*) e strutture di incubazione e accelerazione per il supporto diretto rivolto a imprese sociali (*Mcae*). Emerge chiaramente come gli esiti, gli impatti, i processi e le esternalità positive generabili da queste due esperienze esemplificative dei concetti di innovazione sociale siano estremamente diversi e non possano essere valutati, quantomeno quantitativamente, utilizzando i medesimi indicatori e criteri.

27 Come argomentato anche in: Zanoni D., Pacchi C., Masetti-Zannini A., *Social Innovation Workshops - Rapporto finale*, 2013.

28 Uno dei rapporti più recenti promosso per proporre alcuni criteri e logiche valutative è Preskill H., Beer T., *Evaluating Social Innovation*, 2012 promosso da FSG (società di consulenze no-profit specializzata nella valutazione e ricerca) e consultabile sul sito internet www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/Evaluating_Social_Innovation.pdf.

2.2.2 I criteri di selezione delle esperienze

Per effettuare una selezione ragionata dei casi studio e delle esperienze da approfondire, sono stati predisposti alcuni criteri di ricerca delle pratiche, in modo da individuare quelle esperienze che fossero maggiormente in grado di tradurre ed esprimere concretamente i concetti di innovazione sociale da noi ricercati. Tre sono i principali criteri che hanno guidato la ricerca e selezione delle esperienze da approfondire: il **contesto di riferimento**, l'accento posto sull'**importanza delle relazioni e delle reti territoriali**, il focus su alcune delle **maggiori problematiche sociali** attuali.

Per quanto riguarda i contesti di riferimento, si è scelto di privilegiare, nel processo di selezione, quelle pratiche ed esperienze emergenti in nazioni culturalmente, socialmente ed economicamente comparabili con il contesto italiano. Per questo motivo non sono state considerate, anche se numericamente e qualitativamente rilevanti, le esperienze e le pratiche statunitensi di innovazione sociale, soprattutto date le grandi differenze normative ed economiche esistenti. Il secondo criterio pone l'accento sull'importanza delle relazioni e dei rapporti con i territori e le comunità di riferimento che le diverse pratiche mirano a perseguire. In particolare vengono privilegiate quelle esperienze in cui sono presenti relazioni dirette con soggetti e contesti urbani e locali (ad esempio, a livello di quartiere) per il perseguimento di obiettivi di innovazione sociale.

Infine il terzo criterio riguarda gli obiettivi e le finalità sociali che le esperienze selezionate mirano a trattare, privilegiando quei casi che stanno ricercando soluzioni innovative ad alcune delle problematiche e delle sfide sociali più urgenti nel panorama attuale, quali disoccupazione giovanile, invecchiamento della popolazione, istanze di partecipazione della cittadinanza, ridefinizione dei sistemi di welfare a livello locale, accesso alla cultura, etc.

In particolare, sono stati privilegiati i casi e le pratiche in cui si è tentato di intervenire con l'obiettivo primario di migliorare la coesione sociale nei territori, senza perdere di vista obiettivi secondari, o strumentali, quali la sostenibilità economica e gestionale delle attività promosse e supportate.

Le buone pratiche selezionate possono quindi definirsi come quei soggetti o quegli spazi urbani di promozione e applicazione pratica delle istanze di innovazione per la società, quali centri di comunità, network di professionisti, spazi di incubazione e coworking. La scelta di ricercare esempi di buone pratiche, nazionali ed estere, emerge quindi dalla volontà di mostrare alcune possibili applicazioni pratiche, specifiche e contestualizzate, dei concetti di innovazione sociale, miglioramento economico e coesione sociale precedentemente presentati. Questa necessità emerge a partire dalla difficile e non univoca teorizzazione dei concetti e delle esperienze di innovazione sociale, che sono estremamente recenti e in costante sviluppo (in particolar modo all'interno del contesto italiano).

La selezione di *good practices* è stata effettuata a partire da un'ampia ricerca condotta su diverse fonti e canali (siti internet, report, convegni, contatti diretti, etc.) ricercando in particolare le esperienze accomunate da obiettivi e finalità di miglioramento sociale, dentro (e per) i contesti e le comunità di riferimento. Si è cercato di privilegiare e proporre una selezione di molteplici casi, eterogenei per quanto riguarda i contesti, gli approcci adottati e le modalità di perseguimento degli obiettivi di miglioramento sociale.

La volontà è stata infatti quella di offrire una vasta gamma di possibili casistiche di spazi attivi per l'innovazione sociale prestando particolare attenzione ad alcuni elementi e aspetti cruciali di questi soggetti, quali le finalità specifiche, la tipologia di spazio/soggetto, i modelli gestionale, economico e relazionale adottati, i soggetti promotori, i destinatari e i risultati ottenuti.

Seguendo questo ragionamento si è arrivati a individuare dodici casi studio che potessero essere esemplificativi, per quanto possibile, di diversi approcci pratici e socialmente innovativi, in particolare nei contesti urbani europei, e che mettessero in evidenza il ruolo e l'importanza della dimensione spaziale nei processi di promozione e diffusione di innovazione sociale. I casi, che saranno presentati nel capitolo successivo, sono:

- **Social Impact Lab** (Berlino, Germania), spazio di coworking e incubazione leggera;
- **Next Hamburg** (Amburgo, Germania), spazio innovativo di partecipazione per la cittadinanza riguardo lo sviluppo futuro di Amburgo;
- **MCAE** (Grenoble, Francia), incubatore fisico specializzato nel supporto di imprese sociali;
- **Friche Belle de Mai** (Marsiglia, Francia), centro culturale per la rigenerazione di un quartiere degradato e per la promozione di istanze artistiche e culturali in ambito locale;
- **CERC** (Luton, GB), centro di comunità per la riorganizzazione e lo sviluppo di servizi di quartiere, finalizzati alla promozione di coesione sociale;
- **The Accelerator** (Londra, GB), programma formativo e di supporto per l'accelerazione e la crescita di imprese sociali;
- **Enviu-Dnamo** (Rotterdam, Paesi Bassi), spazio di incubazione e assistenza a giovani imprese innovative, costruzione di reti di attori per la realizzazione di progetti;
- **Eutokia** (Bilbao, Spagna), centro di comunità catalizzatore di innovazione sociale;
- **FAB** (Pordenone, Italia), incubatore specializzato nell'innovazione sociale al servizio della cooperazione e della comunità;
- **San Salvario** (Torino, Italia), spazio multifunzionale di quartiere, finalizzato alla rivitalizzazione del quartiere San Salvario;
- **Hub** (Milano, Italia), rete internazionale di spazi e comunità di coworking con finalità sociali;
- **Make a Cube**³ (Milano, Italia), spazio di incubazione leggera rivolto a imprese ad alto valore sociale e ambientale.

Come è già stato anticipato, per ciascuna delle esperienze prese in considerazione si è cercato di approfondire, dettagliare e illustrare i molteplici aspetti chiave in grado di qualificare e descrivere accuratamente l'esperienza, sia essa un servizio alle imprese, uno spazio per il quartiere o un luogo di partecipazione. Per questa ragione, fondamentale è stato individuare alcune caratteristiche da approfondire nelle diverse esperienze e alcune domande a cui cercare di dare una risposta, in modo da descrivere in maniera pertinente e corretta ogni pratica presa in considerazione. Quindi si sono indagati, nello specifico, i promotori e i destinatari/fruitori delle diverse esperienze, sono state approfondite le finalità perseguite e gli obiettivi che ciascun soggetto si è prefisso di raggiungere attraverso le proprie attività, sono state approfondite le tipologie di servizi, soggetti o spazi, le modalità economiche, gestionali e relazionali impostate e i risultati che la buona pratica è riuscita a raggiungere attraverso le proprie attività.

Come anticipato in precedenza, le diverse esperienze considerate si differenziano in modo evidente tra loro, costituendo un campionario molto eterogeneo di pratiche e approcci in riferimento all'innovazione sociale. Questa condizione di estrema varietà rende difficile un confronto immediato e diretto tra le diverse esperienze analizzate. Per questo motivo l'analisi, e la conseguente valutazione, delle esperienze selezionate devono necessariamente concentrarsi sugli aspetti e gli ambiti che ci interessa maggiormente approfondire e indagare all'interno di questo discorso di tesi, con particolare riferimento agli aspetti di innovazione sociale di ciascuna esperienza e ai rapporti instaurati con i contesti e le comunità locali di riferimento.

2.2.3 Indicatori per la valutazione

Una volta presentato il processo di selezione delle esperienze approfondite, il passaggio successivo è stato predisporre e individuare criteri e indicatori significativi per valutare le pratiche descritte. Dal paragrafo precedente è emerso come, anche nel processo di descrizione e approfondimento delle esperienze, tre fossero i principali focus di interesse su cui concentrare l'attenzione. Questi tre focus riguardano infatti gli aspetti di innovazione sociale di ciascuna esperienza, le sue relazioni con i contesti locali e la sua dimensione spaziale.

Queste caratteristiche cruciali da approfondire nelle diverse pratiche, che saranno descritte nel prossimo capitolo, devono essere studiate a partire da indicatori e criteri che ne permettano un'efficace valutazione di matrice essenzialmente comparativa rispetto alle altre esperienze selezionate. Senza dilungarsi ulteriormente, sono già state presentate le ragioni e le difficoltà di un approccio di tipo quantitativo al processo di valutazione delle esperienze di innovazione sociale, processo che quindi ha privilegiato la presa in considerazione di aspetti di matrice qualitativa.

Le difficoltà emerse nell'individuazione di indicatori condivisi per la valutazione di queste tipologie di spazi e pratiche hanno comportato la necessità, nel processo di ricerca, di strutturare un percorso interpretativo soggettivo, volto a cercare, individuare e poi valutare l'incidenza di alcuni aspetti e dimensioni, ritenuti indispensabili e caratterizzanti delle diverse esperienze pratiche di innovazione per la società. Questo processo interpretativo ha preso avvio a partire dall'approfondimento di documenti e rapporti²⁹ elaborati da alcune delle organizzazioni e dei soggetti leader sul tema in campo europeo (*Avanzi, Hub Milano, Nesta, The Young Foundation, Tepsie*), che hanno permesso di individuare alcune linee guida e questioni cruciali da considerare nel processo valutativo. A partire da questi elementi, si è passato a indagare le differenze emergenti all'interno delle diverse esperienze prese in considerazione per capire come i singoli aspetti potessero trovare declinazione e avessero incidenza all'interno del campionario di pratiche eterogenee considerate.

Attraverso lo sviluppo di questo procedimento si è arrivati a individuare sei elementi identificativi (affrontati tuttavia con approcci e modalità differenti all'interno delle diverse pratiche) che potessero guidare il processo di valutazione delle esperienze e degli spazi di innovazione sociale. La scelta di questi sei elementi, successivamente utilizzati come indicatori e criteri nel processo di valutazione delle esperienze, permette infatti un'interpretazione e un confronto qualitativamente rilevanti delle diverse esperienze prese in esame. In particolare, attraverso l'utilizzo di questi indicatori si è cercato di comprendere l'incidenza, le forme e le strategie adottate all'interno di ciascuna esperienza riuscendo quindi a cogliere e comprendere le complessità, le differenze e i molteplici aspetti significativi di ciascuna pratica approfondita.

È utile ribadire ancora una volta come la scelta di utilizzare questi specifici indicatori come strumento valutativo sia assolutamente soggettiva e arbitraria e, come tale, passibile di critiche e di diverse interpretazioni. La selezione dei criteri considerati può contribuire attivamente ai processi di riflessione e valutazione delle esperienze, facendo emergere quegli aspetti e quelle caratteristiche che rendono le pratiche innovative e rilevanti per gli approcci perseguiti, in riferimento agli obiettivi di questo documento di tesi.

Vista la tendenziale generalità del significato degli indicatori selezionati, si è reso necessario proporre una loro interpretazione dettagliata, che permettesse di comprenderne gli aspetti ricercati, utili per un procedimento di confronto efficace tra le diverse esperienze. L'interpretazione proposta è strumentale alla valutazione degli aspetti ritenuti significativi all'interno di ciascuna esperienza, in particolare all'approfondimento degli elementi e delle condizioni che hanno permesso la diffusione di approcci socialmente innovativi all'interno di contesti urbani, locali e di quartiere.

Entrando nel dettaglio dei sei indicatori (e delle conseguenti interpretazioni) presi in considerazione per strutturare il processo di valutazione delle esperienze studio, verranno considerati e valutati per ciascuna esperienza gli ambiti e gli aspetti relativi a:

29 In particolare si è fatto riferimento a: Zanoni D., Pacchi C., Masetti-Zannini A., *Social Innovation Workshops - Rapporto finale*, 2013; Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G., *The Open Book of Social Innovation - The Young Foundation, Nesta*, 2010; Danish Technological Institute, *Social Innovation in Local Government*, 2013

- **Creazione di valore sociale diretto**, intendendo con ciò la capacità dell'esperienza di costruire, supportare o predisporre la nascita, lo sviluppo e l'applicazione di nuove idee (servizi, prodotti, modelli) con una forte finalità sociale e in grado di generare impatti positivi per la collettività, fornendo soluzioni esplicite a domande insoddisfatte da parte della pubblica amministrazione e/o del mercato;
- **Creazione di valore sociale indiretto**, cioè capacità dello spazio/soggetto analizzato di coinvolgere i destinatari e i fruitori dell'esperienza, di rapportarsi in modo positivo e costruttivo con la collettività e le comunità locali, di valorizzare elementi di *empowerment*, di promuovere cooperazione, azioni di network e collaborazioni innovative tra attori e soggetti diversi (pubblico, privato, no-profit, società civile);
- **Sostenibilità economica**, riferendosi al modello gestionale ed economico impostato dalle diverse esperienze per permetterne il funzionamento efficace ed efficiente, e al grado di autosufficienza economica delle iniziative e delle attività promosse dal soggetto analizzato. L'innovazione deve essere in grado eventualmente di collocarsi sul mercato e autofinanziarsi grazie ai ricavi generati dalle attività. All'interno di questa categoria vengono presi in considerazione anche eventuali investimenti e finanziamenti di natura pubblica, in particolare nelle fasi di avvio dello spazio/soggetto;
- **Miglioramento sociale nel contesto territoriale**, facendo riferimento alla capacità delle esperienze analizzate di produrre risultati e impatti positivi, rivolti al contesto territoriale in cui trovano insediamento. Questi esiti e miglioramenti possono essere sia di natura relazionale (capacità di creare network, collaborazioni e coproduzioni con soggetti locali), sia attività, iniziative, progetti direttamente destinati e orientati verso il contesto territoriale e le comunità locali di riferimento. Si intende perciò valutare l'impatto esercitato, in uno specifico contesto, da innovazioni che si strutturino come positive per la società e che accrescano le possibilità di azione della società stessa. In particolare, più inclusivo sarà il processo di coinvolgimento delle comunità locali, più elevato sarà il potenziale impatto delle pratiche innovative sul contesto sociale;
- **Innovazioni processuali**, intendendo con ciò la capacità, da parte delle pratiche e dei soggetti considerati, di strutturare nuovi modelli e meccanismi di coinvolgimento della cittadinanza, di interazione e relazione con i soggetti pubblici e istituzionali e di allargamento delle reti decisionali a livello urbano. Si intende perciò approfondire, nelle pratiche considerate, la predisposizione di modalità inedite di intervento in grado di costruire percorsi di attivazione nelle comunità locali e di coinvolgere soggetti pubblici, e *non pubblici*, in processi finalizzati al perseguimento di obiettivi di interesse collettivo in senso ampio;
- **Scalabilità**, cioè la capacità dell'esperienza approfondita di allargare le proprie reti relazionali, di espandere e diffondere gli impatti positivi generati, all'interno del medesimo contesto o in diversi contesti territoriali, pur mantenendo centrale il focus originario, le finalità di miglioramento sociale e il rapporto costruito con il contesto urbano e locale. Le strategie attuabili per scalare e diffondere gli impatti generati possono far riferimento ad azioni di scambio (di competenze, conoscenze, esperienze, personale), di allargamento di reti (interne ed esterne), di ampliamento dei processi di *governance* (orizzontale e verticale).

Per ciascuno degli indicatori presentati e selezionati per guidare il processo di valutazione delle esperienze, è stata proposta una valutazione sintetica, in grado di mostrare l'incidenza e la rilevanza (bassa, media, alta) che i diversi indicatori e dimensioni rivestono all'interno delle esperienze considerate. Il percorso così strutturato si muove oltre la semplice descrizione delle pratiche approfondite, andando a indagare l'incidenza delle diverse dimensioni all'interno delle esperienze studiate. La funzione degli indicatori di valutazione diventa qui strumentale alla costruzione di un processo comparativo, in grado di evidenziare dinamiche e tendenze comuni, all'interno delle diverse esperienze, e dei rispettivi contesti urbani.

Non solo, l'utilizzo degli indicatori di valutazione permette di indagare, oltre agli esiti e *outcome* generati, alcune dimensioni critiche di sviluppo (economiche, sociali, processuali) emergenti nelle diverse esperienze. Queste dimensioni critiche permettono di approfondire alcune *leve* di sviluppo, portando all'emersione di dinamiche e tendenze d'innovazione sia internamente alle specifiche esperienze, sia più in generale nei contesti sociali (intesi in senso ampio), istituzionali ed economici alla scala urbana.

Il processo di valutazione delle esperienze selezionate sarà quindi orientato verso l'individuazione di dimensioni significative da tenere in considerazione, per lo sviluppo delle successive parti di questo documento; in particolare sarà interessante osservare la rilevanza di alcuni aspetti (economici, sociali, locali) nelle diverse esperienze, sia dal lato pratico e operativo, sia dal lato processuale. Orientato in questo modo, il percorso di valutazione ambisce ad approfondire il ruolo e gli impatti generati, e generabili, da spazi eterogenei di innovazione sociale, all'interno di contesti locali e urbani.

In quest'ottica il riconoscimento di aspetti rilevanti e dimensioni critiche ricopre una funzione strumentale, volta alla comprensione di quali siano gli elementi in grado di generare considerevoli effetti sui percorsi di sviluppo delle diverse pratiche. In particolare sembra interessante muoversi, nelle successive parti di questo documento, verso l'approfondimento del campo di possibili relazioni e sovrapposizioni, tra pratiche socialmente innovative e inediti percorsi di *policy urbane*.

2.3 SPAZI DI INNOVAZIONE SOCIALE: LE ESPERIENZE APPROFONDATE



Social Impact Lab, Berlino
spazio di coworking e incubazione leggera



Next Hamburg, Amburgo
spazio innovativo di partecipazione per la cittadinanza



Mcae, Grenoble
incubatore fisico specializzato nella costruzione e accompagnamento di imprese sociali



Friche la Belle de Mai, Marsiglia
Contenitore creativo per un quartiere degradato



CERC, Luton
community hub per lo sviluppo di servizi di quartiere



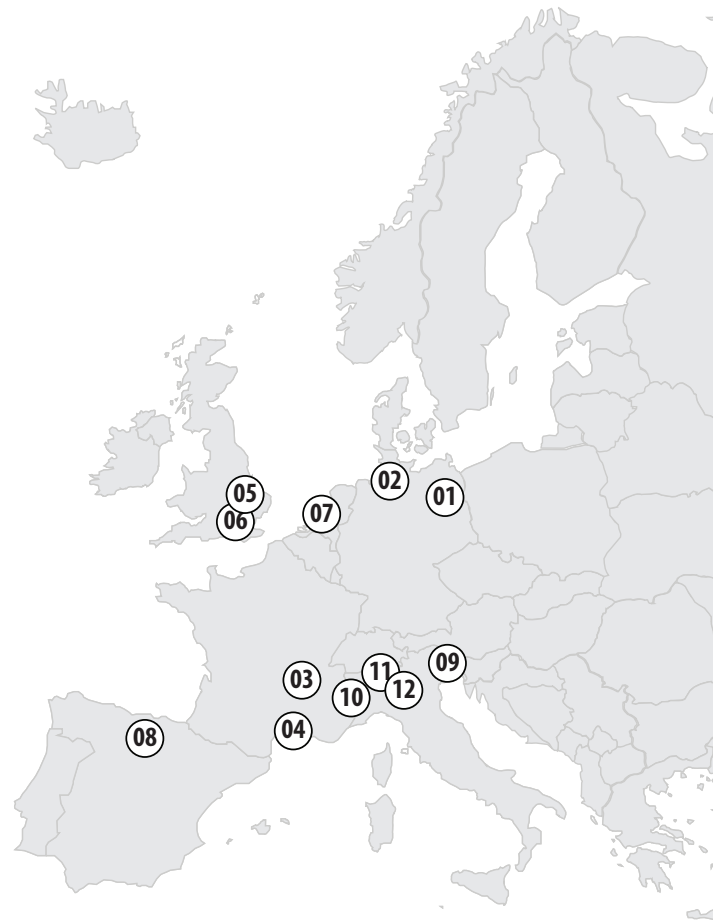
The Accelerator, Londra
programma formativo per lo sviluppo di imprese sociali



Enviu-Dnamo, Rotterdam
spazio di assistenza per lo sviluppo di idee innovative



Eutokia, Bilbao
centro comunitario per l'innovazione sociale



FAB, Pordenone
incubatore specializzato nell'innovazione sociale



Casa del Quartiere San Salvario, Torino
spazio multifunzionale di quartiere



HUB, Milano
rete e comunità internazionale di spazi coworking



Make a Cube³, Milano
spazio di incubazione leggera per imprese sostenibili



Social Impact Lab, Berlino

spazio di coworking e incubazione leggera



Social Impact Lab

dove: Berlino, Germania

cosa: spazio coworking e incubazione leggera

quando: dal 2010

risultati:

creazione valore sociale diretto



creazione valore sociale indiretto



sostenibilità economica



miglioramento sociale nel contesto territoriale



innovazioni processuali



scalabilità



Social Impact Lab, situato nel quartiere berlinese di *Kreuzberg*, è uno spazio di 650 m² di coworking e incubazione leggera, che incentra il proprio business sul supporto e l'*empowerment* di giovani imprese con forti finalità sociali offrendo loro la possibilità di usufruire (anche tramite l'erogazione di borse di studio) di servizi di *coaching*, *mentoring*, accesso a network di investitori e partner, oltre che di spazi di lavoro per una durata massima di 8 mesi.

Il progetto è stato promosso e gestito da *Iq Consult*, agenzia tedesca per l'innovazione sociale con esperienza ventennale nel campo. Le **esperienze promosse dall'organizzazione sono legate al disegno e alla promozione dei concetti d'innovazione sociale**, in particolare nei campi dello sviluppo regionale e d'impresa, di matrice inclusiva, culturale e sociale (per farsi un'idea delle tipologie di imprese supportate, si possono vedere alcuni esempi, come *Chariteam*^[30] e *Quartermaster-Furiere*^[31]). È presente inoltre un forte focus sulla disoccupazione giovanile e, più in generale, su alcune categorie sociali svantaggiate, quali immigrati e disabili. Attualmente *Iq Consult* collabora, sia a livello nazionale che europeo, con diverse organizzazioni quali fondazioni, istituzioni finanziarie, compagnie private, imprese sociali, università e varie associazioni^[32].

Social Impact Lab rappresenta solo uno dei diversi progetti promossi da questa organizzazione negli anni. Lo spazio è stato aperto nel 2010 a Berlino (ma ci sono sedi anche a Colonia e Amburgo) arrivando oggi a ospitare in modo stabile dodici organizzazioni con finalità sociali operanti nei campi dell'educazione, della salute, dell'inserimento lavorativo e con un particolare focus sulla generazione di progetti sociali e di impatti positivi per i quartieri e le comunità locali. La struttura comprende ovviamente scrivanie e spazi di lavoro, ma anche una cucina, una sala relax/eventi (sia di carattere ludico/ricreativo che tematici), diverse meeting room e sale conferenze (in grado di ospitare fino a 50 persone), che vengono affittate anche per eventi esterni.

Le finalità principali di questo spazio sono il supporto, il networking e il coworking tra e per le imprese con finalità sociali. Diversi sono i servizi predisposti e offerti, quali consulenza economica, programmi di formazione e preparazione, attivazione di borse di studio, consulenza finanziaria, attivazione di canali di networking e partnership, supporto per la scalabilità delle idee. Il principale canale per la sostenibilità economica del *Social Impact Lab* è legato all'affitto degli spazi e delle strutture, sia alle imprese che decidono di incubarsi in modo stabile, sia a soggetti esterni che utilizzano gli spazi di lavoro e le sale conferenze in maniera occasionale. Come già accennato, vengono erogate anche borse di studio per permettere l'accesso allo spazio e ai servizi correlati anche a soggetti e imprese sociali con maggiori difficoltà economiche o particolarmente meritevoli. Il modello di sostenibilità economica impostato dal *Social Impact Lab* si fonda inoltre sul

³⁰ chariteam.de - piattaforma per lo sviluppo attivo di progetti all'interno di comunità, attraverso la messa in rete di aziende e individui per la risoluzione di problematiche sociali nei quartieri.

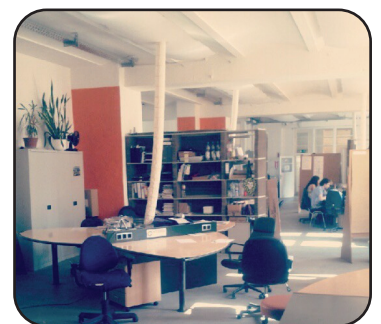
³¹ quartiermeister.org - birra sociale per il quartiere, tutti i profitti sono devoluti in progetti sociali per la comunità.

³² iq-consult.com/referenzen - sezione del sito dell'agenzia Iq Consult dove sono elencate le diverse partnership e sponsorizzazioni attivate.

supporto economico fornito dal Ministero federale tedesco della Famiglia, degli Anziani, della Donna e della Gioventù, così come sugli investimenti economici di soggetti privati, quali *SAP Company*.

È possibile individuare sia alcune criticità che alcune opportunità di sviluppo, su cui gli stessi promotori e gestori dello spazio si stanno concentrando per predisporre un'espansione delle possibili esternalità positive generate dalla struttura. Una delle maggiori criticità riscontrate è la mancanza di adeguate risorse per supportare e aiutare le imprese a espandersi e scalare le proprie attività oltre i confini nazionali, problema che limita per il momento le possibilità di esportazione e allargamento degli impatti positivi generati. Questo punto appare particolarmente cruciale, soprattutto dati gli obiettivi dichiarati di *Iq Consult*, che ambisce a esportare il proprio modello, e le conseguenti potenzialità, anche nei mercati esteri. Per raggiungere questo obiettivo l'organizzazione ha sviluppato, e continua a sviluppare, collaborazioni con altri spazi di incubazione e coworking coinvolgendo professionisti internazionali sulle tematiche dell'innovazione sociale e costruendo modelli in grado di esportare, disseminare e adattare ad altri contesti europei le buone pratiche ed esperienze sviluppate presso il *Social Impact Lab*. Un'ulteriore opportunità e linea strategica di sviluppo dello spazio è collegata all'**obiettivo di coinvolgere le comunità locali e regionali e la società civile al fine di accrescere la consapevolezza sulle tematiche dell'innovazione sociale** a livello urbano e regionale, muovendosi verso la costituzione di una comunità di soggetti interessati e attivi, in grado di imparare dalle sperimentazioni e di proporre progetti e idee innovative in risposta alle necessità e ai bisogni emergenti nella società stessa.

Fonti: *socialimpactlab.eu*, *Workshop on Social Innovation: changing contexts and open challenges* (3° incontro presso Hub Milano), *iq-consult.com*





Next Hamburg, Amburgo

spazio innovativo di partecipazione per la cittadinanza



Next Hamburg

dove: Amburgo, Germania

cosa: spazio innovativo di partecipazione per la cittadinanza, riguardo allo sviluppo futuro di Amburgo

quando: dal 2009

risultati:

creazione valore sociale diretto



creazione valore sociale indiretto



sostenibilità economica



miglioramento sociale nel contesto territoriale



innovazioni processuali



scalabilità



Next Hamburg è un progetto finalizzato a coinvolgere la cittadinanza nello sviluppo della visione strategica per il futuro di Amburgo fino al 2050. Nato nel 2009, il progetto è stato in larga parte finanziato dal Governo federale tedesco. L'obiettivo è il **coinvolgimento della cittadinanza nel dibattito circa lo sviluppo futuro della città** attraverso la raccolta di opinioni, suggerimenti e punti di vista su possibili criticità e potenzialità spaziali esistenti, a partire dal punto di vista degli abitanti. Le modalità di funzionamento ruotano intorno a un servizio di piattaforma online permanente dove è possibile segnalare particolari aspetti, problematiche e luoghi da considerare. Vengono inoltre promosse varie tipologie di eventi, quali workshop, conferenze, seminari e presentazioni, che si possono sviluppare con modalità e in località diverse all'interno della città.

Next Hamburg si è configurato nel tempo come un **modello processuale di riferimento**, che ha ispirato e prodotto ulteriori progetti legati agli stessi meccanismi partecipativi per lo sviluppo di altre tematiche o progetti, quali la visione della mobilità di Amburgo fino al 2050 o gli scenari di sviluppo di alcune trasformazioni urbanistiche, come quelle legate al progetto *IBA*.

Next Hamburg è stato sviluppato grazie alla collaborazione attivata dalle amministrazioni coinvolte con *Urbanista*, uno studio di planning e comunicazione di Amburgo che si occupa di molteplici progetti lavorando per diversi attori e soggetti con competenze territoriali e urbanistiche (municipalità, amministrazioni regionali e i relativi assessorati, promotori privati, società di trasformazione urbana), ma soprattutto rivolgendosi alla cittadinanza e a tutti i soggetti interessati alla partecipazione attiva alle decisioni relative agli sviluppi futuri della città, dei suoi quartieri e delle comunità locali.

Il modello di sostenibilità economica adottato si è andato modificando nel tempo. Lo spazio è attivo da aprile 2009 come progetto pilota della *Politica Nazionale di Sviluppo Urbano* ed è stato promosso dal Ministero Federale dei Trasporti, dell'Edilizia e dello Sviluppo Urbano. Fino al 2011 ha usufruito di finanziamenti di natura essenzialmente pubblica (fondi nazionali, regionali, locali) mentre per il 2012 è stato previsto il trasferimento della gestione, e delle relative spese e costi, a un'organizzazione senza scopo di lucro. Gli eventi e le attività promosse da *Next Hamburg* vengono solitamente finanziati dal committente, che può essere di natura pubblica (Municipalità di Amburgo) o privata (*IBA*, promotori immobiliari). In genere, le iniziative e gli eventi hanno costi relativamente contenuti, tra 10.000 e 15.000 euro per evento, promuovendo così la filosofia *low budget*, che è alla base di tutte le attività dello spazio.

I progetti sviluppati all'interno di *Next Hamburg* seguono le tempistiche di sviluppo dei diversi piani, progetti e programmi, sui quali i cittadini e la popolazione di Amburgo sono chiamati a esprimere il proprio punto di vista. La frequenza degli eventi è strettamente legata alla dimensione del dibattito emergente per ciascun tema. Annualmente, o semestralmente in alcuni casi, viene redatto un report che descrive e illustra le attività e gli eventi promossi, i risultati raggiunti, le prospettive di sviluppo, a partire sia dalla partecipazione "virtuale" al progetto che da quella "fisica" agli eventi organizzati.

È interessante soffermarsi sulla tipologia e sulla natura degli eventi promossi all'interno dello spazio, che hanno sia una dimensione di input da parte della cittadinanza, che una di output, di fornitura di servizi e coinvolgimento dei

cittadini. Infatti i diversi progetti sviluppati vedono nella partecipazione della cittadinanza principalmente un'occasione di informazione, dibattito e implementazione su questioni territoriali di carattere estremamente locale e specifico (dimensione di input) e allo stesso tempo gli eventi rappresentano l'occasione per presentare alla cittadinanza i nuovi progetti, l'esposizione di quel che è stato fatto e di quello che ancora si può fare, chiedendo alla cittadinanza di esprimersi al riguardo, in modo da sviluppare progetti più vicini alle reali esigenze degli utenti finali, gli abitanti (dimensione di output).

In generale, è possibile riconoscere tre diverse tipologie di eventi organizzati da *Next Hamburg*: eventi organizzati dallo spazio, eventi organizzati dalla Municipalità di Amburgo, eventi organizzati specificamente per progetti urbani di particolare interesse. I primi sono sviluppati direttamente in alcuni spazi dismessi o abbandonati della città, a partire dalle segnalazioni fatte dai cittadini sulla piattaforma online oppure all'interno dello spazio di *Next Hamburg* stesso. Gli eventi hanno una durata variabile (in genere, una sera, un weekend o una settimana) e costituiscono un'occasione di confronto dove i cittadini possono condividere, liberamente e attivamente, idee, proposte o critiche riguardanti il futuro di Amburgo.

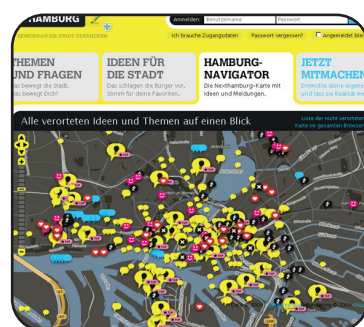
Le iniziative promosse dalla Municipalità di Amburgo, denominate *stadtwerkstatt* (Officina della Città), sono invece assemblee organizzate dai diversi settori dell'amministrazione locale, finalizzate a comunicare alla cittadinanza l'avanzamento di lavori o nuovi progetti intrapresi da quel settore della Municipalità. Questi incontri sono organizzati solitamente sotto forma di conferenza oppure con modalità maggiormente coinvolgenti, quali *speed-dating* con i rappresentanti istituzionali (assessori, esperti, politici parlano con ciascun cittadino presente per un breve periodo, circa 3 minuti, rispondendo ai suoi dubbi, dandogli informazioni, descrivendo le proprie attività). Gli eventi organizzati specificatamente per progetti urbani, promossi solitamente dal developer del progetto, rappresentano un ibrido dei due modelli appena presentati.

Inoltre *Next Hamburg* mira a raggiungere alcuni risultati processuali, quali il **riconoscimento del ruolo di accompagnamento ricoperto dallo spazio nella fase di decision-making** riguardante processi urbani e territoriali, un ruolo di facilitatore e mediatore di conflitti tra le diverse categorie di soggetti (amministrazioni locali, cittadini, developer) e la **promozione di una nuova modalità di partecipazione attiva della cittadinanza**, in grado di garantire spazi per l'espressione e la discussione di molteplici idee e proposte.

Il ruolo di *Next Hamburg* è infatti fornire ai cittadini gli strumenti e i mezzi per comprendere progetti e processi in atto, fattibilità degli stessi e possibilità di sviluppo futuro. Questo processo così definito incentiva ulteriormente la partecipazione della cittadinanza, favorendo la creazione di network e partnership tra soggetti diversi (cittadini, professionisti, politici, privati) e con geometrie variabili a seconda dell'oggetto o del progetto in questione.

Infine appare interessante sottolineare come la partecipazione della cittadinanza sia obbligatoria in Germania per qualsiasi modifica o variante agli strumenti urbanistici e settoriali promossi dalla Municipalità, per ogni appalto pubblico e, più in generale, per ogni processo che interessi attivamente la popolazione e la collettività in generale. La partecipazione non viene vista come un fine in sé ma come una possibilità di sviluppo collettivo condiviso della città e come occasione di costruzione di consenso per lo sviluppo di piani o progetti.

Fonti: nexthamburg.de





Mcae, Grenoble

incubatore fisico specializzato nella costruzione e accompagnamento di imprese sociali

Mcae

dove: Grenoble, Francia

cosa: incubatore fisico specializzato nel supporto di imprese sociali

quando: dal 1998

risultati:

creazione valore sociale diretto



creazione valore sociale indiretto



sostenibilità economica



miglioramento sociale nel contesto territoriale



innovazioni processuali



scalabilità



Mcae (Métro Création d'Activités Economiques) è un importante esempio di incubatore fisico specializzato nell'accompagnamento e nella costruzione di imprese sociali, caratterizzato da una governance dell'operazione di matrice pubblico-privata. Attivo dal 1998, *Mcae* è un'associazione no-profit, costituita su iniziativa dell'Autorità Metropolitana e della Città di Grenoble; per più di dieci anni la struttura ha aiutato, finanziato, supportato e accompagnato diversi progetti, dimostrando che la **disoccupazione e l'esclusione sociale possono trovare soluzione attraverso la cooperazione**. *Mcae* è una storia di successi, come si può evincere dall'alto numero di candidature avanzate negli anni per richiedere accompagnamento e supporto: oltre 500 progetti supportati, oltre 200 imprese accompagnate durante le fasi di sviluppo, 3 milioni di euro di prestiti concessi e oltre 1000 posti di lavoro creati. Proprio i risultati ottenuti dall'iniziativa sembrano incoraggiare la prosecuzione della stessa per contribuire allo sviluppo sociale ed economico della regione.

L'iniziativa evidenzia la forte volontà di contribuire allo sviluppo di imprese sociali sul territorio da parte dell'Autorità Metropolitana di Grenoble, al fine di **diversificare le attività e aumentare il tasso d'occupazione** della popolazione **per migliorare la coesione territoriale e sociale della regione** e promuovere uno sviluppo equilibrato della stessa. La diversificazione delle attività economiche e il supporto per la creazione d'occupazione sono infatti volti a facilitare l'integrazione delle fasce di popolazioni maggiormente svantaggiate, escluse o meno tutelate (migranti, donne, giovani) attraverso il modello dell'impresa sociale. L'associazione fornisce diversi servizi di supporto e consulenza per imprese o associazioni operanti nelle sfere del sociale e del no-profit, quali supporto per il consolidamento della strategia, accesso a finanziamenti, consulenza gestionale e di *governance*, comunicazione, rafforzamento di partner e azioni di network. Il progetto si inserisce inoltre all'interno del quadro di riferimento impostato dal "*Dispositif Local d'Accompagnement*", programma creato dallo Stato francese nel 2002 per supportare la creazione e la crescita di attività nel settore sociale e per stabilizzare l'occupazione dei giovani.

Le principali partnership attivate sono di natura istituzionale (*European Social Fund, Conseil Général de l'Isère, Grenoble Alpes Metropole, Region Rhône-Alpes, Città di Grenoble, DDTEFP, etc.*) o di natura privata e associativa (*France Active, Initiative France, Crédit Agricole, Crédit Coopératif, Fondation MACIF, EDF, etc.*). Ogni anno il Consiglio d'Amministrazione di *Mcae* elegge un bureau incaricato di rappresentare e controllare gli aspetti gestionali sia dell'associazione che dello spazio. La commissione di selezione delle imprese da supportare è composta invece da professionisti di diversa natura: *corporate manager*, banchieri, contabili pubblici, professionisti della costruzione d'impresa. Inoltre nella commissione sono rappresentati tutti i molteplici partner finanziari dell'associazione. Nel 2009 l'iniziativa ha portato al supporto di 115 strutture diverse, che hanno potuto beneficiare di strumenti di finanziamento, consulenza e preparazione all'ingresso nel mercato. Nello stesso anno è stato in oltre possibile attrarre finanziamenti per quasi 1,5 milioni di euro. Nel 2010

invece il budget per il sostentamento di *Mcae* e delle attività incubate è ammontato a poco meno di 600.000 euro, in larga parte finanziati dallo Stato (*DDTEFP*, *Caisse des Dépôts*), dalla Regione (*Region Rhône-Alpes*), dall'Autorità Metropolitana (*Grenoble Alpes Métropole*), dalla Città di Grenoble. L'Unione Europea ha contribuito attraverso l'erogazione di finanziamenti legati agli *ESF* (*European Structural Funds*) erogando 60.000 euro (2008), 70.000 euro (2009) e 80.000 euro (2010).

Il progetto *Mcae* si caratterizza quindi come un'iniziativa rivolta a imprese di dimensioni molto ridotte, principalmente costruite da fasce di popolazione escluse, in particolare giovani disoccupati, che desiderano accedere a finanziamenti e prestiti per rafforzare le proprie attività. Il supporto e la consulenza alle imprese sociali e alle organizzazioni no-profit è finalizzato a favorire la creazione di posti di lavoro in **settori quali integrazione lavorativa, assistenza, disabilità, cultura, ambiente ed educazione**. In oltre dieci anni d'attività lo spazio ha raccolto oltre 3 milioni di euro d'investimenti finanziando più di 500 progetti d'impresa sociale e supportandone oltre 200. Ciò ha portato alla creazione di oltre un migliaio di posti di lavoro; i risultati del progetto sono stati estremamente positivi e rendono *Mcae* un'esperienza di successo e una *good practice* a livello europeo. Tra i fattori che ne hanno sancito il successo, fondamentale è stata la **gratuità dell'accompagnamento offerto** alle nascenti imprese sociali e la mancanza di collegamento diretto tra sistema d'accompagnamento (modello d'incubazione) e supporto finanziario per le attività; infatti è possibile anche scegliere di accedere unicamente al supporto economico.

Come appare evidente, una delle maggiori criticità di questo modello è legata alla **difficoltà di impostare un solido modello di sostenibilità economica** per lo spazio e l'associazione promotrice, in quanto per il momento questi sono dipendenti da contributi e finanziamenti pubblici. Negli ultimi anni, con l'emergere della crisi economica globale, le difficoltà di sostentamento economico per *Mcae* sono diventate sempre più evidenti mettendo a rischio il proseguimento di questo modello d'accompagnamento per le imprese sociali. Infine, riflettendo la trasferibilità del progetto *Mcae* appare possibile solo a partire da determinati condizioni, quali la presenza di un forte framework istituzionale, il supporto diretto da parte dello Stato, la necessità di un alto numero di finanziamenti, la costruzione di una partnership solida, la gratuità dell'accompagnamento per supportare le imprese e le strutture sociali che ne hanno realmente bisogno e che non possono permettersi un servizio equivalente sul mercato. Da tutto ciò risulta evidente come il caso di *Mcae* sia estremamente interessante ma piuttosto complicato da replicare in altri contesti.

Fonti: Campanella S., *Case Studies Compendium - Urban N.O.S.E (Network of Social Enterprise)*, 2011, mcae.org



Friche la Belle de Mai, Marsiglia

Contenitore creativo per un quartiere degradato



Friche la Belle de Mai

dove: Marsiglia, Francia

cosa: Centro Culturale per la rigenerazione di un quartiere degradato, e per la promozione di istanze artistiche e culturali in ambito locale

quando: dal 1992

risultati:

creazione valore sociale diretto



creazione valore sociale indiretto



sostenibilità economica



miglioramento sociale nel contesto territoriale



innovazioni processuali



scalabilità



Il progetto *Friche la Belle de Mai* prende avvio ufficialmente nel 1992 con la progressiva dismissione e la successiva chiusura della Manifattura Tabacchi costruita nel 1848 e situata nel quartiere *Belle de Mai* di Marsiglia, quartiere caratterizzato dalla presenza di numerose problematiche sociali. A partire da quell'anno un gruppo di artisti locali si attiva per recuperare parte della struttura da destinare alla promozione di un **progetto culturale rivolto al quartiere**, il progetto *Friche*. Inizia con queste modalità il dibattito interno al quartiere e alla città circa il futuro della struttura. Nel periodo 1992-1997 il Comune nomina un'apposita commissione, presieduta dall'architetto Jean Nouvel, incaricata di sviluppare il progetto per il futuro dell'area dell'ex Manifattura Tabacchi; il progetto *Friche* trova in questo modo inserimento all'interno del piano complessivo di riqualificazione dell'area.

L'ex Manifattura Tabacchi si estende su una superficie di oltre 12 ettari, all'interno dei quali ha sede il centro culturale *Friche* che occupa un'area di circa 45.000 m², di cui 25.000 destinati direttamente al servizio della città e del quartiere. Il centro culturale si caratterizza per una **spiccata multifunzionalità**, evidente nei diversi spazi progettati al suo interno: sei studi di registrazione, un bar/ristorante, una dance hall, tre sale per attività teatrali, una galleria per esposizioni artistiche, diciotto laboratori per artisti, molteplici spazi per associazioni e spazi multiuso (esibizioni, performance, laboratori), un asilo nido per i bambini del quartiere, un mercato agricolo, aree giochi.

L'ex Manifattura Tabacchi, oggi chiamata semplicemente *Friche*, è diventata quindi nel tempo un centro culturale, contenitore creativo per il quartiere, fondato sulla condivisione di informazioni e conoscenze di sviluppo sociale, economico e urbano, rivolte principalmente al quartiere *Belle de Mai*. Le finalità che hanno guidato questa trasformazione sono la **creazione di un polo locale e internazionale** (la duplice scala è un elemento fondamentale del progetto) **per gli artisti e per il quartiere** in generale. Il progetto *Friche* è stato fondato a partire da tre principi fondamentali: la necessità di internazionalizzazione delle attività locali, il ruolo formativo ed educativo per la sensibilizzazione verso le attività culturali e la valorizzazione dei processi creativi e artistici come opportunità per lo sviluppo del territorio. Le attività che si svolgono presso il centro sono strettamente legate ai principi fondanti del progetto, pur appartenendo a diverse aree tematiche, quali creazione artistica e artigianale, produzione culturale, diffusione e comunicazione dei saperi. I dispositivi utilizzati per promuovere e sviluppare innovazione culturale, e ampliare gli impatti delle attività promosse da *Friche* sono diversi, da una piattaforma di sviluppo multimediale, culturale ed educativo, a laboratori di architettura, urbanistica e paesaggio, fino a un centro per lo sviluppo di progetti creativi e sociali.

Oggi l'organizzazione comprende una cinquantina di addetti operanti in diversi settori culturali, dalle compagnie artistiche ad artisti indipendenti, fino a organizzazioni di servizio e formazione nel campo delle arti contemporanee (teatro, musica, cinema, video).

Dal punto di vista processuale, l'iniziativa *Friche* risulta innovativa per diver-

si aspetti, in particolare per il rapporto instaurato tra le attività dell'associazione e il lavoro svolto dalla commissione incaricata della riqualificazione del quartiere *Belle de Mai*. La commissione ha infatti riconosciuto la presenza artistica come agente indispensabile per lo sviluppo urbano del quartiere, elemento chiave dal quale partire per la valorizzazione degli spazi pubblici riconoscendo l'importanza della mixité funzionale e spaziale sia esistente che potenziale. Il processo di riqualificazione del quartiere deve anche fondarsi su innovazioni nel rapporto tra soggetti pubblici e privati e sulla definizione di programmi di attività sportive e culturali direttamente rivolti agli abitanti del quartiere. Il lavoro svolto dalla commissione per la riqualificazione del quartiere si è caratterizzato come elemento in grado di facilitare e mediare il rapporto tra l'associazione *Friche*, con le relative istanze in materia culturale e artistica di livello locale, e l'amministrazione pubblica con i suoi obiettivi di rigenerazione di un'area degradata e depressa del proprio territorio. Artisti e operatori culturali vengono visti come soggetti rilevanti e fondamentali nel processo di rinnovamento urbano del quartiere dando un nuovo significato e ruolo alla Cultura, non più come "eccezione" ma come processo economico in grado di generare impatti positivi. La cultura viene infatti intesa, dallo spazio e dai soggetti coinvolti nel progetto *Friche*, non solo come fattore ed elemento di sviluppo economico (in quanto esistono un mercato e una domanda di cultura), ma anche come elemento di valorizzazione sociale (in quanto le finalità culturali sono in grado di generare impatti positivi per la società). Per questi motivi, il progetto *Friche* si è posto come obiettivo l'ampio coinvolgimento delle diverse popolazioni residenti nel quartiere e, in generale, nella città.

A partire da quanto affermato in precedenza, lo spazio *Friche* si caratterizza come un luogo di vita e di diffusione di pratiche sociali, contraddistinto da una visione economica non produttivista ma legata allo sviluppo di istanze e tematiche di miglioramento per la società, quali la generazione di occupazione in diversi mestieri (tecnici, esperti di comunicazione, manutenzione, artisti, architetti). Oltre a essere uno spazio culturale rivolto al quartiere e al mondo, *Friche* è soprattutto una comunità di professionisti, che stanno sperimentando e rivedendo il concetto di produzione artistica nella direzione di innovare i metodi, i processi e le sperimentazioni estetiche, sociali ed economiche.

La maggior parte della struttura dell'ex Manifattura Tabacchi è di proprietà del Comune di Marsiglia, che ha stipulato con l'associazione *Friche* (dal 2007 *SCIC, Società Cooperativa a Interesse Collettivo*), un contratto di affitto gratuito della durata di 45 anni, a condizione che all'interno dello spazio fossero sviluppate attività rivolte al quartiere e alle comunità locali. Oltre alla Città di Marsiglia, altri enti locali (Consiglio Regionale Provenza) e nazionali (Ministero della Cultura) sono proprietari e cofondatori dello spazio. Dal punto di vista gestionale e amministrativo, le attività di *Friche* sono coordinate da un Consiglio di Amministrazione dello spazio, dove trovano rappresentanza i principali partner del progetto, siano essi soggetti culturali, artistici, committenti o istituzioni pubbliche. Questi **soggetti e queste organizzazioni si configurano come cogestori della struttura**; a essi si aggiungono partner di natura privata, il cui obiettivo è lo sviluppo equilibrato e socialmente sostenibile del territorio e del quartiere. Le attività sviluppate annualmente dallo spazio hanno un costo di circa 11,5 milioni di euro, che viene coperto con risorse pubbliche (Comune di Marsiglia, Ministero dell'Educazione della Provenza), e sponsorizzazioni private, in particolare da parte di istituzioni e fondazioni bancarie della regione (*Caisse d'Epargne, Caisse des Depots*) o di grandi gruppi industriali francesi (*Galeries Lafayette*).

Le attività dello spazio *Friche* si sviluppano su un **duplice livello**, principalmente verso





i territori e quartieri di riferimento, ma mantenendo attivo un focus d'attenzione verso contesti, progetti e processi globali. Questi due livelli non sono in contrapposizione, ma si configurano come complementari, **conciliando esigenze dei territori locali con processi e tendenze innovative globali**. In particolare, il rapporto attivato tra *Friche*, il quartiere e i territori limitrofi ha portato alla nascita e allo sviluppo di diversi eventi e iniziative volti a migliorare la qualità della vita nel quartiere; a titolo esemplificativo si possono citare i servizi educativi e formativi attivati, le figure di mediazione coinvolte, lo sviluppo dei *CUCS* (*Contrats urbains de cohésion sociale* - Contratti Urbani di Coesione Sociale), la promozione di progetti e processi partecipativi con la cittadinanza (*Quartiers créatifs*, *Si j'étais Jorge...*), la predisposizione di attività ed eventi gratuiti per le comunità locali. Diverse sono poi le azioni trasversali attivate dallo spazio con il quartiere di riferimento, i suoi abitanti, la forte struttura associativa presente, cercando il coinvolgimento e la contaminazione tra soggetti appartenenti a diversi mondi e portatori di molteplici competenze. Le attività di livello globale attivate dal centro culturale sono numerose e comprendono oltre 200 collaborazioni con artisti, operatori culturali e istituzioni estere operanti nei campi dello sviluppo locale artistico e culturale, con particolare riferimento alle arti contemporanee. Oltre la metà dei soggetti residenti presso lo spazio è coinvolta in progetti internazionali (coproduzione, distribuzione, residence); sono state avviate attività con oltre 40 Paesi per lo sviluppo della cooperazione internazionale, della condivisione e dello scambio di competenze, e della costruzione di network culturali internazionali.

Dal 2007 l'associazione che gestisce lo spazio *Friche* ha dovuto modificare la propria forma giuridica, trasformandosi in *SCIC* (*Société Coopérative d'Intérêt Collectif* - Società Cooperativa a Interesse Collettivo), più adatta alle necessità odierne della struttura, in particolare per il rapporto con gli *stakeholder* coinvolti. Nonostante questo indispensabile cambiamento, si è cercato tuttavia di mantenere e confermare l'ideale democratico e partecipativo per la gestione degli spazi e dei progetti sviluppati da *Friche*.

Fonti: *lafriche.org*, *urban-reuse.eu*



CERC, Luton

community hub per lo sviluppo di servizi di quartiere



CERC

dove: Luton (Londra), Inghilterra

cosa: centro di comunità per la riorganizzazione e lo sviluppo di servizi di quartiere, finalizzati alla promozione di coesione sociale

quando: dal 1999 (dal 2011 nuova sede)

risultati:

creazione valore sociale diretto



creazione valore sociale indiretto



sostenibilità economica



miglioramento sociale nel contesto territoriale



innovazioni processuali



scalabilità



Il *CERC* (*Community Enterprises and Resources Center*) è un incubatore di imprese autogestite, finalizzato alla riorganizzazione dei servizi locali di *Marsh Farm*, quartiere periferico di Luton in Gran Bretagna. La storia dello spazio è strettamente legata ai successivi sviluppi progettuali e processuali che hanno interessato il sito. Il *CERC* è localizzato presso un'ex fabbrica di materiale elettrico, che a suo tempo aveva portato alla nascita e allo sviluppo del quartiere *Marsh Farm*, da essa strettamente dipendente. In seguito alla crisi industriale, la zona è diventata particolarmente degradata, caratterizzata da una popolazione povera e multietnica, giovane e disoccupata.

Nel 1998 ha inizio la dismissione della fabbrica (12.000 m²) e vengono avanzate le prime proposte di riutilizzo della struttura da parte di associazioni e gruppi di abitanti attivi nel quartiere, tra cui un'associazione di giovani residenti che propone la destinazione dell'edificio a **centro per la comunità**, destinato a ospitare **“progetti di auto-inclusione autogestiti dagli abitanti”**.

Nel 1999 le diverse organizzazioni di quartiere, insieme alle principali istituzioni locali (Municipalità di Luton, Università, Polizia Locale) formano un'Agenzia per lo Sviluppo Locale denominata *Marsh Farm Community Development Trust* (*MFCDT*) e si aggiudicano i finanziamenti legati a un programma di rigenerazione urbana di rilevanza nazionale. Con questi fondi (48 milioni di sterline) acquistano la fabbrica e iniziano a trasformarla in un centro con l'obiettivo di coinvolgere la popolazione e attivare imprese di quartiere, il *CERC* appunto.

Nel 2009 l'Amministrazione Locale di Luton delibera la demolizione della vecchia fabbrica e lo spostamento del *CERC* in una nuova struttura, appositamente costruita per ospitare i servizi e le attività del community hub. La demolizione della vecchia struttura e lo spostamento nel nuovo fabbricato avvengono nel 2010-2011 cercando di limitare al minimo il periodo di sospensione delle attività del *CERC*³³.

Questa esperienza pionieristica di community hub si pone come ambito innovativo per lo sviluppo di politiche rigenerative di carattere urbano. Il coinvolgimento diretto degli abitanti e delle organizzazioni locali nell'utilizzo quotidiano dello spazio è finalizzato al **perseguimento di una riorganizzazione del sistema locale dei servizi al quartiere**. La volontà è quella di creare un luogo di riferimento per lo sviluppo di forme di democrazia partecipata a cui affidare alcune decisioni chiave rispetto ai servizi da importare dall'esterno e l'utilizzo degli spazi per l'attivazione di imprese erogatrici di servizi, autogestite e che valorizzino le competenze degli abitanti e di alcune popolazioni svantaggiate, quali i disoccupati e i giovani, integrandole con specifici percorsi formativi. Il processo si pone l'obiettivo di rafforzare il senso di appartenenza alla comunità e garantire un'occasione di emancipazione dei residenti superando la dipendenza dai sussidi di disoccupazione.

Il percorso di progettazione svolto si è incentrato sulla scelta delle funzioni

³³ *Marsh Farm Futures, working for all the community* - annual report 2009/2010 (content.yudu.com/Library/A1nvvk/MarshfarmAnnualReport/resources/19.htm).

da insediare all'interno dello spazio: sono state individuate cinque tematiche principali (occupazione, educazione, criminalità, salute, housing e ambiente) in relazione agli obiettivi del programma nazionale di rigenerazione urbana, a cui si sono aggiunti altri due temi (servizi di quartiere e minoranze etniche) collegati alle specificità del contesto. Il lavoro svolto è stato continuativo e ha impegnato personale stipendiato e abitanti del quartiere, sia come volontari che come rappresentanti degli interessi della comunità.

Attualmente il *CERC* di *Marsh Farm* ospita al suo interno diverse attività, quali un asilo, un centro informativo, una biblioteca, un centro per l'impiego, sportelli per i servizi sociali, sedi di associazioni etniche e comunitarie. Oltre alle attività insediate in modo permanente, sono state promosse alcune iniziative di carattere provvisorio (mercato coperto, corsi di danza, teatro e musica), oltre ad attività promosse attraverso l'inserimento lavorativo dei residenti disoccupati (uno studio musicale, un caffè-ristorante, un'officina). Alcuni degli spazi disponibili sono inoltre affittati per eventi esterni (riunioni, assemblee e workshop) mentre sono presenti ancora alcuni spazi "grezzi" per i quali non è ancora stata prevista una destinazione. Il progetto rappresenta un interessante caso studio per la **prospettiva community-based** adottata, volta a integrare un approccio *capacity building* (valorizzazione e integrazione delle risorse disponibili) con una visione della partecipazione che si discosta dal modello tradizionale (*consensus building*) e viene intesa invece come veicolo per il riconoscimento, la promozione e il rafforzamento delle condizioni esistenti, verso lo sviluppo di potenzialità locali già presenti. A tal fine è risultata strategica e determinate, per un adeguato sviluppo del processo, la disponibilità di uno spazio interno al quartiere, a cui ricondurre l'immaginario della comunità locale e sul quale fare alcune sperimentazioni. All'interno di questo spazio vengono promossi risultati ed esiti visibili e immediati del processo di coinvolgimento e partecipazione della comunità. In particolare, per permettere l'immediata attivazione del processo e dello spazio, *MFCDT* si è dedicata a sviluppare due strutture organizzative incaricate di sviluppare progetti per i nuovi servizi del quartiere:

- Da una parte, un consiglio di quartiere composto ed eletto dagli abitanti, incaricato di nominare un consiglio di amministrazione e otto community manager. A partire dalle proposte formulate da questi ultimi è stato organizzato un lavoro di consultazione e confronto con i residenti, che ha portato a definire nel dettaglio alcune proposte progettuali condivise per nuovi servizi da insediare presso l'hub;

- Dall'altra, è stata organizzata una prima impresa pilota, composta dagli attivisti locali più dinamici, incaricata di lavorare e di creare le condizioni per agevolare la nascita di nuove imprese comunitarie presso l'hub. Questo processo ha visto il coinvolgimento di residenti disoccupati attraverso l'esame delle competenze attualmente disponibili nel quartiere, identificando possibili temi d'impresa e organizzando percorsi progettuali e formativi specifici.

Fonti: Cottino P., Lanza M., "La creatività giovanile per il territorio - una nuova sfida per l'impresa sociale", *urban-reuse.eu*





The Accelerator, Londra

programma formativo per lo sviluppo di imprese sociali



The Accelerator

dove: Londra, Inghilterra

cosa: programma formativo e di supporto, per l'accelerazione e la crescita di imprese sociali

quando: dal 2012

risultati:

creazione valore sociale diretto



creazione valore sociale indiretto



sostenibilità economica



miglioramento sociale nel contesto territoriale



innovazioni processuali



scalabilità



The Accelerator è un programma formativo promosso da *The Young Foundation*, che ambisce ad accelerare la crescita di imprese sociali in Gran Bretagna. Il percorso formativo si basa su un processo di selezione degli imprenditori sociali, e di conseguenza delle imprese sociali, che hanno sviluppato idee e progetti innovativi, dimostrandone la fattibilità e promuovendo un impatto sociale positivo per la collettività. Lo scopo di *The Accelerator* è supportare le giovani imprese sociali nel **perseguimento del massimo impatto sociale generabile con le proprie idee e con i propri progetti**, supportandoli in particolare nella ricerca di fonti di finanziamento aggiuntivo (investimenti sociali, contratti e commissioni, finanziamenti in concessione) per accrescere le proprie attività.

Il programma di business support si articola in due filoni principali, uno legato al percorso formativo per le imprese sociali, l'altro inteso come attività di networking e preparazione per l'attrazione di investimenti. Il percorso formativo sviluppato da *The Accelerator* si basa su **12 workshop, strutturati a partire dalle necessità delle imprese sociali** di accrescere e caratterizzare il proprio lavoro in termini sociali, facendo riferimento a un particolare modello di business plan, il *social business model canvas* (modello di business plan che introduce gli impatti sociali e le esternalità positive generate da un'impresa) e usufruendo di servizi di supporto personale attraverso attività di *mentoring* (consulenza con esperti) e *coaching* (preparazione). Le tematiche trattate attraverso i 12 workshop vanno da introduzioni generali alle tematiche del social business, allo sviluppo di un'adeguata dimensione di mercato e sociale per le imprese, dall'accesso a finanziamenti alla valutazione del proprio impatto sociale, fino all'attuazione del proprio progetto e all'ingresso nel mercato di riferimento. Infine le ultime due fasi del percorso formativo ruotano intorno alla definizione finale del proprio progetto e modello d'impresa e al confronto con diversi soggetti che possono essere interessati a supportare le imprese sociali e a investire in esse. Questo confronto viene sviluppato nel *Demo Day*, la giornata finale di presentazione dei progetti. Le attività di networking e di preparazione agli investimenti sono incentrate invece sulle necessità relazionali delle imprese sociali, permettendo e incentivando lo sviluppo di relazioni e reti tra i diversi soggetti operanti nel campo dell'economia sociale (imprenditori sociali, investitori, clienti e committenti), aiutandoli al tempo stesso a comprendersi a vicenda per accrescere l'esperienza di ciascuno. L'obiettivo è costruire relazioni stabili e durature, anche a geometrie variabili tra i soggetti, per aiutare le imprese sociali ad accedere ai canali di finanziamento appropriati per accrescere le proprie attività e il proprio impatto sociale nel periodo più adeguato. Si possono quindi individuare quattro *focus areas* sulle quali insiste il programma *The Accelerator*:

- **Mercato**, supporto fornito alle imprese per l'allineamento del proprio prodotto o servizio all'interno del mercato di riferimento in rapporto ai bisogni sociali cui vuol dare risposta (salute, educazione, housing, etc.). Tale allineamento è finalizzato al raggiungimento di risultati strategici, e all'attrazione di commissioni e lavori da parte del settore pubblico o di sponsor privati;

- **Finanziamenti**, supporto per individuare le opzioni e i canali di investimento attivabili, donazioni, contratti, commissioni a obiettivo, investimenti privati, etc.;
- **Valore sociale**, consulenza per l'articolazione della propria visione di cambiamento sociale, attenzione rivolta ai metodi di valutazione attivabili per dimostrare il cambiamento che si intende perseguire;
- **Attuazione**, supporto nella ridefinizione degli obiettivi finalizzato all'agevolazione delle fasi di implementazione del progetto, consulenza sugli strumenti e i processi da attivare per raggiungere il proprio scopo, supporto operativo per la composizione del team di lavoro.

The Young Foundation, promotrice di *The Accelerator*, è attiva da oltre 50 anni in Gran Bretagna nel campo dell'innovazione sociale attraverso la promozione di diversi progetti (*Open University*, *UpRising*) in grado di generare impatti sociali positivi. Dal 2005 è stato strutturato un team focalizzato al supporto alle imprese (*venture team*), incaricato di aiutare, anche economicamente, le attività d'impresa in grado di generare importanti impatti sociali. In questo quadro di riferimento si inserisce il progetto di *The Accelerator*, che mira a migliorare le qualità e le conoscenze degli imprenditori sociali, prima ancora che le imprese sociali stesse, per aiutarli a trovare un terreno comune con soggetti rilevanti nel campo dell'imprenditoria sociale (investitori, clienti e committenti). Il lavoro della fondazione ha portato nel tempo, attraverso diversi progetti, a supportare e lavorare con centinaia di imprese sociali, raccogliendo e riuscendo a predisporre investimenti totali nelle imprese per oltre 3,7 milioni di sterline. Per quanto riguarda il programma *The Accelerator*, esso ha preso l'avvio nell'ottobre 2012 con il supporto alle prime 10 imprese sociali. Il programma si articola in due sessioni all'anno (primavera e autunno), ciascuna della durata di 4 mesi e dedicata a supportare 10 imprese sociali. La selezione delle imprese da supportare è un passaggio fondamentale del programma; vengono predisposti alcuni criteri, in primis il forte focus che le imprese e gli imprenditori sociali devono avere nel cercare soluzioni, economicamente sostenibili, soprattutto a problemi legati al basso livello di istruzione, alla disoccupazione giovanile, alla salute e all'assistenza sanitaria, alle disuguaglianze sociali.

The Accelerator si caratterizza quindi come **percorso formativo verso l'imprenditoria sociale**, articolato in una moltitudine di servizi di supporto del valore stimabile in circa 50.000 sterline, offerti gratuitamente a imprenditori sociali selezionati, per i quali è prevista anche la possibilità di ricevere un importante contributo per coprire le spese di viaggio e sostentamento. Le attività di *The Young Foundation* possono essere sostenute economicamente grazie alle molteplici partnership attivate nel tempo e al supporto e alle committenze ricevute da soggetti privati, istituzioni pubbliche, compagnie private, etc.

Fonti: growing-social-ventures.org, youngfoundation.org





Enviu-Dnamo, Rotterdam

spazio di assistenza per lo sviluppo di idee innovative



Enviu-Dnamo

dove: Rotterdam, Paesi Bassi

cosa: spazio di incubazione e assistenza a giovani imprese innovative, costruzione di reti di attori per la realizzazione di progetti

quando: dal 2001 (*Dnamo* 2008)

risultati:

creazione valore sociale diretto



creazione valore sociale indiretto



sostenibilità economica



miglioramento sociale nel contesto territoriale



innovazioni processuali



scalabilità



Enviu è un'organizzazione privata che si basa sulla costruzione di una rete-comunità di figure in grado di promuovere uno sviluppo sostenibile (dal punto di vista sociale, ambientale ed economico) lavorando con aziende private, organismi governativi e comunità locali. La missione di *Enviu* migliorare la qualità della vita delle persone contribuendo alla creazione di un ambiente sano, per dare pari opportunità a tutti. Attraverso la propria rete, formata da esperti in impresa sostenibile, **Enviu soddisfa la domanda emergente di assistenza per lo sviluppo di idee innovative** presentata da aziende, NGO, organizzazioni governative e da tutti gli attori in grado di contribuire al miglioramento delle condizioni di vita delle persone e dell'ambiente, realizzando azioni sostenibili e impattanti. Il servizio offerto è duplice: **incubazione e assistenza a imprese giovani innovative** (start-up innovative), in cui *Enviu* accompagna gli attori interessati lungo il processo che va dalla creazione e realizzazione di idee sostenibili e innovative al lancio delle relative startup, e **costruzione della rete di attori** (individuazione e intermediazione di clienti e fornitori) necessaria per lanciare il progetto promotore di sviluppo sostenibile, cioè in grado di generare un impatto positivo per la comunità locale e la sua economia.

Si può quindi affermare che *Enviu* costituisce, nella pratica, un "incubatore" e un acceleratore di idee: si tratta di un servizio efficace e necessario per le nuove imprese, che trovano aiuto per sviluppare la propria idea e collocarla sul mercato, affrontando anche le difficoltà comuni nel lancio di imprese innovative. Poiché solo facendo rete si può realmente innovare e raggiungere esiti positivamente impattanti su ambiente, società ed economia, *Enviu* promuove l'innovazione sociale attraverso la costruzione e l'allargamento della propria comunità, una rete interna di attori composta dal proprio team di esperti e volontari sparsi in tutto il mondo (attualmente circa 10.000 persone), cui si allacciano giovani imprenditori sociali, finanziatori, enti locali e cittadinanza attiva. Questa rete, in crescita anno dopo anno, è formata da figure esperte e professionali con competenze diverse, legate dai medesimi valori di un'economia sostenibile per la società e l'ambiente. *Enviu* si sostiene grazie ai profitti generati dai servizi erogati. Inoltre i progetti supportati devono essere economicamente sostenibili e, in caso di successo delle nuove imprese innovative supportate, l'organizzazione si costituisce come co-fondatore delle attività. Il processo di **produzione di idee innovative** è strutturato in cinque fasi logiche e consequenziali, utili per il *design thinking* (processo di produzione creativa di idee): ispirazione dell'idea (*inspiration*), idea, concezione dell'idea (*concept*), *pre-start* e *start-up*. Il metodo di lavoro non è prestabilito ma si configura come un **processo learning by doing**, alla fine del quale vengono pubblicati manuali e report riguardanti il lavoro svolto e i risultati raggiunti (impresa sostenibile, metodo di collaborazione, servizi finanziari). La condivisione di ciò che si è realizzato è alla base dell'effetto catena (crowd, rete, comunità) che *Enviu* vuole creare: un vero e proprio movimento innovativo per fare impresa. L'allargamento della rete interna ed esterna è la base della scalabilità del servizio che *Enviu* offre attraverso le strategie di scambio di competenze, conoscenze, esperienze e persone. I singoli progetti, se hanno successo, possono essere replicati in contesti diversi, una volta individuati possibili finanziatori. Risulta interessante la necessità di predi-

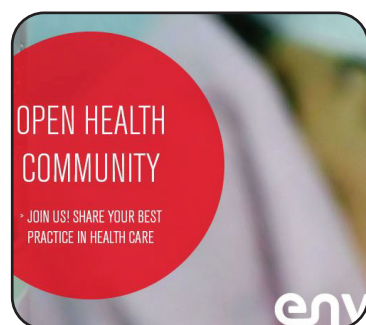
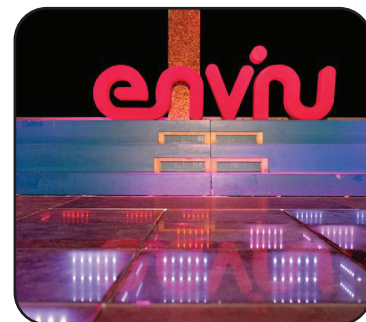
sporre uno spazio fisico a supporto della tipologia di servizio erogato; infatti il successo di *Enviu* è tale che la domanda di assistenza e lancio di nuove esperienze innovative e sostenibili cresce di anno in anno. Da qui l'esigenza di mettere a disposizione uno spazio fisico dinamico, in grado di svolgere la funzione di incubatore e acceleratore di imprese e imprenditori sostenibili.

A partire da queste motivazioni nel 2008 viene fondato *Dnamo*. Qui le idee innovative vengono accolte e messe in pratica solo se riescono a stare sul mercato: il loro successo viene verificato attraverso i due servizi offerti: **pre-incubazione** (cento giorni per lo sviluppo dell'idea e la stesura del business plan) e **incubazione** (tre anni per assegnazione fondi, assistenza nella fase di inserimento dei prodotti sul mercato, lancio e fondazione della società). *Dnamo* sorge nel cuore del porto di Rotterdam e può usufruire delle attrezzature e delle risorse che l'area mette a disposizione, grazie alla collaborazione tra diversi attori per lo sviluppo di progetti (tecnologici e non) in grado di rilanciare la competitività del porto, favorendo la creazione di un ambiente ricco perché eterogeneo, e quindi maggiormente competitivo nell'attrarre nuove imprese (innovative e sostenibili).

Oltre a *Enviu*, diversi sono i co-fondatori di *Dnamo* che mettono a disposizione le proprie risorse (materiali e non) che, se aggregate e valorizzate adeguatamente, sono in grado di garantire un valore aggiunto: *YES!Delft* (*Young Entrepreneurs Society Delft*), centro per imprenditori; *TU Delft* (*Technical University Delft*), che offre mezzi tecnologici, networking e conoscenze a laureati, multinazionali, società, organizzazioni governative, piccole e medie imprese, giovani imprenditori; *Hogeschool Rotterdam*, una scuola professionale di business; *Havenbedrijf Rotterdam* (il porto), che mira al proprio rafforzamento e all'accrescimento della propria competitività puntando su innovazione e sostenibilità; e *Rabobank Rotterdam*, che garantisce prestiti e aiuti finanziari.

Tale **collaborazione tra attori diversi** arricchisce il servizio erogato, costituito da vere e proprie attività di supporto a imprenditori e imprese grazie ai fondi disponibili, allo spazio per uffici, alla tutela della proprietà intellettuale, al lancio di prototipi, alla disponibilità della rete di attori in grado di estendere gli impatti positivi sulla società. Il legame col contesto è costituito dalla rete di soci in grado di contribuire al progetto *Dnamo* tramite competenze e informazioni diverse. Sostenibilità, innovazione, imprenditoria (profitabilità) sono il comune denominatore. *Dnamo* è attivo sia nei Paesi Bassi che a livello internazionale nell'attività di incubazione di innovazioni e imprese sostenibili (fino al 2011 *Dnamo* aveva supportato ventuno imprenditori attraverso la pre incubazione e sei imprenditori attraverso l'incubazione). Partendo dalla convinzione che il motore economico sia il solo in grado di fare la differenza nello sviluppo sostenibile, gli imprenditori sono la chiave per risolvere le questioni relative alla sostenibilità presente e futura. Ecco perché *Dnamo* offre spazio e supporto alla nuova generazione di imprenditori, multinazionali, organizzazioni no-profit e enti governativi, in modo che possano collaborare e fare rete per costruire un futuro sostenibile.

Fonti: enviu.org, dnamo.org





Eutokia, Bilbao

centro comunitario per l'innovazione sociale

Negli ultimi anni i Paesi Baschi si sono fatti promotori di alcune delle iniziative maggiormente innovative, in termini di approccio e sperimentazione, per lo sviluppo dell'imprenditoria sociale e per la diffusione dei concetti d'innovazione sociale all'interno della società. Iniziative come *Denokinn*³⁴ o *Innobasque*³⁵ dimostrano la **crescente rilevanza che l'innovazione ricopre** all'interno delle politiche pubbliche e degli investimenti privati **nei Paesi Baschi**, e l'importanza strategica attribuita al quarto settore (le imprese sociali) come elemento di riferimento per l'innovazione economica e l'attenzione ai bisogni della società.

In questo quadro di riferimento si colloca l'iniziativa *Eutokia*, centro catalizzatore per l'innovazione sociale, il cui fine è la creazione di condizioni ottimali per lo sviluppo di idee e progetti nuovi con una forte finalità sociale. *Eutokia* si struttura come **spazio d'incentivazione all'azione** e lavora come agente in grado di **promuovere trasformazioni nel territorio e nelle comunità locali**, volte a supportare e incoraggiare la nascita e lo sviluppo di *social innovation projects*. Ma *Eutokia* è anche un luogo di incontro e scambio tra persone, organizzazioni, settori economici e produttivi, istituzioni pubbliche e soggetti privati. Diversi sono i servizi offerti agli utenti:

- spazi di lavoro coworking personali per progetti residenti, cioè localizzati stabilmente;
- accompagnamento e supporto per progetti residenti o temporanei;
- attività di networking, connessione tra soggetti e organizzazioni per lo sviluppo di nuove idee;
- progetti e partnership;
- corsi di formazione alla leadership;
- attivazione di laboratori e workshop riguardanti i processi d'innovazione sociale, rivolti a soggetti e organizzazioni non residenti nello spazio;
- infrastrutture per incontri, corsi, seminari e conferenze;
- spazio coworking comune;
- informazioni e contatti sui progetti residenti;

All'interno del centro per l'innovazione sociale di Bilbao vengono inoltre promosse molteplici altre attività quali, tra l'altro, eventi di networking, rassegne di libri, laboratori e corsi pratici di diversa natura, eventi divulgativi sull'innovazione. Molteplici sono anche le infrastrutture, le risorse e gli spazi di cui si compone *Eutokia*, comprendenti laboratori attrezzati, apparecchiature per videoconferenze, sale di formazione e spazi seminari, spazi per riunioni e convegni, postazioni di lavoro, biblioteca e sale lettura, zone relax e spazi per uffici, tecnologie e servizi interattivi (internet, telefono, stampanti, server, etc.). Inoltre sono disponibili anche servizi aggiuntivi, quali ristorante e catering. Per quanto riguarda i destinatari dei servizi offerti da *Eutokia*, appare utile sottolineare come diversi siano i vantaggi per gli utenti e i fruitori del centro. Infatti gli imprenditori (o gli aspiranti imprenditori) sociali hanno la possibilità di lavorare in un ambiente dinamico e collabo-

Bilbao Eutokia

Eutokia

dove: Bilbao, Spagna

cosa: Centro di Comunità catalizzatore di innovazione sociale

quando: dal 2010

risultati:

creazione valore sociale diretto



creazione valore sociale indiretto



sostenibilità economica



miglioramento sociale nel contesto territoriale



innovazioni processuali



scalabilità



³⁴ *denokinn.eu* - Centro Basco per l'Innovazione, l'Imprenditoria e lo Sviluppo di nuove attività economiche.

³⁵ *innobasque.com* - Agenzia Basca per l'Innovazione Sociale, organizzazione privata no-profit.

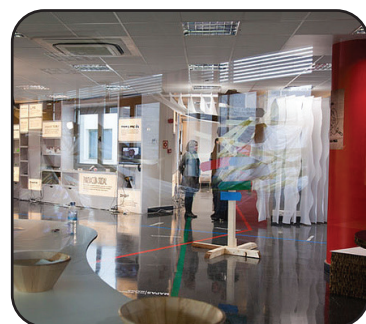
rativo dove possono trovare persone in grado di aiutarli e supportarli nell'implementazione dei propri progetti, in particolare nei primi step dell'attività imprenditoriale, o che possano eventualmente collaborare per lo sviluppo di nuove idee e progetti.

Le modalità di fruizione dello spazio sono varie e molteplici e gli utenti possono scegliere tra diversi pacchetti con servizi e condizioni d'accesso differenziate. In *Eutokia* è possibile infatti prendere parte a classi di coworking (*seed incubation zone*) partecipando attivamente e in modo stabile alla comunità di *Eutokia* attraverso l'accesso ad alcuni servizi avanzati del centro, quali consulenze per orientamento strategico della propria idea, workshop e laboratori tematici per lo sviluppo delle competenze personali e professionali, seminari volti alla costruzione e alla diffusione della cultura creativa, informazioni sul mercato del lavoro, *Demo day*, incontri tra imprenditori e compagnie private, attivazione di canali per concorsi e bandi. Inoltre, lavorando a *Eutokia* è possibile accedere a un vasto network di persone e professionisti di diversi campi, accomunati dalla condivisione della visione di cambiamento nel modo di fare impresa per la società. Fondamentale per entrare a far parte della comunità di *Eutokia* e poter sviluppare il proprio progetto in modo stabile all'interno dello spazio è la condivisione di questa visione e la conformità delle idee o dei progetti che si intendono promuovere all'approccio e alla visione promossa dallo spazio.

I servizi vengono offerti da *Eutokia* con modalità e pacchetti diversi ai potenziali destinatari, a seconda delle necessità specifiche di questi. In generale, questi servizi e queste attrezzature vengono messi a disposizione con offerte economicamente vantaggiose per gli utenti, in modo da incentivarne l'uso e la diffusione e non discriminare economicamente chi ha progetti o idee validi ma non i mezzi economici per svilupparle adeguatamente. I prezzi variano da 60 €/mese per una postazione (offerta rivolta a studenti universitari), fino a un massimo di 150 €/mese per un programma completo di servizi e attività di formazione all'imprenditoria. Inoltre alcuni spazi di *Eutokia* (sale riunioni, terrazza, sale conferenze) possono essere affittati e noleggiati da soggetti esterni e per molteplici attività.

La struttura organizzativa di *Eutokia* si fonda su una **partnership pubblico-privata**, promossa per iniziativa della Città di Bilbao (con finanziamenti derivanti da un progetto europeo) attraverso *Lan Ekintza-Bilbao*³⁶, in associazione con *Innobasque* e in cooperazione con un network di soggetti, organizzazioni e compagnie private legati ai concetti di Social Innovation nella regione Basca (coordinata da *Init*³⁷). Il progetto è stato lanciato nel 2010 e alla fine del 2011 *Eutokia* ha ufficialmente aperto i suoi 1200 m² di spazi. Oggi ospita in maniera stabile 18 organizzazioni di diversa natura operanti nei campi dell'innovazione sociale mentre numerosi sono i soggetti presenti temporaneamente, gli eventi promossi e i soggetti esterni al Centro che richiedono spazi per periodi limitati. *Eutokia* si configura quindi come un Centro per l'Innovazione Sociale il cui obiettivo è lo studio, la promozione e lo sviluppo di nuovi modelli, valori, idee e iniziative in grado di affrontare e dare una risposta alle sfide sociali attuali e future, al fine di favorire uno sviluppo locale e umano della società in generale, e di Bilbao in particolare, promuovendo una società più aperta, innovativa e socialmente coesa.

Fonti: *eutokia.org*, European Commission (*Regional and Urban Policy*), *Guide to Social Innovation*, 2013



³⁶ Agenzia per lo sviluppo locale e metropolitano di Bilbao operante nei campi del Lavoro e della Competitività Economica.

³⁷ *theinit.com* - organizzazione Basca per il supporto e lo sviluppo di nuove iniziative imprenditoriali nel campo del sociale.



FAB, Pordenone

incubatore specializzato nell'innovazione sociale



FAB (Faber Academy Box)

dove: Pordenone, Italia

cosa: incubatore specializzato nell'innovazione sociale, al servizio della cooperazione e della comunità

quando: dal 2012

risultati:

creazione valore sociale diretto



creazione valore sociale indiretto



sostenibilità economica



miglioramento sociale nel contesto territoriale



innovazioni processuali



scalabilità



FAB (Faber Academy Box) è un incubatore specializzato nell'innovazione sociale situato nel centro di Pordenone, che si pone al servizio della cooperazione e della comunità nel suo insieme. Si caratterizza come luogo d'innovazione in risposta alle richieste, ai bisogni e ai temi emergenti nei territori locali, dove la qualità diventa una componente relazionale e motivazionale fondamentale. FAB è anche luogo di contaminazione tra soggetti diversi, il cui obiettivo principale è la costruzione di opportunità per tutte le persone escluse dal mondo del lavoro o precarie che abbiano immaginato e ideato soluzioni innovative per tutta una serie di bisogni della collettività.

Il progetto FAB nasce nel 2012 come idea della *Cooperativa Itaca*, attiva da oltre vent'anni nel territorio friulano, con lo scopo di **intervenire operativamente sulle tematiche dell'inserimento lavorativo, dello sviluppo economico e della coesione sociale** scommettendo su saperi e potenzialità diverse espresse da soggetti precari o in condizioni di lavoro provvisorie e instabili. Quello che *Itaca* mira a costruire, tramite lo sviluppo di FAB, è un nuovo modello di comunità sociale, adatto a sostenere le sfide contemporanee poste dalla situazione e dal contesto economico attuale. Quindi FAB si pone come un modello inclusivo e aperto a tutti gli interessati, fondato sulla valorizzazione delle caratteristiche che rendono unico ciascun essere umano, mirando, in ultima analisi, a favorire un effettivo progresso sociale delle comunità locali.

Il progetto FAB si rivolge a tutte le professionalità, non solo a soggetti appartenenti al mondo del sociale, strutturandosi come luogo di elaborazione e sviluppo progettuale, rivolto a soggetti interessati a sviluppare gli aspetti sociali e relazionali dei propri progetti e delle proprie idee. I progetti ricercati/sostenuti sono quindi quelli maggiormente in grado di trasformarsi in impresa e costruire occupazione effettiva nel tempo. Per questo motivo vengono innanzi tutto analizzati e valutati nel dettaglio gli aspetti relativi alla fattibilità commerciale e al business plan di ciascuna proposta. Le idee vengono così valorizzate a partire dalla sostenibilità delle proposte e dall'efficacia delle risposte ipotizzate ponendosi come **possibili soluzioni per bisogni critici emergenti** nelle comunità di riferimento che **non vengano attualmente soddisfatti** dal soggetto pubblico. La ricerca viene quindi indirizzata verso i problemi concreti e urgenti per i quali la comunità necessita di una soluzione, attraverso il coinvolgimento di diversi *stakeholder* locali; ciò caratterizza la struttura di FAB come elemento di incontro con il territorio e le sue criticità e i suoi bisogni. Il processo che si viene a costituire in questo modo (proposte per imprese sociali che rispondano a necessità di comunità e territori locali) è denominato "restituzione al territorio".

Le idee che vengono ricercate sono, in particolar modo, quelle in grado di promuovere e riattivare l'attenzione verso i beni comuni, in grado di generare risorse aggiuntive che provino a reinterpretare luoghi, spazi, servizi e risorse con modalità innovative e virtuose. Fondamentale è il ruolo svolto dalle nuove tecnologie, viste come possibilità di un concreto miglioramento della qualità della vita, e dei servizi in generale, in un'ottica di ottimizzazione e risparmio delle risorse (in particolar modo, quelle pubbliche).

Il fine ultimo di FAB è quindi la ricerca di idee e progetti in grado di generare considerevoli impatti ed esternalità positive sulla comunità interessata

dall'iniziativa progettuale, attraverso il coinvolgimento di diversi interlocutori. Lo spazio risponde alle necessità e ai bisogni dei fruitori caratterizzandosi per una struttura estremamente flessibile e modulare, sostenibile e attenta alle esigenze delle persone che accoglierà, in grado di favorire e incentivare sviluppi creativi.

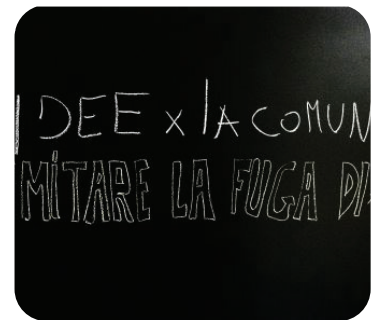
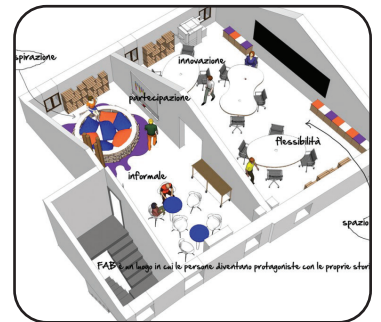
Lo spazio è stato progettato in collaborazione con architetti e designer della rete internazionale di *The Hub*. Sono state progettate postazioni di lavoro personalizzate per gli utenti, spazi per riunioni e meeting e luoghi adatti a ospitare momenti di coworking. Come detto in precedenza, lo spazio è localizzato nel centro storico di Pordenone e si caratterizza per una buona accessibilità e per la vicinanza a diversi servizi di interesse urbano. Il funzionamento della struttura è legato alla partecipazione, da parte dei soggetti interessati, a *The Village Academy*, periodo di formazione intensiva e di supporto, durante il quale viene sviluppata la strategia comunicativa di ciascun progetto e si acquisiscono strumenti tecnici e relazionali in grado di aumentare l'efficacia e l'impatto delle idee selezionate. In questo modo si struttura un **modello di sviluppo imprenditoriale e di empowerment individuale volto al raggiungimento di finalità di carattere collettivo e sociale attraverso le attività d'impresa**. Al momento dell'ingresso in *The Village Academy*, a ogni candidato vengono associate molteplici figure di facilitazione e supporto, quali un coordinatore (congiunzione tra lo spazio e il contesto, riferimento per la gestione operativa, l'organizzazione e la comunicazione), un *coach* (supporto individuale e di gruppo) e un *mentor* (esperto con competenze ed esperienze specifiche legate al settore di riferimento dell'idea imprenditoriale). Inoltre viene predisposta la possibilità, per chi non risiede a Pordenone, di ottenere supporto economico per vitto e alloggio, possibile grazie al coinvolgimento dei partner progettuali.

La rete di partnership di *FAB* è estremamente articolata e comprende una Direzione Strategica (*Coop. Itaca; DOF consultino*), Partner di Comunità (Comune e Provincia di Pordenone), Partner sostenitori (*Fondazione CRUP*), Partner scientifici (*AICCON, Università di Trento*) e Partner artistici (*DMAV, Social Art Ensemble*).

The Village Academy si struttura quindi come un percorso di prima selezione e validazione delle proposte progettuali pervenute alla struttura *FAB*. Le sei proposte che passano la prima selezione e poi la partecipazione trimestrale al programma *The Village Academy* verranno ulteriormente selezionate per individuare infine le tre idee imprenditoriali che meglio rispondono all'idea di impresa a forte impatto sociale a cui mira *FAB*. Questi tre progetti verranno effettivamente incubati, aiutati e supportati nell'espressione del massimo potenziale d'impresa delle loro idee.

Infine è interessante sottolineare l'importante **ruolo svolto** nel processo **dagli stakeholder territoriali e locali**, i quali saranno coinvolti direttamente nello sviluppo dei progetti dopo la prima valutazione strategica degli stessi, in modo da assicurare e migliorare l'effettivo impatto territoriale di questi progetti e queste proposte.

Fonti: *i-fab.it*





Casa del Quartiere San Salvario, Torino

spazio multifunzionale di quartiere



Casa del Quartiere San Salvario

dove: Torino, Italia

cosa: spazio multifunzionale di quartiere, finalizzato alla rivitalizzazione del quartiere San Salvario

quando: dal 2005

risultati:

creazione valore sociale diretto



creazione valore sociale indiretto



sostenibilità economica



miglioramento sociale nel contesto territoriale



innovazioni processuali



scalabilità



La *Casa del Quartiere* nasce nel 2005 come nuovo servizio per i cittadini del quartiere di San Salvario a Torino. Realizzata a partire dalla riqualificazione dei bagni pubblici, la *Casa del Quartiere* è uno spazio multifunzionale entro il quale ha luogo una serie di attività, pensate per rispondere alla **domanda di rivitalizzazione del quartiere** avanzata da associazioni di cittadini e commercianti, stante l'assenza di spazi adeguati per attività socio-culturali.

Le diverse attività e servizi che il centro organizza (nei vari spazi messi a disposizione) sono distribuiti nell'arco della giornata proprio per mantenere sempre attivo il nuovo servizio di quartiere. Gli spazi messi a disposizione, alcuni dei quali vengono affittati a prezzi contenuti alle associazioni e alla cittadinanza, sono diversi: una caffetteria, una ciclo-officina, uno spazio di coworking (dotato di internet point), una banca del tempo, un orto, una sala riunioni, alcuni sportelli informativi e spazi di ascolto (per consulenza legale, assistenza psichica, consulenza fiscale, asilo politico, sicurezza e assistenza per immigrati, giovani, giovani genitori e anziani). Nel centro vengono svolte attività tecnico-artistiche (laboratori artistici, corsi di danza, di discipline orientali, di musica e canto, di lingua e informatica), attività per il tempo libero (ludico-ricreative, conferenze, spettacoli) e attività di progettazione e condivisione di idee per il quartiere. Gli attori e i soggetti mobilitati e coinvolti nel progetto sono diversi; in particolare il progetto è stato promosso dall'*Agenzia per lo sviluppo locale di San Salvario onlus* in partnership con la Città di Torino (Assessorato alla Cultura, Settore Periferie, Circoscrizione 8, Assessorato alla Rigenerazione Urbana), la *Fondazione Vodafone*, la *Compagnia di San Paolo* e un grande numero di enti no-profit. L'obiettivo è la progettazione e la realizzazione di attività sociali e culturali nel quartiere San Salvario attraverso il coinvolgimento di associazioni, cittadini, operatori artistici e culturali.

L'*Agenzia per lo sviluppo locale di San Salvario onlus* è l'ente incaricato della gestione della *Casa del Quartiere*. Si tratta di un'organizzazione no-profit che ha come **obiettivo il miglioramento della qualità della vita nei suoi aspetti sociali, economici, ambientali, culturali all'interno del contesto di quartiere**. È costituita da circa 20 associazioni ed enti di varia natura (associazioni di promozione sociale, associazioni culturali, enti religiosi, comitati di cittadini, etc.) che operano all'interno del quartiere. Grazie alla disponibilità di spazi e alla capacità di networking, l'agenzia mette insieme diversi soggetti in grado di cooperare per progettare ed elaborare idee e azioni che vanno incontro ai bisogni espressi dalla cittadinanza. Inoltre presta consulenza tecnica per la promozione delle opportunità emergenti all'interno del quartiere attraverso servizi di informazione, orientamento e supporto finalizzati a migliorare la capacità del quartiere di attirare risorse pubbliche e private. Le attività dell'agenzia hanno permesso di incentivare e promuovere processi di nuova integrazione sociale tra cittadini italiani e stranieri, tra residenti, commercianti e artigiani, in grado di dare risposta alle esigenze di rivitalizzazione del quartiere.

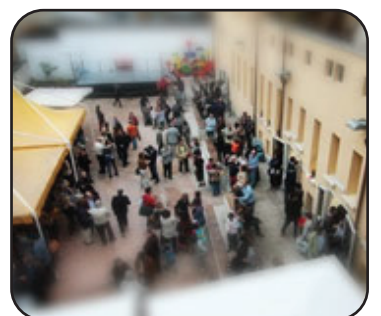
Per quanto concerne la fattibilità economica, il progetto ha preso avvio dalla ristrutturazione dell'immobile, una riqualificazione avviata grazie a un finanziamento della *Fondazione Vodafone* e alla compartecipazione della Città

di Torino nel sostenere i costi di ristrutturazione. Una volta stabilite le modalità gestionali (comodato d'uso per trent'anni), l'*Agenzia per lo sviluppo locale di San Salvario* ha dato avvio al progetto e, per la fase di inaugurazione dello spazio e delle attività, ha ricevuto il sostegno della *Compagnia di San Paolo*, cui si è aggiunto un contributo della Circoscrizione 8 e dell'Assessorato alla Rigenerazione Urbana. Finanziamenti iniziali a parte, oggi le attività che la *Casa* organizza e svolge sono rese possibili grazie a un modello di auto-gestione e auto-finanziamento dello spazio. Le funzioni svolte all'interno della *Casa del Quartiere* sono aperte non solo ai residenti del quartiere, ma anche alla cittadinanza in senso ampio. Infatti le attività promosse sono principalmente rivolte a soggetti del quartiere e a operatori artistici e culturali italiani e stranieri. Allo stesso modo funzionano anche le attività di progettazione, aperte a tutti e in grado di evolversi e modificarsi a seconda delle richieste e delle necessità specifiche, che si caratterizzano sempre come occasioni di scambio e nuove collaborazioni tra soggetti diversi. Il miglioramento sociale generato dallo spazio è correlato alle potenzialità e alle opportunità che esso riesce a sviluppare e a mettere a sistema.

In questo modo si viene a **generare nuovo capitale sociale all'interno del quartiere**, il quale si costituisce come comunità fondata su relazioni informali e di collaborazione tra le persone che possono organizzare attività e iniziative per il quartiere, evitando l'insorgere di conflitti tra cittadini con diversi usi e abitudini. L'iter per la proposta e l'approvazione del progetto è iniziato intorno al 2000 e si è concluso nel 2005. La proposta avanzata dalle associazioni è stata presa in esame dalla pubblica amministrazione locale, che ha organizzato una serie di incontri e "tavoli" con la cittadinanza, finalizzati a costituire l'*Agenzia per lo sviluppo locale di San Salvario*. Grazie al supporto finanziario ed economico dei soggetti privati coinvolti, il progetto ha trovato immediata realizzazione. Tale rapidità di processo non sarebbe stata tuttavia possibile senza il ruolo attivo svolto dalla pubblica amministrazione e l'impegno e la volontà espressi dalla cittadinanza attiva. Solo una simile modalità di collaborazione tra soggetti pubblici, privati e cittadini poteva assicurare la realizzazione del progetto e la valorizzazione delle istanze di innovazione sociale proposte per il quartiere.

Attualmente l'*Agenzia per lo sviluppo locale di San Salvario*, oltre alle attività inerenti la *Casa del Quartiere*, svolge anche un ruolo di accompagnamento tecnico e sociale verso la realizzazione di alcuni Piani di Recupero previsti dalla Città di Torino. L'amministrazione locale intende infatti ripetere questa esperienza in altre parti della città, a partire dal centro, e utilizzare l'esperienza di San Salvario come *best practice* per lo sviluppo di progetti di comunità. Il miglioramento sociale generato può essere replicato e allargato, attraverso l'individuazione di nuovi attori e soggetti in grado di ripetere l'esperienza in altre parti di città: agenzie per lo sviluppo, finanziatori (privati e/o pubblici), associazioni, cittadinanza attiva e tutti quei soggetti, portatori di conoscenze e competenze molteplici, in grado di collaborare e fare rete. Infine è utile riaffermare che, stante la tipologia di servizio predisposto, il focus sui contesti e comunità locali rappresenta una condizione necessaria per garantire la buona riuscita del progetto.

Fonti: casadelquartiere.it, sansalvario.org





HUB, Milano

rete e comunità internazionale di spazi coworking

HUB Milano

HUB Milano

dove: Milano, Italia

cosa: rete internazionale di spazi e comunità di coworking con finalità sociali

quando: dal 2010

risultati:

creazione valore sociale diretto



creazione valore sociale indiretto



sostenibilità economica



miglioramento sociale nel contesto territoriale



innovazioni processuali



scalabilità



The Hub è una rete internazionale (composta da oltre 5000 membri che lavorano nel campo dell'economia sociale e sostenibile) di spazi fisici dove imprenditori, creativi e professionisti possono accedere a molteplici risorse, lasciarsi ispirare dalla presenza di altri soggetti, formulare idee innovative, sviluppare relazioni, individuare opportunità di mercato, in sintesi, costruire una **comunità di coworking coesa nella visione e nelle finalità sociali** che intende promuovere. Le prime esperienze del network risalgono al 2005 con l'apertura del primo *Hub* londinese nel quartiere di *Islington*; attualmente sono attivi oltre 30 spazi in tutto il mondo con espansioni nei prossimi anni stimate in oltre 100 spazi a livello globale.

In particolare, *Hub Milano* rappresenta il primo centro italiano di questo network internazionale dedicato all'innovazione e all'imprenditoria sociale. *Hub Milano* è stato aperto nel 2010, in seguito sono stati aperti spazi a Rovereto e Roma mentre sono in fase di prossima attivazione spazi a Siracusa, Bari, Trieste e Firenze. Presso *Hub Milano* lavora un team di persone incaricate di gestire e incrementare i possibili impatti generabili dallo spazio nell'ottica di offrire un ambiente sempre più vicino alle necessità degli utenti finali, i membri della rete. A questo team si affiancano gli oltre 40 soci dell'associazione *The Hub*, la realtà no-profit alla base del modello operativo ed economico dello spazio, il soggetto che ha portato effettivamente alla nascita dello spazio milanese. Per far parte del network internazionale di *The Hub* è necessario entrare nella membership, basata su diverse soluzioni, anche in termini economici, a partire dal numero di ore mensili che si intendono utilizzare all'interno dello spazio. Sono disponibili diversi pacchetti in base alle esigenze individuali: dall'utilizzo per poche ore mensili all'uso illimitato dello spazio, a cui si aggiungono ulteriori servizi forniti agli utenti, quali l'accesso alla rete nazionale e internazionale di *The Hub*, l'utilizzo degli spazi lavoro e delle sale riunioni, la partecipazione agli eventi, tematici e non, promossi dallo spazio, etc.

A partire dall'**importanza ricoperta dalla dimensione relazionale dello spazio**, diventa perciò fondamentale il processo di selezione dei candidati membri, che viene effettuata a partire dall'attitudine personale dei futuri membri (interesse verso l'innovazione sociale, spirito imprenditoriale, apertura alla collaborazione), dalle capacità progettuali (progetti o impresa in fase di sviluppo coerente con la mission dello spazio), ed ecosistemiche (identificazione nella rete, offerta di competenze complementari).

Il modello economico promosso da *Hub Milano* si basa principalmente sui diversi pacchetti di membership (variabili a seconda delle ore affittate e dei servizi richiesti) che lo spazio propone e che coprono le spese di mantenimento e gestione dello spazio per circa il 70% mentre il rimanente 30% viene coperto tramite l'affitto degli spazi comuni e delle sale riunioni a soggetti esterni alla rete di *The Hub*.

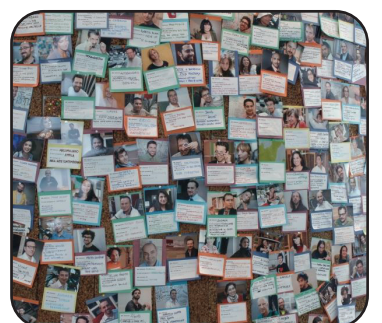
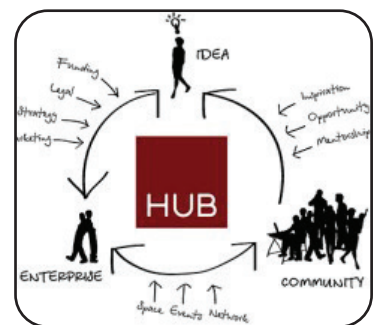
Hub Milano è situato in Via Paolo Sarpi, quartiere fortemente caratterizzato dalla storica presenza della comunità cinese di Milano, con la quale sono stati sviluppati diversi eventi e iniziative per avvicinare lo spazio al quartiere e alle comunità che lo vivono. La struttura stessa è fortemente modulabile, composta da oltre 500 m² di spazi, occupati da una grande sala centrale, da spazi di lavoro (circa 80 postazioni) e per eventi, a cui si aggiungono le

tre sale riunioni (possibilità di affitto per soggetti ed eventi esterni) e il cortile ad uso esclusivo.

Le attività promosse da *Hub Milano* sono molteplici, a partire da una serie di eventi, di carattere formativo e seminariale, ospitati all'interno dello spazio, focalizzati sulle tematiche dell'innovazione e dell'economia sociale. Vengono promossi anche progetti di diversa natura, legati al **ruolo di riferimento che lo spazio svolge a livello locale e nazionale, in rapporto alle tematiche dell'innovazione sociale**, dell'imprenditoria sociale e della sostenibilità ambientale. Fondamentale è anche il lavoro svolto dallo spazio, in stretto rapporto con alcuni dei principali centri di ricerca e con organizzazioni di rilevanza nazionale e internazionale, che è finalizzato allo sviluppo di progetti altamente innovativi in ambito di ricerca e di impatto sociale/ambientale. Tra essi possiamo citare *Insite Project* (workshop europeo con partner internazionali dedicato alla promozione di innovazione come generatrice di impatto positivo per le persone e il pianeta) e *Social innovation Camp Milano* (progetto già presente in altri contesti nazionali, che ambisce ad unire idee, persone e strumenti digitali per trovare soluzione a problemi di natura ambientale, sociale e culturale per Milano e l'Italia).

Dal 2013 è inoltre partito il progetto *HubLab*, una serie di workshop e di eventi a cadenza mensile dedicati a tematiche d'attualità; dopo la prima serie dedicata all'imprenditoria al femminile, nell'aprile 2013 si è svolto *HubLab: progettare una nuova atmosfera per Via Paolo Sarpi*, che ha cercato di analizzare ed esplorare la situazione urbana del quartiere "cinese" di Milano, tentando di cogliere le sfide e le opportunità emergenti in questo contesto, grazie al contributo di soggetti di diversa natura e provenienza (commercianti cinesi e italiani, ragazzi cinesi di seconda generazione, sociologi, urbanisti, antropologi, etc.).

Fonti: milan.the-hub.net





Make a Cube³, Milano

spazio di incubazione leggera per imprese sostenibili



Make a Cube³

dove: Milano, Italia

cosa: spazio di incubazione leggera rivolto ad imprese ad alto valore sociale ed ambientale

quando: dal 2011

risultati:

creazione valore sociale diretto



creazione valore sociale indiretto



sostenibilità economica



miglioramento sociale nel contesto territoriale



innovazioni processuali



scalabilità



Make a Cube³ è un progetto che nasce dalla collaborazione tra *Avanzi* e *Make a Change*, organizzazioni leader a Milano e in Italia sulle tematiche della sostenibilità e dell'innovazione sociale e ambientale. Aperto dal 2011, *Make a Cube³* è uno **spazio di incubazione specializzato nel supporto rivolto a imprese ad alto valore sociale e ambientale**. L'obiettivo delle attività di incubazione promosse è avviare, accompagnare e supportare operativamente startup, piccole imprese profit e no-profit, grandi aziende nello sviluppo di progetti e iniziative in grado di generare impatti positivi per la società. In particolare, il supporto offerto è focalizzato sulle prime fasi di avvio delle attività offrendo aiuto e consulenza agli innovatori (*changemakers* come vengono definiti all'interno dello spazio) riguardo alle diverse componenti correlate allo sviluppo del progetto/prodotto, pur lasciando autonomia decisionale agli innovatori.

Il ruolo di *Make a Cube³* è infatti quello di affiancare, stimolare, criticare e consigliare le imprese e gli imprenditori potenziali, svolgendo quindi attività maieutiche per l'accrescimento e la piena valorizzazione delle idee e delle attività promosse. Il fine ultimo è affiancare i soggetti in grado di sviluppare progetti positivi per la società, aiutandoli a trasformare le loro idee in impresa, superando la dicotomia tra mondo profit e no-profit.

Le competenze messe a disposizione da *Make a Cube³* e dai professionisti che vi lavorano sono estremamente diversificate, dalla consulenza strategica al supporto organizzativo, dall'assistenza per le attività di ricerca di finanziamenti fino a fondamenti di marketing e comunicazione, e diverse altre ancora. Le attività promosse sono strettamente collegate alle attività di networking e partnership attivate da *Make a Cube³* configurando in questa maniera una **comunità di professionisti** di diversa provenienza, accomunati da una visione di miglioramento per la società. Questa forte centralità delle attività relazionali configura *Make a Cube³* come *networked incubator*, ossia spazio d'incubazione fortemente orientato verso le attività di networking e sinergiche tra attori diversi, siano essi finanziatori, partner industriali, istituzioni pubbliche, innovatori, *policy makers* o media partner.

Per entrare a far parte della comunità di *Make a Cube³* e per partecipare ai programmi sviluppati dallo spazio bisogna superare una duplice fase di valutazione; in particolare vengono valutati inizialmente gli aspetti gestionali, di responsabilità sociale d'impresa e di efficienza di ciascuna idea innovativa proposta mentre i progetti vengono successivamente valutati per la loro capacità di produzione di valore economico, sociale e ambientale.

Come accennato sopra, *Make a Cube³* offre diversi programmi e servizi di consulenza specificamente rivolti a soggetti e innovatori con esigenze molteplici; questi programmi hanno solitamente una durata compresa tra 3 e 12 mesi e si pongono obiettivi e finalità diverse. In particolare, alcuni dei principali programmi sviluppati sono:

- **Make a Cube WarmUp**, programma dedicato specificamente al supporto nella costruzione di business model; si articola in una "due giorni" di formazione laboratoriale intensiva, specificamente dedicata al supporto degli innovatori, per aiutarli a scoprire le potenzialità e i limiti dei propri progetti,

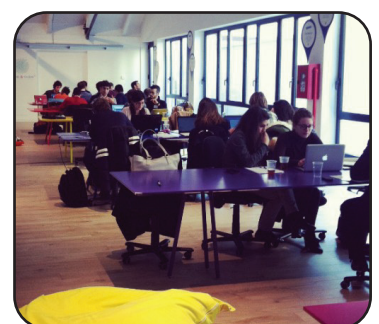
a sviluppare un appropriato vocabolario economico, ad avvalorare le loro idee, a definire un modello di business concreto e a esplorare network relazionali. Il percorso così articolato può essere personalizzato oppure di natura collettiva, dove classi di startup lavorano individualmente, ma soprattutto collettivamente, per contaminarsi a vicenda.

- **Make a Cube 121**, percorso di affiancamento personalizzato rivolto a imprese innovative e competitive, già attive e in grado di generare, attraverso i propri servizi, impatti positivi per la società. Le imprese con finalità sociale vengono avviate e accelerate attraverso servizi di assistenza completa comprendenti supporto nella redazione del business model, attivazione di partnership, accesso a professionalità qualificate, consulenza nella ricerca di capitali. Il percorso ambisce a offrire supporto alle imprese nella definizione dei bisogni sociali/ambientali sui quali si vuole incidere, nella definizione di idea imprenditoriale e di business model e nella ricerca della giusta dimensione nel proprio mercato di riferimento.

- **Make a Cube HD**, ciclo di incubazione ad alta intensità, della durata di sei mesi, per classi di nuove imprese innovative. Il programma si articola a partire dalla selezione di 5-10 startup innovative rivolta a *changemakers* nazionali e internazionali, con l'obiettivo di sostenere la nascita di imprese innovative ad alto valore sociale. Il format del programma è estremamente flessibile e personalizzabile a partire dalle esigenze del soggetto partner finanziatore e può essere strutturato, a titolo esemplificativo, per categorie di innovatori (giovani, donne, disoccupati), per territori di riferimento e di incidenza (città, regione), per categorie di output (prodotti, servizi), per ambiti tematici (efficienza energetica, design, mobilità), per natura giuridica dei soggetti (imprese sociali, cooperative). Il programma si rivolge a grandi imprese, fondazioni e consorzi privati, interessati a diventare partner per accrescere la propria visibilità, per favorire la competitività, per creare impatti occupazionali, per migliorare le condizioni ambientali e favorire lo sviluppo di coesione sociale, per fare scouting per innovazione, per rendere più efficienti gli sforzi in tema di *responsabilità sociale d'impresa*³⁸.

- **Make a Cube B2B**, servizio di consulenza rivolto a grandi aziende private e istituzioni pubbliche per favorire lo sviluppo e la nascita di nuove imprese sociali ad alto valore ambientale e sociale. Il programma si struttura come servizio rivolto al sostentamento di nuove imprese sociali per la costruzione di attività sinergiche tra imprese for profit e soggetti a finalità sociali. L'obiettivo è la costruzione di un partenariato strategico di lungo periodo rivolto alle grandi aziende che vogliono integrare ai propri obiettivi economici, pratiche innovative di responsabilità sociale (quale l'integrazione di lavoratori svantaggiati).

È interessante notare come le attività, i progetti e i programmi promossi da *Make a Cube*³ (e dai soggetti promotori *Avanzi* e *Make a Change*) siano in continua evoluzione e sviluppo, costantemente aggiornati a partire dalle condizioni del contesto metropolitano di riferimento. Recentemente (febbraio-aprile 2013) lo spazio è stato sede del progetto *Changemakers for Expo*, programma di incubazione intensiva promosso da *Expo 2015*, *Telecom* e *Make a Cube*³. Il programma si pone l'obiettivo di supportare 10 idee, e le relative startup, in grado di cambiare la vita a 10 milioni di persone. Il supporto intensivo di 8 settimane è finalizzato a trasformare le idee innovative in startup, imprese, prodotti e servizi in grado di generare impatti positivi per la società grazie alla consulenza e al supporto di diversi professionisti con competenze molteplici. Lo spazio



³⁸ con *Responsabilità Sociale d'Impresa (Corporate Social Responsibility)* si intende "la responsabilità delle imprese per gli impatti da queste generati sulla società" (EU Commission, *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, 2011)



e i progetti sviluppati da *Make a Cube*³ si rivolgono quindi a una varietà di soggetti quali startup, imprese for profit, istituzioni pubbliche e investitori privati, accomunati e interessati a promuovere processi, prodotti e servizi sostenibili dal punto di vista sociale e ambientale, condividendo quindi i valori e le finalità di sostenibilità e sviluppo equilibrato della società alla base del progetto *Make a Cube*³.

Infine un ruolo fondamentale all'interno di questo progetto è svolto dallo spazio fisico, la struttura *Barra A*, distretto dell'innovazione sostenibile, luogo di collaborazione e condivisione di spazi, esperienze e competenze, all'interno del quartiere Città Studi. Ma **Barra A** si caratterizza anche come **polo culturale, location per dibattiti, incontri, convegni, mostre ed eventi**, aperto e rivolto al quartiere e alle comunità locali insediate, sviluppando e riconoscendo l'importanza dei contesti locali, riaffermata anche attraverso l'inaugurazione di uno spazio bar/ristorante *Upcycle*, punto di collegamento effettivo tra lo spazio *Barra A*, il quartiere e la città.

Fonti: makeacube.com



2.4 VALUTAZIONI CONCLUSIVE SULLE BUONE PRATICHE

La presentazione dei casi studio proposta nel paragrafo precedente evidenzia, ancora una volta, la molteplicità di aspetti che si integrano all'interno del framework teorico e operativo dell'innovazione sociale. La forte natura transettoriale della tematica, delle esperienze e delle pratiche correlate, comporta l'impossibilità di qualificare univocamente gli spazi e l'innovazione sociale in generale. L'integrazione effettiva ed efficace tra i diversi campi e settori professionali interessati rappresenta infatti una dimensione fondamentale delle pratiche socialmente innovative, in grado di generare impatti significativi sui territori.

Diversi sono gli elementi e le questioni emerse dallo studio delle esperienze socialmente innovative, nazionali e internazionali, che evidenziano molteplici dimensioni da prendere necessariamente in considerazione quando si decide di concentrare l'attenzione sul ruolo che le pratiche di innovazione per la società, e le relative declinazioni spaziali correlate, possono svolgere.

Tra gli elementi significativi emersi durante l'approfondimento delle diverse esperienze, si riconosce la rilevanza cruciale di diversi attori e soggetti di natura pubblica coinvolti e la funzione strumentale che la predisposizione di specifiche politiche pubbliche e urbane ha svolto nell'accelerare lo sviluppo delle esperienze approfondite. Emerge inoltre l'importanza di considerare la forte dimensione pubblica e di interesse collettivo di queste pratiche come elemento cruciale e significativo da tenere in considerazione nei successivi approfondimenti di questo documento di tesi, in particolare in rapporto alle esperienze e al contesto urbano milanese.

Nello specifico, nel processo di analisi e descrizione delle diverse esperienze, si è cercato di comprendere le modalità di interazione tra interessi di natura privata (riconducibili agli aspetti gestionali ed economici delle diverse esperienze) e istanze di interesse collettivo (riconducibili ai potenziali impatti generabili da queste pratiche) e, di conseguenza, le relazioni tra soggetti pubblici e soggetti *non pubblici* nei processi di produzione pubblica su scala urbana. Fondamentale, in questa direzione di analisi e di ricerca, è la considerazione e la valutazione dell'impatto esercitato, nei processi di sviluppo di queste esperienze e queste pratiche, da meccanismi e modelli innovativi di *governance urbana* in grado di modificare in modo sostanziale i modelli di produzione e governo pubblico delle città. Gli elementi emersi dal processo di studio delle buone pratiche sono tuttavia molteplici ed eterogenei e devono essere articolati e restituiti nel dettaglio.

In questo senso si è ritenuto utile proporre le considerazioni e le dimensioni significative emerse dalle diverse pratiche approfondite utilizzando, nello specifico, gli indicatori che sono stati fondamentali nella strutturazione del processo stesso di valutazione delle esperienze. In questa maniera sono emersi con evidenza i molteplici approcci e le diverse modalità di funzionamento delle iniziative considerate, in riferimento alle categorie valutative presentate in precedenza, in grado di far emergere le dimensioni più significative e cruciali a cui prestare particolare attenzione nei successivi passaggi di questo documento, in particolare nei processi di approfondimento riguardanti il caso milanese.

Appare inoltre utile sottolineare e riaffermare l'importanza delle dimensioni temporali di consolidamento, ossia la *maturità* delle diverse esperienze, aspetti rilevanti e da tenere in considerazione nei processi di valutazione e confronto delle iniziative. Infatti, come affermato in precedenza, le esperienze e le declinazioni spaziali dei concetti di innovazione sociale sono emerse con particolare evidenza negli ultimi anni, in particolare da 10-15 anni, motivo per cui risultano necessari periodi temporali medio-lunghi per testare e valutare efficacemente il ruolo, i meccanismi di funzionamento e gli effetti e impatti generati e generabili da queste esperienze nei contesti urbani e locali.

A partire da queste considerazioni, quindi, il processo di valutazione si è strutturato essenzialmente come analisi comparativa e indagine e ricerca sulle dimensioni più rilevanti in rapporto alle diverse esperienze approfondite. Si è cercato in questo modo di far emergere e di rendere evidenti questioni, dimensioni, elementi e aspetti cruciali di queste pratiche in rapporto alle capacità dimostrate nel promuovere approcci socialmente innovativi. Questo percorso si è posto quindi l'obiettivo di comprendere eventuali punti di forza, criticità e opportunità delle declinazioni fisiche di questa tematica, sui quali insistere per promuovere processi virtuosi in grado di espandere gli impatti positivi generabili, in particolare sui contesti territoriali.

L'obiettivo dello studio e del processo valutativo proposto risulta essere quindi la comprensione delle dimensioni significative e rilevanti e dei nodi critici in grado di determinare processi di sviluppo efficaci, in termini di impatti socialmente innovativi generabili, all'interno di molteplici contesti urbani e locali. Il fine ultimo è il riconoscimento della rilevanza rivestita dalle declinazioni spaziali e fisiche delle tematiche di innovazione sociale, e il ruolo che questi luoghi e spazi (e i soggetti promotori) possono concretamente ricoprire nei processi di rigenerazione di territori locali, economicamente e socialmente degradati e, più in generale, nei processi di produzione pubblica e di governo alla scala urbana.

2.4.1 Creazione di valore sociale diretto

Come è già stato sottolineato nell'introduzione allo studio delle buone pratiche, la creazione di valore sociale diretto è correlata alla predisposizione e al supporto di nuovi beni e servizi rivolti alla collettività e rispondenti a necessità della società. I processi di costruzione e sviluppo di nuovi beni e servizi, misurabili e diretti a migliorare le condizioni sociali, risultano ben presenti nelle diverse esperienze prese in considerazione. In particolare, alcune tipologie specifiche di spazi di innovazione sociale, incubatori, acceleratori, spazi di coworking si pongono come fine il supporto diretto alla creazione di nuovi beni e servizi.

All'interno della casistica considerata, queste tipologie di esperienze e spazi sono ben rappresentate dalle pratiche di *Social Impact Lab*, *Eutokia*, *Hub Milano* e da diverse altre esperienze che, con modalità differenti, perseguono finalità e approcci simili in riferimento alle tematiche della creazione diretta di valore sociale. All'estremo opposto, le esperienze partecipative e di coinvolgimento della cittadinanza (*Next Hamburg*, *San Salvario*, *Friche*), una categoria specifica di spazi e luoghi promotori di innovazione sociale, non presentano questo forte focus e interesse alla predisposizione di nuovi beni e servizi direttamente rivolti alla soluzione di problematiche sociali. In queste pratiche, infatti, l'approccio che sembra prevalere è legato alla promozione di processi e istanze innovative per il dialogo e la costruzione di percorsi di partecipazione con la cittadinanza e con soggetti appartenenti a diversi mondi professionali.

I processi di creazione di valore sociale diretto e di produzione di nuovi beni e servizi risultano fondamentali per gli impatti che sono potenzialmente in grado di generare. Questi prodotti e servizi innovativi risultano principalmente rivolti al miglioramento e alla risoluzione, almeno parziale, di alcune problematiche sociali, culturali e ambientali all'interno degli ambiti di intervento privilegiati. Alla stessa maniera i processi di costruzione di nuovi prodotti e servizi innovativi possono generare e incentivare processi di valorizzazione indiretta dei contesti attraverso il riconoscimento di possibilità, opportunità e risorse di ciascun territorio. Questi processi di valorizzazione indiretta dei contesti territoriali e sociali di intervento possono, ad esempio, produrre risultati e impatti positivi in termini di creazione di nuove opportunità lavorative o contribuire al miglioramento generale delle condizioni economiche dei contesti di intervento.

Gli aspetti e gli elementi correlati ai processi di creazione di valore sociale diretto risultano fondamentali e capaci di generare impatti ed externalità positive rivolte verso le comunità locali, in quanto sono in grado di strutturare risposte a esigenze e bisogni sociali emergenti creando nuove opportunità e occasioni di sviluppo per i contesti e le comunità locali. Questi processi possono quindi svolgere un ruolo positivo contribuendo alla riduzione dell'esclusione e dell'emarginazione sociale delle comunità insediate nei contesti territoriali di riferimento. Tuttavia le dimensioni rilevanti, per quanto riguarda la costruzione e il supporto di nuovi servizi e beni diretti al miglioramento delle condizioni per la società sono molteplici e tra esse si possono annoverare alcune riflessioni e considerazioni riguardo alla riorganizzazione dei sistemi di welfare.

Infatti la creazione di nuovi beni e servizi, rispondendo a necessità specifiche della società spesso ignorate o sottostimate sia dal settore pubblico che da quello privato, è in grado di promuovere innovazioni, soluzioni e sperimentazioni nell'erogazione di servizi rivolti alla collettività. Questo aspetto possiede il potenziale per rivestire un ruolo rilevante nei processi di riorganizzazione dei sistemi di welfare e servizi pubblici in ambito urbano, ma soprattutto su scala locale. Infatti, la promozione di servizi e beni rivolti e costruiti appositamente per rispondere a specifiche esigenze dei territori di intervento è stata colta, in alcune delle esperienze considerate, come possibile via per affrontare in modo più efficace e mirato esigenze e bisogni sociali dei territori e delle comunità locali. Questi processi sono particolarmente interessanti e

rilevanti in questo periodo storico di forte crisi economica, che ha ridotto notevolmente le risorse economiche che i soggetti pubblici possono destinare all'erogazione di servizi pubblici.



Fig.25 I processi di creazione di valore sociale diretto fanno riferimento ad iniziative e attività orientate al supporto, e alla predisposizione di condizioni ottimali per lo sviluppo di progetti orientati all'ideazione e applicazione di nuovi beni e servizi in risposta a esigenze della società; nella foto *Hub Milano* piattaforma fisica che offre spazi di lavoro e supporto operativo a soggetti e organizzazioni le cui primarie finalità sono dirette alla costruzione di attività dal forte contenuto sociale. Inoltre lo spazio fa parte della rete internazionale *The Hub*, operativa in diversi contesti nazionali e che conta oltre 5000 membri.

Ne consegue una necessità generale di ripensamento dei sistemi pubblici di fornitura di servizi per la collettività che, attraverso la sperimentazione di soluzioni e approcci innovativi, si muova verso la promozione di istanze di efficienza, sostenibilità economica e contestualizzazione delle necessità nella fornitura di servizi pubblici.

Ciò che emerge con evidenza, a partire dalle esperienze approfondite, è la necessità di predisporre adeguate strutture e infrastrutture fisiche finalizzate alla creazione e allo sviluppo di innovazione sociale nei territori. Questi luoghi e questi spazi rappresentano le piattaforme su cui possono svilupparsi le condizioni migliori per il supporto e l'attuazione di nuove idee e progetti innovativi, in grado di produrre effetti positivi per la società. Queste piattaforme fisiche possono assumere diverse forme, quali incubatori e acceleratori di impresa, spazi di coworking, community hub e spazi di partecipazione. In tutte queste tipologie di spazi è possibile infatti promuovere e valorizzare competenze e istanze processuali innovative, attualmente inespresse o sottoutilizzate, in grado di generare miglioramenti socialmente positivi nei contesti urbani.

La necessità emergente e l'attenzione rivolta verso questi spazi e questi luoghi nascono dall'esigenza, al fine di permettere uno sviluppo e una diffusione adeguati delle tematiche di innovazione sociale, di raggiungere le giuste dimensioni numeriche all'interno di una realtà accomunata dalla condivisione di una visione sociale e di un approccio innovativo alle questioni del proprio territorio. Per la comunità, il raggiungimento delle giuste dimensioni rappresenta un obiettivo strumentale al funzionamento attivo e alla generazione di risultati e impatti positivi da parte di queste esperienze. Le innovazioni sociali, infatti, difficilmente riescono a svilupparsi in autonomia o grazie alle iniziative di un singolo soggetto essendo le dimensioni collaborative e cooperative due caratteristiche chiave di questa tipologia di approcci. Collaborazioni, partnership, processi innovativi e nuove modalità di *governance* rappresentano le modalità più comuni di diffusione e promozione di approcci socialmente innovativi, in grado di mettere a sistema soggetti appartenenti a mondi professionali diversi (soggetti pubblici, imprese private, organizzazioni del terzo settore, associazioni, comitati di cittadini) attraverso forme di cooperazione e coordinamento spesso inaspettate o informali.

La creazione diretta di valore sociale non è sufficiente, in quanto tale, a promuovere approcci o processi socialmente innovativi, nonostante possa generare buoni risultati ed esiti soddisfacenti in termini di miglioramento sociale. Questa tipologia di sperimentazioni pratiche e di costruzione di nuovi beni e servizi rivolti alle comunità locali, per svilupparsi adeguatamente, in particolare nel medio-lungo periodo, deve accompagnarsi necessariamente a innovazioni nelle modalità, nei processi, nelle forme e nei contenuti (partecipazione comunità locali, meccanismi di sostenibilità economica propria, partnership, etc.) per promuovere e diffondere operativamente istanze di innovazione sociale e impatti positivi nei contesti territoriali di intervento.

2.4.2 Creazione di valore sociale indiretto

Come è stato già accennato in precedenza, gli approcci socialmente innovativi non trovano traduzione unicamente nello sviluppo di prodotti e servizi diretti a migliorare le condizioni della società; rilevanti e decisive sono anche le istanze e le dimensioni indirette, non misurabili, di creazione di valore sociale, in grado di “rafforzare le capacità della società di agire”^[39]. Per creazione di valore sociale indiretto si intende perciò la capacità, da parte del soggetto/spazio considerato, di rapportarsi in modo costruttivo con la collettività e le comunità locali e, più in generale, con i fruitori dello spazio per promuovere le dimensioni di *empowerment*, cooperazione e collaborazione tra soggetti appartenenti a mondi professionali e sociali differenti.

Queste istanze socialmente innovative, pur risultando meno evidenti all’interno delle esperienze considerate, in particolare per le difficoltà di misurazione e valutazione degli impatti generati, rappresentano una dimensione essenziale nei processi di innovazione sociale per l’accento posto sull’importanza del rafforzamento delle capacità e delle possibilità d’azione da parte della società.

All’interno della casistica presa in esame alcune tipologie di spazi, in particolare quelli più focalizzati sulla promozione di istanze partecipative rivolte alla cittadinanza, quali centri di comunità, spazi multifunzionali di quartiere, spazi di partecipazione (*Cerc, Friche, San Salvario, Next Hamburg*) risultano estremamente attivi nella promozione e costruzione di processi di valorizzazione delle competenze della cittadinanza. In particolare, all’interno di queste esperienze, i processi di creazione di valore sociale indiretto rappresentano una delle principali finalità da perseguire attraverso le attività e le iniziative promosse. L’innovazione sociale rappresenta infatti una strategia e un orientamento volto alla risoluzione di problematiche sociali, da perseguire necessariamente a livello collettivo^[40].

L’importanza della dimensione collettiva nella costruzione di schemi d’azione innovativi si lega strettamente alle istanze di creazione di valore sociale indiretto e di rafforzamento delle competenze e delle capacità d’azione della società stessa. Le modalità in cui queste dimensioni trovano traduzione all’interno delle pratiche studiate si riferiscono a istanze di coinvolgimento delle comunità locali e della cittadinanza attiva per il perseguimento di percorsi formativi e di capacitazione, in riferimento agli obiettivi e alle tematiche innovative in risposta a bisogni sociali insoddisfatti. Va sottolineata l’importanza strategica del coinvolgimento di soggetti e attori di livello locale, di natura pubblica e *non pubblica*, nel perseguimento di questi obiettivi, soggetti in grado di riconoscere e far emergere le problematiche specifiche esistenti e le opportunità attivabili nei diversi contesti territoriali presi in esame.

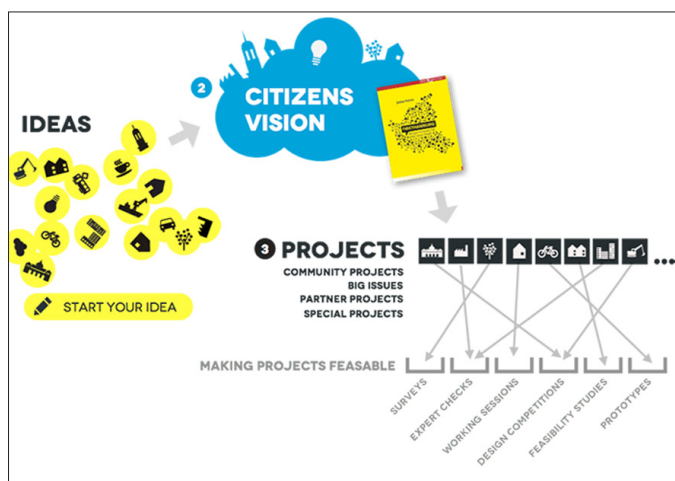


Fig.26 Con processi di creazione di valore sociale indiretto si intendono le capacità, da parte di spazi e iniziative, di rapportarsi in modo costruttivo e operativo con le comunità locali, e la società in generale, verso la costruzione di percorsi di capacitazione individuale e collettiva, attraverso processi cooperativi e collaborativi tra soggetti appartenenti a settori, e contesti, differenti; nella foto il modello *Next Hamburg*, che attraverso l’utilizzo di piattaforme fisiche e virtuali promuove percorsi di coinvolgimento attivo e operativo della cittadinanza, verso la predisposizione di progetti e proposte concrete per lo sviluppo futuro della città.

È utile sottolineare come le istanze di creazione di valore sociale indiretto (partecipazione, formazione, capacitazione) non si muovano in contrapposizione a processi di costruzione di valore sociale diretto (nuovi prodotti e servizi). Al contrario, solo

39 Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G., *The Open Book of Social Innovation - The Young Foundation, Nesta*, 2010

40 Venturi P., Zandonai F., *Innovazione Sociale e Imprese Sociali*, 2012

attraverso una piena integrazione di queste due dimensioni si possono raggiungere gli obiettivi collettivi di miglioramento per la società e per i contesti locali. Attraverso gli studi e gli approfondimenti effettuati sulle diverse esperienze emergono considerazioni interessanti sulla tipologia di soggetti e spazi interessati ai processi, diretti e indiretti, di creazione di valore sociale.

Se infatti le dimensioni di creazione di valore sociale diretto risultavano particolarmente rilevanti per quei soggetti di natura privata (*Hub, Social Impact Lab, Make a Cube*³) vincolati al perseguimento di obiettivi di sostenibilità economica nelle proprie attività, le dimensioni di creazione di valore sociale indiretto, stante il forte carattere immateriale degli esiti generati, risultano maggiormente perseguite da soggetti pubblici o semi-pubblici (*San Salvario, Next Hamburg*), o ancora da parte di soggetti e gruppi informali interessati a processi di riappropriazione collettiva di territori e spazi locali (*Cerc, Friche*).

Nei processi e negli spazi di promozione di istanze di rafforzamento delle capacità delle comunità locali trovano infatti piena espressione quelle dimensioni cooperative, collaborative e relazionali in grado di favorire lo sviluppo operativo di innovazioni per la società. In particolare, stante la scarsa convenienza economica, in particolare nel breve periodo, di queste modalità processuali di allargamento e rafforzamento delle capacità nella società, il ruolo delle istituzioni e amministrazioni pubbliche nella promozione e nello sviluppo di queste istanze appare cruciale e decisivo. Nello specifico, i soggetti di natura pubblica all'interno delle esperienze considerate svolgono primariamente un ruolo di rappresentanza degli interessi collettivi mostrando la capacità di promuovere modalità innovative di coinvolgimento e riconoscimento del ruolo, anche di natura informale, svolto da questi spazi e soggetti nel miglioramento delle condizioni dei contesti locali. Le buone pratiche di *Cerc* e *Friche* evidenziano in particolare le capacità, da parte dei soggetti pubblici interessati, di riconoscere e sostenere processi e rivendicazioni collettive, volte al miglioramento attivo delle condizioni sociali per le comunità e i contesti locali.

Emerge quindi, ancora una volta, la necessità di allargamento delle reti e dei network collaborativi per il raggiungimento di obiettivi collettivi e per il rafforzamento delle capacità d'azione da parte della società stessa. Il coinvolgimento delle comunità locali (e della cittadinanza in generale) rappresenta un obiettivo e un mezzo attraverso cui perseguire ed espandere gli impatti generabili dalle innovazioni sociali nei contesti territoriali.

2.4.3 Sostenibilità economica

Come è già emerso nei paragrafi precedenti, gli aspetti e i meccanismi di sostenibilità economica e gestionale impostati dalle diverse esperienze risultano determinanti nello sviluppo e nella promozione di prodotti, servizi e processi socialmente innovativi. Il successo o l'insuccesso delle diverse pratiche e i risultati perseguibili, soprattutto nel medio-lungo periodo, sono infatti largamente dipendenti dai meccanismi economici e gestionali impostati.

La natura dei soggetti promotori di pratiche ed esperienze fisiche socialmente innovativi e la provenienza delle risorse economiche sono in stretta correlazione. In particolare, le esperienze considerate si differenziano in modo netto nella predisposizione di meccanismi di sostenibilità economica a seconda del ruolo svolto dai soggetti pubblici e istituzionali all'interno delle diverse pratiche, e dalla prevalenza o meno della dimensione privata nel perseguimento delle finalità sociali da parte dei diversi spazi. A partire da queste considerazioni, all'interno delle molteplici esperienze approfondite sono stati individuati tre diversi modelli economici e gestionali. Queste diverse modalità di sostentamento economico, attuate dalle diverse esperienze, risultano determinanti per le possibilità di sviluppo, e quindi di successo, di ciascuna pratica presa in considerazione.

Entrando nel merito della questione, alcune delle esperienze approfondite (*Cerc, Mcae, San Salvario*) si caratterizzano per la strutturazione di deboli meccanismi di sostenibilità economica, in quanto larga parte delle loro attività e funzioni sono finanziate attraverso capitali e investimenti di natura pubblica. Quindi queste esperienze, in grado di generare notevoli risultati e impatti in termini di valore sociale creato nei territori, risultano estremamente carenti nell'impostazione di efficienti meccanismi di sostentamento economico per le loro attività, in grado di garantirne il funzionamento nel medio-lungo periodo.

Attraverso lo sviluppo di questa modalità di funzionamento economico e gestionale, queste esperienze e pratiche si

configurano perciò come voci di spesa per le istituzioni e le amministrazioni pubbliche che le sostengono economicamente. Inoltre questi investimenti da parte dei soggetti pubblici non sono effettuati in un'ottica di ritorno economico diretto e si caratterizzano piuttosto come investimenti a fondo perduto, il cui ritorno non è valutabile in termini economici, quanto piuttosto a partire dagli impatti generati e dal miglioramento sociale prodotto per la collettività e i territori interessati. Le iniziative promosse o sostenute economicamente da soggetti pubblici possono comunque essere estremamente efficaci, in grado di generare ottimi esiti (si vedano, a titolo esemplificativo, i risultati ottenuti dall'esperienza *Mcae*), ma le cui condizioni di funzionamento e perseguimento degli obiettivi ricercati risultano assolutamente dipendenti dalle possibilità economiche, attuali e future, dei soggetti pubblici.

In questo quadro di riferimento non si può quindi non considerare la congiuntura economica attuale, che ha comportato grosse riduzioni delle possibilità di spesa da parte di soggetti e istituzioni pubbliche e maggiori difficoltà nel sostentamento dei sistemi di welfare attuali e nella fornitura di servizi alla cittadinanza. Appare quindi difficile, allo stato attuale, immaginare che queste esperienze possano continuare a sostenersi principalmente attraverso investimenti di natura pubblica, considerevoli e duraturi, non riuscendo in questo modo a garantire un funzionamento e una prosecuzione efficaci delle attività svolte, in particolare nel medio-lungo periodo.

Queste difficoltà comportano la necessità, per le esperienze considerate, di innovarsi nelle modalità e nei meccanismi di sostentamento economico adottati per riuscire a proseguire le proprie attività anche in assenza delle risorse pubbliche destinate al loro sostentamento o in presenza di una notevole riduzione di esse. Le difficoltà emerse rappresentano anche alcune delle cause che rendono le esperienze considerate difficilmente replicabili e scalabili all'interno di contesti territoriali diversi da quelli originari, stante la necessità di ingenti investimenti pubblici e l'importanza riconosciuta ai framework normativi e politici di riferimento.

All'interno della casistica presa in esame emergono alcune esperienze (*Next Hamburg, Fab*) caratterizzate dall'impostazione di meccanismi e modalità di sostentamento economico ibridi. Queste pratiche infatti risultano, allo stato attuale, sostenute da efficaci modelli economici e gestionali, in grado di garantire il funzionamento anche nel medio-lungo periodo, seppure in modo non del tutto autosufficiente, in particolare nelle fasi di innesco e di *start-up*. Diverse sono infatti le esperienze promosse e sostenute inizialmente con investimenti erogati da soggetti pubblici, in grado di garantire, nelle fasi di avvio, le risorse economiche necessarie per il pieno sviluppo delle iniziative e degli approcci promossi.

Queste esperienze e queste pratiche risultano particolarmente interessanti per la logica di investimento perseguita dai soggetti pubblici, che si discosta in modo evidente da modelli di sovvenzionamento e sostentamento pubblico puro rivolti verso quei soggetti ed esperienze in grado di generare effetti positivi per la società (modello tipico del settore no-profit classico). I meccanismi impostati si muovono piuttosto verso una logica di investimento pubblico nel breve termine, finalizzato al supporto iniziale a quelle pratiche e attività in grado di generare risultati e impatti considerevoli nel medio-lungo periodo, esiti della predisposizione di forme di auto-sostenibilità economica in grado di permettere il funzionamento autonomo delle attività promosse (modello tipico dei bandi promossi da fondazioni bancarie come *Fondazione Cariplo*, ad esempio).

Queste modalità di investimento da parte dei soggetti pubblici risultano particolarmente interessanti, efficaci e innovative, in quanto in grado di discostarsi da modelli di finanziamento di natura esclusivamente pubblica, che stanno attualmente evidenziando tutti i loro limiti. L'efficacia dei modelli basati su logiche di investimento da parte dei soggetti pubblici risulta evidente solamente se considerata in una dimensione temporale ridotta costringendo, in questo modo, le diverse esperienze a sviluppare meccanismi di sostenibilità propria per le attività promosse, che si muovano sempre di più verso l'indipendenza da fonti di finanziamento pubbliche.

Infine è possibile osservare e individuare, all'interno della casistica presa in esame, alcune esperienze e pratiche (*Social Impact Lab, The Accelerator, Eutokia, Hub, Make a Cube*³) caratterizzate dalla predisposizione e dall'impostazione di efficaci meccanismi di sostenibilità economica, in grado di permettere il sostentamento autonomo delle attività promosse. Tuttavia tali modelli di funzionamento economico e gestionale, seppur accomunati

dal perseguimento di obiettivi di autosostentamento, appaiono diversi per impostazione e meccanismi adottati. Alcune delle esperienze approfondite riescono a finanziare le proprie attività attraverso l'attrazione di capitali e investimenti di natura privata, altre sono state avviate con capitali pubblici ma hanno subito impostato solidi modelli gestionali per permettere la sostenibilità autonoma delle proprie attività, altre ancora risultano avviate e sostenute da capitali privati propri dei soggetti promotori o del network di riferimento, infine altre si sostengono attraverso i canoni e gli affitti richiesti ai fruitori. Questa categoria di molteplici esperienze caratterizzate dalla predisposizione di efficaci meccanismi di sostenibilità economica risulta essere quella dove emergono maggiori possibilità di replicare e scalare le esperienze in contesti differenti rispetto a quelli originari. La capacità, dimostrata da alcune delle esperienze studiate, di riuscire a coniugare la generazione di impatti socialmente positivi ed efficaci meccanismi di sostentamento economico risulta infatti in grado di favorire processi di scalabilità e replicabilità delle esperienze, oltre a permetterne il funzionamento anche nel medio-lungo periodo.

Alcune delle esperienze prese in considerazione (*Social Impact Lab, Enviu, Hub*) fanno infatti riferimento a network nazionali/internazionali di soggetti, strutture e spazi di innovazione sociale e risultano perciò fortemente replicabili avendo impostato il proprio modello gestionale ed economico, oltre che i propri obiettivi, tenendo conto delle dimensioni di replicabilità e scalabilità delle esperienze promosse, a partire dalla condivisione di informazioni e risorse conoscitive all'interno delle reti di cui fanno parte.



Fig.27 La sostenibilità economica rappresenta una dimensione assolutamente cruciale, e fa riferimento alle capacità dimostrate, dalle diverse pratiche, nell'impostazione di meccanismi economici e gestionali in grado di garantire il funzionamento autonomo nel medio-lungo periodo; esperienze come *The Accelerator* (nella foto) riescono a sostenersi, ad esempio, attraverso la strutturazione di partnership con soggetti privati, e grazie alle commissioni che il soggetto promotore (*The Young Foundation*) riceve da soggetti privati e istituzioni pubbliche.

È proprio all'interno di questa terza categoria di modelli gestionali ed economici promossi dalle esperienze considerate, che si possono individuare e osservare le reali possibilità e opportunità generabili attraverso la promozione e lo sviluppo di istanze di innovazione sociale all'interno dei contesti urbani. Queste pratiche ed esperienze dimostrano infatti come l'innovazione sociale possa ritagliarsi il proprio ruolo e spazio all'interno di dinamiche di mercato che, ignorando o non considerando adeguatamente alcune questioni di interesse collettivo (quali problematiche sociali, culturali e ambientali), non risultano in grado di predisporre soluzioni efficaci. Il ruolo che queste pratiche di innovazione sociale possono ricoprire è quindi strettamente rapportato alla competitività, da un punto di vista gestionale ed economico, delle soluzioni e dei meccanismi di funzionamento predisposti. Essendo infatti maggiormente inserite all'interno dei meccanismi di mercato, queste esperienze risultano in grado di generare impatti ed esiti socialmente innovativi nel lungo periodo. La sostenibilità delle azioni e delle attività promosse da queste pratiche deriva infatti dalla capacità di riuscire a coniugare e integrare contemporaneamente questioni e obiettivi di natura sociale, ambientale ed economica all'interno di uno stesso framework di riferimento e dalla predisposizione di soluzioni efficaci a domande sottostimate (o non soddisfatte) né da soggetti pubblici né da soggetti privati.

Infine appare utile sottolineare come l'analisi dei meccanismi di sostenibilità economica impostati dalle esperienze considerate ci induca a riflettere e a sottolineare, ancora una volta, l'importanza delle dimensioni processuali di queste iniziative e delle relative modalità di funzionamento per il perseguimento di obiettivi di natura sociale e miglioramento collettivo.

2.4.4 Miglioramento sociale nel contesto territoriale

Tra le dimensioni rilevanti e significative riscontrabili all'interno delle esperienze considerate, la capacità di produrre miglioramenti sociali nei contesti territoriali di insediamento rappresenta un elemento di importanza assolutamente cruciale. La domanda di ricerca alla base di questo documento di tesi (*come coniugare sviluppo economico e coesione sociale nei territori locali*) e il focus sui luoghi e sugli spazi di promozione di innovazione sociale si muovono infatti in questa direzione di ricerca.

Le tipologie di miglioramento sociale generato all'interno dei contesti territoriali possono far riferimento a diverse dimensioni, dalla produzione di beni e servizi progettati specificamente per il contesto locale di riferimento (creazione di valore sociale diretto) alla predisposizione di istanze partecipative e di coinvolgimento delle comunità locali (creazione di valore sociale indiretto), fino all'innovazione nelle modalità processuali d'azione da parte delle pubbliche amministrazioni e di soggetti di diversa natura (innovazioni processuali). Ciò che emerge, rispetto alle voci precedentemente approfondite e considerate, è l'elevata specificità di queste pratiche e, in particolare, il forte interesse riconosciuto e rivolto principalmente verso i contesti territoriali, prima ancora che verso le modalità di promozione e produzione di esiti positivi per la società.

Infatti, la ricaduta territoriale delle esperienze, in termini di impatti socialmente positivi generabili e generati, è strettamente correlata agli obiettivi specifici che le diverse pratiche ed esperienze si sono prefissate di raggiungere attraverso le proprie attività e iniziative. Inoltre, determinante per i processi di produzione di impatti ed esiti positivi nei territori locali è la capacità dei soggetti promotori di strutturare reti di collaborazione e network territoriali con molteplici soggetti, istituzioni, amministrazioni pubbliche, soggetti privati, in modo da riuscire a produrre ed espandere efficacemente gli impatti generati dalle proprie attività, principalmente verso i contesti territoriali di riferimento.

All'interno della casistica approfondita è interessante osservare come le esperienze maggiormente inclusive, in grado di generare considerevoli impatti positivi sui territori e sulle relative comunità locali, siano quelle in cui il ruolo degli attori pubblici di livello locale, regionale o nazionale è estremamente attivo (non sempre nel ruolo di promotori delle esperienze) e in grado di predisporre e strutturare linee guida, orientamenti e strategie per lo sviluppo di soluzioni innovative in risposta a problematiche di diversa natura, estremamente territorializzate (*Mcae, Cerc, Next Hamburg, Friche*). Non è infatti difficile comprendere come la presenza e il ruolo attivo svolto da soggetti amministrativi e istituzionali all'interno di questa tipologia di processi possa generare e predisporre positivi percorsi di coinvolgimento della cittadinanza. Ciò avviene in considerazione delle dimensioni di forte e ampio interesse collettivo e di un'attenzione particolare rivolta agli effetti e agli esiti socialmente positivi generabili nei contesti territoriali. In questo senso, il ruolo dei soggetti pubblici si configura infatti come rappresentativo dell'interesse comune che può essere espresso da queste esperienze e queste pratiche, insistendo in particolare sull'importanza di processi e percorsi di produzione pubblica orientati verso la generazione di miglioramenti sociali nei contesti locali di riferimento, per la risoluzione di problematiche di diversa natura, siano esse primariamente economiche, sociali, culturali o ambientali.

Diverse sono anche le esperienze (*Social Impact Lab, Eutokia, Fab*) in cui si esprime una dimensione di forte interesse per gli impatti generabili nei contesti territoriali, anche se non principalmente (o unicamente) rivolti verso i contesti locali di insediamento. In alcune delle esperienze approfondite emerge infatti come la scala di intervento e di influenza privilegiata da parte delle pratiche sia di livello superiore (metropolitana, regionale, nazionale), configurando in questo modo la produzione di impatti socialmente positivi per i contesti locali come uno dei possibili esiti delle attività e delle iniziative di questi centri e spazi. È interessante notare come, anche all'interno delle esperienze considerate in questa categoria, importante sia il ruolo svolto da diversi soggetti pubblici. Rispetto alle esperienze precedenti, la funzione svolta dai soggetti amministrativi e istituzionali è meno incentrata sulla creazione diretta di effetti nei territori locali, ma piuttosto sulla generazione di impatti a scale di intervento superiori (regionali o nazionali). Questa considerazione emerge a partire anche dalla diversa natura dei soggetti pubblici coinvolti. Nelle esperienze precedenti erano principalmente amministrazioni e istituzioni di livello locale, in queste pratiche risultano essere attori operanti a livello provinciale/regionale/nazionale (amministrazioni provinciali, agenzie regionali, ministeri).



Fig.28 Le dimensioni riguardanti i processi di miglioramento sociale nei contesti territoriali fanno riferimento alla capacità delle esperienze considerate, di generare significative ricadute sui contesti specifici d'intervento e d'insediamento; esperienze come *Fab* (nella foto un progetto sostenuto dallo spazio, *Parco Naturale Sinergico* a Udine) insistono fortemente su logiche di "restituzione al territorio", anche attraverso il coinvolgimento di partner di comunità, quali Comune e Provincia di Pordenone.

Infine è possibile individuare una terza tipologia di pratiche ed esperienze (*The Accelerator, Dnamo, Hub*), in riferimento alla produzione di miglioramenti sociali nei contesti territoriali, nelle quali emerge una minore considerazione rivolta direttamente ai contesti locali di insediamento. Queste esperienze di natura principalmente privata promuovono attività, progetti e iniziative che, nella produzione di impatti socialmente positivi, intervengono su scale e livelli territoriali molteplici ed eterogenei. In queste pratiche, le dimensioni maggiormente rilevanti riguardano primariamente gli obiettivi e le finalità, sociali e specifiche, espresse da ciascuna esperienza in misura maggiore rispetto alla volontà di produzione di impatti socialmente positivi e alla costruzione di reti e relazioni dirette, con (e per) i territori di insediamento.

È interessante notare come queste esperienze, che si caratterizzano per una maggiore indipendenza e autonomia nei confronti di soggetti pubblici di diverso livello, rivestano particolare interesse e maggiori possibilità di riuscita nel perseguire obiettivi e finalità proprie senza necessariamente coinvolgere e integrare le comunità locali. Questi spazi e luoghi di promozione di innovazione sociale appaiono infatti in grado di esprimere e produrre risultati estremamente soddisfacenti, in termini di generazione di impatti sociali, ma questi esiti positivi non sono primariamente, e obbligatoriamente, rivolti ai contesti locali di appartenenza.

In questo quadro interpretativo, il miglioramento sociale prodotto da queste esperienze si può quindi considerare "indiretto", in quanto capace di generare circoli virtuosi nei territori locali, derivanti dalla presenza di spazi e soggetti operanti per promuovere innovazioni per la società, pur senza predisporre attività, iniziative e progetti primariamente e direttamente rivolti ai contesti e alle comunità, locali.

2.4.5 Innovazioni processuali

Come è emerso durante la trattazione delle parti precedenti, le innovazioni processuali rappresentano un elemento cruciale e una componente essenziale nello sviluppo di processi e percorsi progettuali di innovazione per la società; la promozione e la produzione di istanze socialmente innovative, e le relative declinazioni spaziali, sono infatti inscindibili dallo sviluppo di innovazioni nelle modalità e nei meccanismi processuali e relazionali adottati, siano essi di livello specifico e contestuale (dimensione territoriale delle esperienze), siano essi di carattere istituzionale e amministrativo (dimensione di riconoscimento pubblico delle esperienze).

Nello specifico, le innovazioni nei meccanismi processuali introdotte dalle diverse pratiche possono consistere nella strutturazione di nuovi modelli e strumenti finalizzati al coinvolgimento attivo e diretto della cittadinanza e delle comunità locali. Possono anche insistere sulle dimensioni di interazione e di scambio con le amministrazioni pubbliche o riguardare l'allargamento delle reti decisionali pubbliche e la costruzione di network con soggetti di diversa natura per il perseguimento di obiettivi di interesse collettivo. Queste innovazioni risultano chiaramente presenti, con forme e notare una generale tendenza, all'interno delle esperienze prese in considerazione, nel passaggio da modelli gestionali verticali e *top-down*, promossi da un soggetto forte (pubblico o privato), a meccanismi di *governance* orizzontale e *bottom-up*, in grado di coinvolgere, integrare e costruire collaborazioni e coproduzioni tra soggetti portatori di competenze diverse, per il perseguimento di obiettivi collettivi e complessi.

Non è difficile comprendere da dove emerge la necessità di questo cambiamento nelle forme e nelle modalità di sviluppo di processi innovativi in risposta a esigenze della società.

Il generale ridimensionamento economico delle amministrazioni locali e dei soggetti pubblici in generale, l'emersione di istanze di partecipazione diretta nei processi decisionali da parte delle comunità locali, oltre a necessità di efficientamento nei processi di produzione pubblica di servizi rivolti alla collettività sono solo alcuni dei *driver* in grado di promuovere e incentivare l'adozione di necessarie innovazioni processuali e guidare il generale sviluppo di percorsi socialmente orientati alla scala urbana.

Come è stato affermato in precedenza, i meccanismi processuali e le modalità innovative impostate dalle diverse pratiche si differenziano in modo evidente per gli approcci perseguiti e le dimensioni considerate. In alcune delle esperienze approfondite (*Cerc, San Salvario, Next Hamburg, Fab, Friche*), le innovazioni processuali adottate sono riconducibili principalmente alle modalità di interazione con i soggetti pubblici e amministrativi e all'introduzione di meccanismi inediti di partecipazione e coinvolgimento della cittadinanza nel perseguimento di decisioni pubbliche e collettive.

È interessante osservare come, in alcune delle esperienze considerate (*Cerc, Friche*), le innovazioni processuali introdotte siano emerse a partire da mobilitazioni informali delle comunità locali di riferimento e dall'insistenza verso un approccio *bottom-up* nella predisposizione di servizi, attività e spazi orientati alle necessità dei contesti locali. Le modalità di coinvolgimento della cittadinanza, riscontrate all'interno dei casi approfonditi, risultano orientate principalmente a un approccio *capacity-building* (valorizzazione e integrazione delle risorse disponibili), piuttosto che a una visione tradizionale della partecipazione intesa come attività di *consensus-building* (costruzione di consenso intorno a decisioni pubbliche). È interessante notare come all'interno dell'esperienza *Next Hamburg* questi due diversi approcci coesistano, avendo lo spazio predisposto alcune attività sostenute da soggetti pubblici e promotori privati più orientate verso la costruzione di consenso nella cittadinanza mentre, in parallelo, le attività e iniziative promosse direttamente dallo spazio adottano soprattutto un approccio di valorizzazione e integrazione delle risorse disponibili da parte della cittadinanza e delle comunità locali.



Fig.29 Un ruolo importante nello sviluppo delle diverse esperienze è riconosciuto alla capacità, da parte dei soggetti promotori, di strutturare e predisporre innovativi meccanismi processuali e relazionali, rivolti sia verso la cittadinanza (dimensioni di partecipazione e coinvolgimento locale), sia verso le amministrazioni pubbliche (dimensioni di riconoscimento pubblico e istituzionale); esperienze come *Friche* a Marsiglia (nella foto) evidenziano bene come si possano generare positivi impatti e ricadute significative sui contesti locali, a partire da azioni promosse da gruppi locali e informali di cittadini, o più in generale a partire da iniziative emergenti nella società.

Altre iniziative considerate (*Dnamo, The Accelerator, Make a Cube*³) hanno adottato approcci processuali innovativi in relazione ai metodi utilizzati nello sviluppo di inedite forme di produzione, quali attività di collaborazione, cooperazione e co-produzione tra soggetti portatori di risorse e interessi diversi. Questi spazi, e le organizzazioni promotrici (*Enviu, The Young Foundation, Avanzi*), svolgono un ruolo decisivo, all'interno dei diversi contesti locali e nazionali, nel promuovere forme innovative di coinvolgimento e coordinamento di molteplici soggetti e attori eterogenei e nell'influenzare gli attori istituzionali pubblici per l'implementazione di politiche efficaci a supporto della produzione di innovazioni per la società. All'interno di queste iniziative, cruciale è quindi il ruolo riconosciuto ai soggetti promotori e gestori delle diverse pratiche ed esperienze, con riferimento alle tematiche di innovazione sociale, le cui funzioni possono portare a influenzare le pubbliche amministrazioni verso la predisposizione di condizioni favorevoli per incentivare lo

sviluppo di percorsi progettuali, istanze processuali e modalità inedite di produzione pubblica alla scala urbana. Infine è possibile riconoscere una terza categoria di spazi e di esperienze (*Hub, Social Impact Lab, Mcae, Eutokia*) che risulta innovativa per i meccanismi processuali attivati internamente alle strutture, per verso la promozione e la costruzione di community e network di soggetti e professionisti, diversi per risorse e competenze ma accomunati dalla condivisione di un approccio e di un orientamento. In questo senso la condivisione della *mission* da parte dei molteplici soggetti coinvolti nelle diverse pratiche ed esperienze rende possibile la promozione e l'incentivazione di forme, innovative e spesso inaspettate, di collaborazione e co-produzione tra i membri di queste reti per lo sviluppo di progetti, idee e soluzioni in riferimento a problematiche e opportunità di natura sociale.

2.4.6 Scalabilità

Le dimensioni e le considerazioni correlate alla scalabilità delle diverse esperienze appaiono cruciali e significative all'interno dei processi valutativi impostati. Le pratiche che risultano maggiormente in grado di scalare ed espandere le proprie attività sono infatti le esperienze più consolidate ed economicamente sostenibili, che hanno dimostrato di possedere le capacità di generare risultati e impatti positivi in riferimento agli specifici obiettivi impostati.

La dimensione di scalabilità fa riferimento quindi alle capacità delle diverse esperienze e iniziative valutate di allargare le proprie reti relazionali, espandere e diffondere gli impatti generati, all'interno del medesimo contesto o in contesti territoriali diversi da quello originario. Fondamentale in questo senso è il mantenimento del focus originario, da parte delle diverse pratiche, in relazione agli obiettivi e alle finalità di miglioramento sociale ricercati e al rapporto costruito con i contesti urbani e locali di riferimento.

Molteplici sono le strategie attuabili per scalare e diffondere gli impatti socialmente positivi generati, e possono far riferimento ad azioni di scambio (di competenze, conoscenze, esperienze, personale), di allargamento delle reti relazionali (interne ed esterne allo spazio), all'ampliamento dei processi di *governance* (sia orizzontale che verticale).

È importante sottolineare come non tutte le pratiche prese in considerazione abbiano reali ed effettive potenzialità e possibilità di scalare e replicare le proprie attività, stante la forte specificità e contestualizzazione di alcune esperienze all'interno dei propri contesti sociali e locali di riferimento.

Riguardo alla casistica approfondita, emerge infatti come alcune delle esperienze prese in esame non risultino in grado di scalare efficacemente le proprie attività (*Mcae, Cerc, San Salvario*). Le ragioni di queste difficoltà sono molteplici e fanno riguardano principalmente il ruolo determinante svolto dai soggetti pubblici nel promuovere e sostenere economicamente queste esperienze. La dipendenza da fonti di finanziamento pubblico e l'estrema specificità e unicità di alcune delle esperienze considerate sono solo alcune delle principali criticità che rendono difficoltosi i processi di scalabilità degli impatti generati da esse. In questa categoria di pratiche l'impostazione di deboli meccanismi di sostenibilità economica, in particolare nel medio-lungo periodo, rappresenta quindi l'ostacolo principale allo sviluppo e all'allargamento degli effetti generati in termini di innovazione per la società.

Le dimensioni di scalabilità e replicabilità risultano inoltre strettamente connesse alla maturità e al consolidamento delle diverse pratiche approfondite. È possibile infatti riconoscere, all'interno della casistica presa in esame, alcune esperienze (*Eutokia, Fab, The Accelerator*) che risultano ancora in una fase estremamente iniziale delle proprie attività, per le quali è difficile immaginare, allo stato attuale, possibilità e prospettive di scalabilità futura delle loro iniziative e strutture fisiche. Queste esperienze e pratiche, seppure in una fase iniziale di attività, hanno impostato modelli e meccanismi economici e gestionali efficaci, che si muovono nella direzione di auto-sostenibilità delle iniziative promosse. Questa condizione permette quindi di immaginare, nonostante la necessità di verificare primariamente gli esiti e le possibilità di espansione, buone possibilità e capacità di allargamento e diffusione degli impatti generati, a partire dalla strutturazione di solidi modelli gestionali ed economici da parte di queste pratiche.

Infine è possibile riconoscere un'ulteriore categoria di esperienze (*Hub, Social Impact Lab, Next Hamburg*), che risultano in possesso di capacità e risorse sufficienti per promuovere e allargare i propri impatti all'interno del contesto di partenza

o verso contesti territoriali differenti. Queste esperienze sono altamente scalabili e replicabili in contesti diversi da quelli di partenza, in quanto appartenenti a reti nazionali e internazionali di spazi ed esperienze che, tra le finalità principali perseguite, riconoscono un'importanza cruciale alle dimensioni di scalabilità e replicabilità delle proprie attività e iniziative, predisponendo in questo senso efficaci modelli gestionali ed economici, tali da garantirne il successo in contesti differenti.



Fig.30 Le dimensioni di scalabilità fanno riferimento alle capacità, da parte delle diverse esperienze e pratiche, di espandere e allargare le proprie attività, accrescendo il proprio ruolo all'interno del contesto di riferimento, o in diversi contesti territoriali (dimensioni di replicabilità); le dimensioni di scalabilità si legano perciò strettamente alle capacità dimostrate nella predisposizione di efficaci modelli di sostenibilità economica e gestionale, e nella generazione di efficaci ricadute sui contesti d'intervento. Esperienze come *Social Impact Lab* (nella foto) sono state in grado di accrescere la propria rilevanza all'interno del contesto originario e di espandere le proprie attività in contesti territoriali differenti.

Non si può non considerare quindi, all'interno delle riflessioni proposte, che gli spazi e le pratiche che risultano particolarmente in grado di scalare le proprie attività sono le esperienze promosse e sostenute da soggetti privati, che sono state capaci di predisporre solidi meccanismi di sostenibilità economica nel medio-lungo periodo, in grado di permettere un allargamento e un'espansione del ruolo di questi spazi in riferimento alle tematiche di innovazione per la società, oltre i contesti territoriali originari.

2.4.7 Considerazioni finali

Lo studio effettuato su alcune esperienze e pratiche particolarmente significative ci ha permesso, come è già stato illustrato nelle parti precedenti, di effettuare valutazioni comparative volte ad approfondire gli esiti e le dimensioni operative maggiormente rilevanti e critiche di queste esperienze. Il percorso d'interpretazione e valutazione così strutturato ha permesso di guardare alle esperienze pratiche con un duplice occhio d'interesse. Se da un lato valutare le pratiche ha infatti significato approfondirne gli esiti e gli impatti generati (innovazione sociale nei contenuti), dall'altro il percorso di valutazione ha rappresentato anche il mezzo attraverso cui indagare e approfondire alcune dimensioni particolarmente significative, in grado di incidere operativamente sul successo delle diverse pratiche (innovazione sociale nei percorsi).

In particolare lungo questa seconda linea d'interesse sono emersi molteplici elementi e dimensioni significative, in relazione agli indicatori di valutazione selezionati, e la cui utilità è stata strumentale alla strutturazione dei successivi ragionamenti. In questo senso aspetti come la necessità di predisporre adeguate infrastrutture fisiche, il ruolo svolto da amministrazioni e istituzioni pubbliche, l'importanza di relazioni dirette con i territori rappresentano solo alcuni degli elementi emersi nel percorso di valutazione e che hanno ricoperto un ruolo decisivo nello sviluppo delle esperienze e dei processi considerati.

Nonostante il carattere fortemente integrato delle diverse dimensioni approfondite nel processo di valutazione, e la difficoltà di considerarle in autonomia, emergono in questa direzione di ricerca alcune dimensioni particolarmente significative, in grado di incidere in maniera evidente sullo sviluppo di diversi percorsi progettuali. Si nota, infatti, come le dimensioni di sostenibilità economica e gestionale, di miglioramento sociale nel contesto territoriale e di innovazione processuale, ricoprano un ruolo particolarmente cruciale all'interno delle diverse esperienze considerate. In questo senso rappresentano tre nodi particolarmente critici e che portano a riconoscere come dimensioni economiche, sociali e relazionali/istituzionali

risultino estremamente integrate, nel campo delle pratiche, e siano in grado di indicare possibili direzioni di sviluppo della tematica.

Le diverse dimensioni significative (economiche, sociali, processuali) evidenziano inoltre come, all'interno delle pratiche ed esperienze socialmente innovative siano emerse, e stiano ancora emergendo dinamiche inedite. In particolare si può notare come le diverse esperienze presentino caratteri di originalità sia negli esiti (funzioni e attività promosse), che nei percorsi di sviluppo adottati. Se infatti le funzioni dei diversi spazi si sono andate evolvendo negli anni (da incubatori d'impresa e centri di comunità, verso modelli maggiormente ibridi), principalmente attraverso percorsi d'innovazione interni alle specifiche esperienze (bandi, finanziamenti, impatti sociali), i processi di sviluppo ed espansione delle pratiche sono stati fortemente condizionati dalle relazioni con soggetti diversi (economici, sociali, istituzionali).

In particolare lungo le dimensioni di sostenibilità economica e di miglioramento sociale le diverse esperienze considerate hanno mostrato tendenze fortemente innovative, in relazione anche ai rapporti costruiti con soggetti diversi (si pensi ad esempio al ruolo delle fondazioni), che hanno portato alla costruzione e strutturazione di modelli ibridi, capaci di integrare necessità/opportunità economiche e finalità sociali. Dall'altro lato in quasi tutte le esperienze considerate i maggiori aspetti di innovazione, in grado di esercitare una notevole influenza sui percorsi di sviluppo, sono emersi tuttavia nei percorsi di interazione e scambio intrapresi con soggetti istituzionali e di diversa natura. In questo senso si può comprendere come inediti percorsi processuali e istituzionali rappresentino un nodo critico significativo, che non può essere efficacemente ricompreso unicamente dal lato delle esperienze.

Le innovazioni di carattere processuale infatti portano ad emergere il ruolo decisivo svolto, all'interno di questi percorsi socialmente innovativi, in particolare dalle istituzioni pubbliche; la capacità infatti di considerare e riconoscere il valore generato da queste esperienze, e la strutturazione di nuovi strumenti e forme d'intervento da parte di soggetti di natura pubblica, ha rappresentato in molte esperienze il principale elemento d'innovazione. Questa dimensione significativa (innovazione processuale) risulta tuttavia solo in parte affrontabile efficacemente dal lato delle esperienze, necessitando piuttosto di capacità strategiche e di orientamento da parte delle amministrazioni pubbliche, che siano in grado di riconoscere il valore dei percorsi di produzione pubblica informali, promossi dal lato delle pratiche.

In questa direzione interpretativa emergono interessanti e potenziali relazioni tra pratiche socialmente innovative, e politiche formali elaborate da soggetti pubblici; in particolare alla scala urbana si nota un progressivo allontanamento, da parte di soggetti pubblici (all'interno di diversi contesti nazionali), da modalità consolidate di produzione ed erogazione diretta di servizi e interventi d'interesse collettivo. Risulta perciò interessante, nel momento in cui si intende approfondire il campo di azione e possibilità nel contesto milanese, provare a indagare i potenziali spazi di sovrapposizione e scambio tra esperienze e pratiche socialmente innovative, e il campo delle politiche urbane e pubbliche. In particolare percorsi d'innovazione istituzionale, relazionale e processuale tra soggetti pubblici e pratiche locali, possono condurre a un'efficace valorizzazione degli effetti e impatti pubblici generati da queste esperienze, in grado di indicare potenziali direzioni per l'elaborazione di inedite politiche urbane socialmente innovative.

Gli spazi e le esperienze pratiche di innovazione sociale, in questo senso, si configurano quindi come elementi puntuali d'aggregazione di necessità e opportunità emergenti alla scala locale e urbana, in grado di rendere evidente il potenziale campo d'azione e di far interagire operativamente soggetti eterogenei per natura, interessi e finalità perseguite. In questa direzione interpretativa si può osservare come siano particolarmente rilevanti le tendenze d'innovazione emerse nel campo delle esperienze, tendenze queste che hanno radicalmente trasformato la questione, e i potenziali rapporti tra pratiche e politiche urbane. Se infatti esperienze tradizionali socialmente finalizzate (centri di comunità, spazi di aggregazione giovanile) oppure economicamente orientate (incubatori d'impresa) hanno rappresentato, dal lato pubblico, voci di spesa in termini di risorse economiche necessarie, le esperienze inedite e ibride di innovazione sociale rappresentano al contrario, anche per i soggetti pubblici, opportunità pratiche di sviluppo locale e urbano stante il forte valore collettivo generato. Risulta quindi interessante provare a indagare le relazioni possibili tra politiche urbane formali, promosse da soggetti pubblici, e politiche di produzione pubblica *di fatto*, elaborate da soggetti, pratiche ed esperienze di innovazione sociale. Riconosciute le capacità e le tendenze all'innovazione emergenti, e in parte già emerse, dal lato delle esperienze pare

quindi interessante concentrarsi, nei successivi capitoli di questo documento, sulle dimensioni processuali e istituzionali di questi possibili percorsi di innovazione sociale, alla scala urbana e locale.

Nei capitoli successivi si proverà quindi a riflettere, a partire dalle considerazioni emerse in questo capitolo, sugli aspetti e le dimensioni di sviluppo delle tematiche di innovazione sociale, in particolare nella loro traduzione e declinazione all'interno del contesto amministrativo, istituzionale, sociale e territoriale milanese.

Nello specifico si tenterà di approfondire il campo delle politiche urbane e di produzione pubblica, tentando di riconoscere il ruolo ricoperto, o potenzialmente ricopribile, da istanze e approcci innovativi emergenti dalla società. In questa direzione interpretativa sarà quindi interessante osservare e approfondire gli strumenti e le modalità di interazione e intervento elaborati da soggetti di natura pubblica e *non pubblica*, tentando di comprendere come possano integrarsi interessi e attori diversi, per la predisposizione di soluzioni e percorsi di sviluppo a supporto dell'innovazione, e in risposta a necessità e opportunità emergenti nella società.

**Parte III. *Policy urbane* e pratiche socialmente innovative:
un possibile modello per Milano**

3.1 I PROCESSI DI INNOVAZIONE NELLE *POLICY URBANE*

All'inizio di questo terzo capitolo ci è sembrato utile provare a restituire sinteticamente il ragionamento che ha strutturato questo progetto di ricerca, partendo dai capitoli precedenti e individuando gli aspetti che saranno approfonditi all'interno di quest'ultima parte.

Nel primo capitolo si sono approfonditi alcuni aspetti cruciali e criticità emergenti nelle società contemporanee, a partire dai quali si è strutturata la problematizzazione di questo documento di tesi, e che hanno rappresentato l'introduzione e la comprensione di alcuni processi attualmente in atto a livello globale; problematiche quali la crisi dei sistemi di welfare, il riconoscimento della complessità sociale e urbana contemporanea, l'estrema frammentarietà dei nuovi bisogni sociali sono solo alcuni degli elementi emersi con evidenza, e che hanno portato a riconoscere la necessità di predisporre e strutturare risposte e modalità d'azione innovative, in risposta all'emergere di nuove istanze e problematiche nei contesti urbani contemporanei, caratterizzati da processi polarizzanti tra globale e locale.

Tra gli approcci e le modalità d'intervento che stanno assumendo sempre più rilevanza in diversi contesti europei e internazionali, l'innovazione sociale, intesa come istanza processuale e spaziale, si sta ritagliando un importante ruolo, dal punto di vista economico e sociale, nei contesti urbani contemporanei.

Nel secondo capitolo si è tentato di restituire le dimensioni rilevanti degli approcci socialmente innovativi, le metodologie e i meccanismi processuali impostati nell'ottica di promozione di innovazioni, sia di processo che di progetto, eterogenee per scale e forme d'intervento e impostate in risposta a specifiche necessità sociali dei contesti d'appartenenza. Per comprenderne gli aspetti operativi sono state quindi approfondite, descritte e valutate diverse esperienze di spazi e soggetti, attivi per la promozione di aspetti e meccanismi socialmente innovativi all'interno di contesti territoriali differenti; queste esperienze e pratiche, eterogenee per forme, soggetti, processi e approcci promossi, si sono sviluppate in particolare in contesti amministrativi e istituzionali altamente innovativi, con riferimento alla comprensione delle diverse possibilità e impatti positivi generabili da questi spazi, pur essendo nella maggior parte dei casi sviluppatasi esternamente all'azione di soggetti pubblici tradizionali.

Il ruolo svolto dai contesti istituzionali a scala urbana, e le modalità d'azione dei soggetti e attori pubblici nelle diverse esperienze, ha portato, spesse volte, al riconoscimento e alla comprensione della portata delle innovazioni e istanze promosse internamente a questi spazi ed esperienze, anche quando a svilupparle fossero stati soggetti informali. In questo senso l'attivazione di soggetti istituzionali e amministrativi alla scala locale ha favorito la costruzione di percorsi di inclusione, supporto, riconoscimento e creazione di condizioni favorevoli per garantire un adeguato sviluppo delle diverse attività; il riconoscimento del valore collettivo delle iniziative e dei progetti promossi, in grado di generare e sviluppare capacità, prodotti e servizi di utilità pubblica, è risultato decisivo soprattutto con riferimento a quei servizi *non convenzionali*, ossia quei servizi *"che sappiano valorizzare le opportunità che si presentano e in tal modo arrivare ad intercettare domande non ancora codificate"*⁴¹, i quali si differenziano in modo netto dai servizi convenzionali, tradizionalmente erogati da soggetti di natura pubblica.

In questo terzo capitolo pare quindi interessante proporre una breve riflessione, a partire da ricerche e documenti di carattere accademico e disciplinare, sulle forme processuali e sui meccanismi d'azione pubblica e collettiva, in grado di promuovere, sostenere e creare le condizioni per la diffusione di approcci innovativi all'interno del quadro di riferimento di politiche pubbliche e urbane. In questa direzione si intende quindi indagare la capacità, da parte delle pubbliche amministrazioni, di creare condizioni operative e favorevoli per la diffusione di processi socialmente innovativi e primariamente rivolti verso contesti locali. Le esperienze analizzate nel secondo capitolo infatti si caratterizzano per essere l'esito di percorsi progettuali e processuali spesso inaspettati e non convenzionali, guidati in molti casi da soggetti esterni alla pubblica amministrazione che, attraverso le loro azioni e il loro operato, predispongono e caratterizzano le proprie iniziative per la forte dimensione collettiva promossa e generata; come è facile intuire, questi processi hanno notevoli implicazioni

41 Cottino P., Zeppetella P., *Creatività, sfera pubblica e riuso sociale degli spazi*, 2009.

sulle modalità di governo della città, strutturate all'interno dei diversi contesti territoriali di riferimento, facendo particolare riferimento al ruolo svolto dai soggetti pubblici, e dalle loro capacità nel comprendere e aprire i processi decisionali verso quei soggetti ed esperienze, in grado di promuovere, sperimentare e testare approcci innovativi per la risoluzione di problematiche sociali ed urbane attuali, per le quali la pubblica amministrazione non pare più essere in grado di farsene direttamente carico.

L'approfondimento che verrà proposto nei paragrafi successivi si concentrerà quindi particolarmente su processi e meccanismi di costruzione di *policy urbane* e pubbliche, e sulle dimensioni innovative correlate allo sviluppo di queste, nelle quali trovano inquadramento concetti teorici e condizioni pratiche di diffusione d'innovazione (sia di carattere processuale che progettuale), con particolare attenzione alle dinamiche in atto nel contesto d'indagine privilegiato, ovvero Milano; l'interesse primariamente rivolto al contesto milanese, e italiano in generale, è legato in modo stretto alle dimensioni e caratteri fortemente specifici e contestuali dei processi e progetti socialmente innovativi, dimensioni queste che necessitano di essere approfondite e studiate per comprendere quale sia il quadro di riferimento, riguardo l'innovazione in generale, e lo sviluppo di policy a supporto d'innovazione sociale in particolare.

L'inquadramento e gli approfondimenti proposti riguardanti politiche pubbliche, politiche urbane e processi di *governance* a scala urbana, rappresentano infatti tentativi d'indagine riguardo alcune delle condizioni e dimensioni rilevanti per la piena comprensione delle questioni emergenti in relazione a processi socialmente innovativi, all'interno del contesto d'indagine privilegiato. Risulterà in particolare fondamentale indagare il ruolo e le diverse modalità d'azione adottate da soggetti pubblici e istituzionali, nella situazione di crescente complessità urbana e sociale nella quale si trovano attualmente a operare, e per la quale approcci e metodologie d'intervento tradizionali non sembrano più essere adeguati.

L'indagine riguardante le condizioni di contesto attuali, o potenziali, si rende necessaria a partire dal riconoscimento del ruolo determinante svolto dai contesti e soggetti istituzionali, all'interno delle diverse esperienze precedentemente considerate. In particolare appare decisivo il ruolo svolto da soggetti istituzionali nel decretare il successo, la diffusione e lo sviluppo di quelle attività in grado di generare impatti ed externalità positive, a partire da approcci e impostazioni contestuali, locali e specifici, caratterizzati dalla rilevanza riconosciuta alle dimensioni *practice-oriented*. Sarà infine possibile osservare come approcci, paradigmi e dimensioni rilevanti, con riferimento allo sviluppo di innovazioni sociali nei contesti urbani e locali, si leghino in maniera stretta a considerazioni riguardanti lo sviluppo e la promozione di approcci innovativi all'interno di politiche urbane, e allo spostamento in atto all'interno di contesti decisionali pubblici, verso istanze e orientamenti di *governance urbana*.

3.1.1 Politiche Pubbliche *allargate*

Per introdurre l'argomento pare utile cominciare con una definizione, assunta in modo quasi unanime all'interno del dibattito disciplinare, di cosa siano le politiche pubbliche, ossia "*una politica pubblica è l'insieme delle azioni compiute da un insieme di soggetti (gli attori) che siano in qualche modo correlate alla soluzione di un problema collettivo, e cioè un bisogno, un'opportunità o una domanda insoddisfatta, che sia generalmente considerata di interesse pubblico*"⁴²; come si evince immediatamente da questa definizione, il significato attualmente riconosciuto al campo disciplinare delle politiche pubbliche è in evoluzione, sottolineando il necessario spostamento di sguardo volto alla riorganizzazione e ripensamento delle logiche d'azione tradizionali adottate dai soggetti pubblici.

Il cuore della definizione sottolinea infatti come una politica pubblica si definisca a partire da "*insieme delle azioni compiute da un insieme di soggetti (gli attori)*" rendendo evidente il processo di modificazione dei concetti di azione, e delle forme d'operato tradizionali delle istituzioni pubbliche, e di conseguenza andando a ridefinire il concetto stesso di bene e servizio pubblico, avvicinandosi sempre più a modalità processuali di *governance*.

42 Crosta P.L., *Politiche. Quale conoscenza per l'azione territoriale?*, 1998, citato in Cottino P., Zandonai F., *Progetti d'impresa sociale*, 2012.

Gli approcci tradizionali che guardano alle politiche pubbliche come risultato di azioni dirette ed esclusive di soggetti di natura pubblica, per il soddisfacimento di necessità e interessi collettivi, paiono oggi ampiamente superati. I motivi di questa evoluzione sono diversi, tra i quali si possono nominare ad esempio la crescente complessità urbana e sociale, e la crisi di potere e credibilità dei soggetti amministrativi; questi fattori di criticità hanno comportato la crisi dei modelli tradizionali d'intervento, adottati dai soggetti pubblici per la risoluzione di problematiche collettive (approccio dominante nel campo disciplinare fino agli anni '90).

Come è infatti oggi facilmente riscontrabile in diversi servizi e ambiti di interesse per la collettività (salute, educazione, housing sociale), le funzioni di produzione pubblica *di fatto* svolte da soggetti esterni alle pubbliche amministrazioni, quali privati, soggetti del terzo settore, associazioni hanno assunto sempre più rilevanza, in particolare all'interno di contesti urbani. In questo senso si vengono ad affermare quindi, in particolar modo a partire da metà degli anni '90, modalità e forme innovative di produzione di beni pubblici, e di trattazione di funzioni collettive, anche grazie alle collaborazioni avviate tra soggetti pubblici e attori non-pubblici.

Dalle forme e modalità innovative sono derivate diverse formule e approcci teorici per indicare, ed individuare teoricamente, nuovi modi di trattare le tematiche di interesse collettivo (*new public management, aziendalizzazione delle istituzioni, primato dei criteri di efficienza ed efficacia, etc.*), correlati a specifici sottotipi di politiche pubbliche, quali le "politiche negoziate" o "a contratto". Pare utile sottolineare a questo punto il contributo disciplinare proposto da C. Donolo^[43], fondamentale per la redazione di questo paragrafo e del quale cercheremo di restituire e far emergere alcuni spunti utili per orientare la ricerca di tesi proposta, con particolare riferimento al rapporto tra innovazione e politiche pubbliche.

Si possono individuare diversi fattori che hanno spinto, promosso e incentivato l'adozione di approcci innovativi nella produzione di beni e servizi pubblici, e conseguentemente nella formulazione e trattazione di politiche pubbliche. Questi fattori afferiscono a eterogenei processi in corso, quali la crescente globalizzazione che interessa i più importanti centri urbani e metropolitani e che modifica sostanzialmente le forme di produzione, la crescente rilevanza ricoperta dalle innovazioni tecnologiche e digitali in diversi campi e settori, e il ruolo e le funzioni svolte da alcuni soggetti di carattere sovranazionale, quali l'Unione Europea, nell'incentivazione di nuovi approcci alle tematiche d'interesse collettivo. Il ruolo svolto dall'Unione Europea in particolare ha avuto un'incidenza decisiva nello spostamento da modalità e forme tradizionali di trattazione delle problematiche collettive, verso approcci innovativi e maggiormente coerenti con l'evoluzione in atto nelle sfere pubbliche, e nella società in generale; gli strumenti attraverso cui l'Unione Europea è riuscita a introdurre nei diversi contesti nazionali istanze innovative nella formulazione di politiche pubbliche si possono ricondurre primariamente a molteplici programmi e fonti di finanziamento, attivati in particolar modo a partire dagli anni '90.

In questo senso il ruolo attivo dell'Unione Europea nei percorsi di sviluppo di forme di trattazione innovative, con riferimento a problematiche di interesse collettivo, ha comportato l'incentivazione all'adozione, da parte degli stati nazionali e dei rispettivi organi amministrativi, di criteri guida riconosciuti e affermati a livello comunitario; tra questi si possono citare a titolo esemplificativo i principi di sussidiarietà, sostenibilità ambientale, economica e sociale, approcci integrati e la promozione di forme partecipative, nel campo decisionale pubblico. Come è già stato anticipato in precedenza l'introduzione di questi principi e istanze all'interno delle agende pubbliche dei diversi stati nazionali, e anche l'Italia da questo punto di vista è stata particolarmente ricettiva, è stata correlata al ruolo fortemente attivo dell'Unione Europea, caratterizzato da processi di sviluppo di programmi, progetti e fonti di finanziamento (si pensi ai programmi *Urban* ad esempio) per i quali erano richieste specifiche prestazioni pubbliche e requisiti, in relazione ai criteri guida affermati a livello comunitario.

Se l'Unione Europea ha svolto un ruolo di *catalizzatore d'innovazione* nella formulazione di politiche pubbliche di nuova generazione all'interno dei diversi contesti nazionali, nel contesto italiano emergono altri impulsi e fattori contestuali e decisivi che hanno prodotto spinte determinanti verso l'innovazione dei processi di elaborazione di politiche pubbliche. In particolare emergono, in anni recenti, alcuni elementi di forte criticità all'interno del contesto italiano, quali la crisi di operatività da parte dello Stato (e dei sistemi di welfare tradizionali), la perdita di credibilità degli organismi amministrativi

43 Donolo C., *Dalle politiche pubbliche alle pratiche sociali nella produzione di beni pubblici?*, Stato e Mercato n.73, 2005.

(a partire da inefficienze e lungaggini burocratiche), il sempre più marcato spostamento della domanda sociale da beni pubblici verso beni di natura privata (si pensi ai dibattiti relativi all'istruzione o alla sanità privata), l'emergere di istanze qualitative con riferimento ai beni pubblici prodotti.

Questi elementi e dimensioni di criticità del contesto italiano, accompagnati dalle istanze catalizzatrici d'innovazione precedentemente presentate (processi di Globalizzazione, ruolo Unione Europea) hanno reso sempre più evidente la necessità di promozione di approcci innovativi nel campo delle politiche pubbliche, in risposta alle nuove esigenze emergenti all'interno della società contemporanea. L'entropia della sfera pubblica in particolare viene affrontata attraverso alcuni elementi di mutamento e innovazione, in grado di promuovere e supportare la nascita di nuovi modelli di politiche pubbliche, maggiormente orientati e strutturati per la trattazione e produzione di quei nuovi beni collettivi, quali sostenibilità in senso ampio e coesione sociale nei territori. Il percorso di mutamento d'azione e intervento in risposta a esigenze collettive, prende avvio anche a partire dal riconoscimento dell'esistenza di un'ampia domanda di partecipazione, da parte della società civile e di molteplici organizzazioni, e di nuovi beni e servizi pubblici; queste domande risultano in larga parte disattese e non adeguatamente ricomprese all'interno dell'offerta tradizionale, e delle modalità consolidate d'intervento, nel campo delle politiche pubbliche, e per le quali emerge l'esigenza di promuovere e utilizzare nuovi e diversi meccanismi e strumenti di *policy*.

Sono emerse, e stanno ancora in parte emergendo, all'interno del contesto italiano, alcune linee d'innovazione nei processi di produzione di beni pubblici, in particolare nella produzione di quei servizi *non convenzionali* cui si accennava a inizio capitolo, e che provano a rispondere a molteplici e diverse domande emergenti all'interno dei territori; assume quindi crescente rilevanza, nel contesto attuale, la necessità di valorizzazione di risorse di livello locale e periferico (logica della sussidiarietà), la negoziazione e mediazione riguardo gli impatti generabili a livello locale conseguenti a investimenti di natura pubblica o privata, il riconoscimento delle difficoltà di attuazione e delle resistenze emergenti a livello locale riguardo decisioni impostate da livelli centrali (ottica top-down), il riconoscimento dell'esistenza di molteplici beni pubblici, o collettivi, i quali non possono più essere prodotti attraverso l'uso esclusivo di risorse pubbliche.

Si evidenzia quindi una generale tendenza, in corso all'interno del campo delle politiche pubbliche, nell'avvicinamento ai fruitori e destinatari da parte dei soggetti decisori, amministrativi e istituzionali, attraverso processi di mediazione e di riconoscimento di interessi locali, a partire da quell'ottica di sussidiarietà che l'Unione Europea sta promuovendo da diverso tempo. Inoltre, o conseguentemente, nel contesto attuale le funzioni e i ruoli dei soggetti pubblici si modificano radicalmente rispetto ad approcci maggiormente tradizionali, muovendosi dall'erogazione diretta di servizi pubblici sempre più verso funzioni di regolazione e controllo dell'operato di soggetti di natura non pubblica, nell'erogazione di servizi e beni di interesse collettivo; per lungo tempo il modello relazionale adottato per la regolazione dei rapporti tra soggetti pubblici e non pubblici è stato caratterizzato dall'affidamento a soggetti terzi (soggetti non pubblici) dell'erogazione di beni collettivi e pubblici (tramite appalti, concessioni, contratti), mentre oggi si sta sempre più evolvendo verso forme di coinvolgimento operativo e pratico di attori sociali e forze private, nelle fasi di formulazione e implementazione di politiche pubbliche.

Queste linee d'innovazione si inseriscono in uno scenario di riferimento nel quale emergono sempre più marcati processi di decentramento delle funzioni amministrative e dei poteri politici verso il basso e verso livelli locali, mentre in parallelo assumono crescente rilevanza processi di programmazione finanziaria e di quadro che si muovono verso livelli sovraordinati, rispetto alle istituzioni nazionali, di dimensione europea e globale; appare evidente quindi il processo di ridisegno e ristrutturazione della funzione pubblica attualmente in corso, sia per l'emergere di istanze globali, che per l'emergere di istanze locali, il quale non implica necessariamente una contrazione del ruolo e delle funzioni dei soggetti amministrativi e pubblici, quanto piuttosto una necessaria modificazione delle modalità d'intervento e operazione.

Aumentano infatti sempre più esperienze e sperimentazioni di forme collaborative tra soggetti pubblici e privati (tra i quali rilevante è il ruolo del privato sociale), verso processi di coproduzione di beni e servizi collettivi nei quali si assottigliano sempre più i confini tra interesse pubblico e operato privato. Il riferimento alla produzione di beni e servizi d'interesse collettivo permette di riflettere e proporre alcuni chiarimenti riguardo questa complessa dinamica, riflessioni che portano a evidenziare alcuni aspetti cruciali, fondamentali per una piena comprensione di questi

processi innovativi; in particolare assumono rilievo l'**emergenza di nuove classi di beni pubblici**, l'**evoluzione delle domande sociali**, le necessità di **predisporre efficaci integrazioni** e l'**adozione di approcci strategici**.

Nell'attuale contesto di contrazione delle funzioni tradizionalmente assolte dalle pubbliche amministrazioni, e dell'emergenza di nuove necessità sociali, diviene sempre più necessità impellente la considerazione e la garanzia di nuove forme di coesione sociale e sostenibilità dei processi decisionali, come sfondo per la piena valorizzazione di processi di capacitazione collettiva e individuale; alle richieste avanzate per nuovi diritti e beni pubblici corrispondono infatti tipologie nuove e diverse di politiche pubbliche, con riferimento ai modelli tradizionali, maggiormente complesse, articolate, incerte e problematiche, a partire anche dalle difficoltà connesse alla decifrazione e individuazione di quelle domande sociali emergenti all'interno di settori sempre più specifici e particolari della popolazione, alla maggiore considerazione di processi economici e sociali emergenti nelle sfere non pubbliche, e stante le diversificate e nuove esigenze, con riferimento ai livelli e risorse di conoscenza. t

Il focus sulle questioni d'interesse collettivo si sposta quindi dalle risorse, competenze e domande sociali codificate dai soggetti pubblici e amministrativi, verso processi di formulazione di politiche d'interesse pubblico, indagando la loro natura, approfondendo la razionalità dei processi sociali e istituzionali, interrogandosi sul ruolo che la società civile può svolgere, considerando e integrando interessi privati e specifici, all'interno di processi di policy orientate alla risoluzione di problematiche collettive; la produzione di questi nuovi beni e servizi può infatti avvenire con modalità e forme assolutamente diverse, rimanendo in ogni caso responsabilità primariamente pubblica e collettiva. In questo nuovo scenario d'azione e intervento per la trattazione di questioni d'interesse collettivo, divengono centrali e cruciali gli aspetti relazionali, in particolar modo tra soggetti e attori di diversa natura (pubblico, privato, privato sociale), diventando oggetto e argomento di negoziati permanenti; quando infatti queste nuove e complesse dinamiche e strutture si consolidano in forme reticolari, si entra nel terreno delle nuove politiche pubbliche, con le rispettive possibilità, opportunità e problematiche, pur rimanendo cruciale, nell'incertezza di questi processi, il ruolo del soggetto pubblico, come garante e mediatore per il rispetto degli interessi collettivi sottesi a questi processi.

Dopo aver definito il campo d'interesse riguardo le tendenze innovative nell'ambito disciplinare delle politiche pubbliche, l'articolo di Carlo Donolo^[44] offre spunti di riflessione interessanti, in particolare in relazione alle nuove esigenze, tipologie e caratteristiche di questa generazione emergente di politiche pubbliche, analizzando nello specifico due modalità opposte di intendere i processi innovativi nel quadro di riferimento delle nuove politiche pubbliche; prima però appare importante e utile sottolineare l'emergere di due esigenze cruciali, che le nuove politiche pubbliche devono necessariamente incorporare e far proprie, quali l'**integrazione** e l'**adozione di approcci strategici**.

Con integrazione in questo contesto e ambito di riflessione si intende sottolineare la necessità di mettere a sistema diverse politiche e iniziative pubbliche, per il raggiungimento di obiettivi d'interesse collettivo, attraverso modalità efficaci ed efficienti, per concorrere al perseguimento di obiettivi sociali ed economici complessi (sviluppo locale ma sostenibile, sostenibilità sociale ma associata a crescita economica), altrimenti non perseguibili attraverso approcci parziali e settoriali alle questioni; l'integrazione di approcci parziali riguardanti dimensioni d'interesse collettivo, può assumere varie e molteplici forme, mentre il suo livello d'applicazione e operatività rimane in particolare di carattere urbano, e locale.

L'esigenza di predisporre, strutturare e adottare approcci strategici in questo campo d'intervento sottolinea la necessità di focalizzarsi sullo sviluppo di visioni condivise tra i diversi soggetti coinvolti e interessati nello sviluppo di specifiche politiche pubbliche, verso la definizione di obiettivi e frame strutturali di medio-lungo termine, in opposizione alle logiche emergenziali che hanno guidato lo sviluppo di diverse esperienze e politiche tradizionali nel contesto italiano, volte alla risoluzione di problematiche urgenti e di breve periodo (caratterizzate dall'adozione di strumenti e meccanismi poi rivelatisi, in molti casi, fallimentari nel lungo periodo, quali investimenti a pioggia e forme di finanziamento slegate dal merito e valore); emerge anche qui, e ancora una volta, la logica fortemente interattiva di questi processi, con particolare riferimento alla considerazione delle risorse, competenze e interessi specifici dei diversi soggetti e attori coinvolti. L'adozione di approcci

44 Donolo C., *Dalle politiche pubbliche alle pratiche sociali nella produzione di beni pubblici?*, Stato e Mercato n.73, 2005.

strategici e l'imperativo dell'integrazione di approcci settoriali contribuiscono in modo decisivo, in maniera volontaria o involontaria, alla produzione di un gran numero di beni e servizi pubblici, comportando come conseguenza un effettivo allargamento e approfondimento della sfera pubblica contemporanea.

Queste duplici esigenze risultano maggiormente evidenti e chiare, nel momento in cui si prendano in considerazione le diverse tipologie di nuove politiche pubbliche, nelle loro applicazioni pratiche, assistendo in questo modo all'evoluzione operativa dei diversi approcci nella direzione d'integrazione e inclusione, pur sottolineando le differenze esistenti, in termini di presupposti e implicazioni istituzionali; in questa sezione il contributo disciplinare di Carlo Donolo si concentra in particolare su due categorie di politiche pubbliche specifiche, e molto distanti per approcci e implicazioni pratiche, quali le "**politiche deliberative**", caratterizzate dall'emergere di relazioni tra istituzioni pubbliche e attori civili (su arene decisionali), e le "**politiche a contratto**", caratterizzate invece dall'intreccio tra istituzioni pubbliche e interessi d'impresa privati (su mercati).

Considerando singolarmente le diverse tipologie emerge come le politiche pubbliche di stampo deliberativo si caratterizzino per lo sviluppo di ibridi istituzionali, in relazione all'aumento della varietà di soggetti, risorse e interessi coinvolti, e per l'interesse esplicitato nella salvaguardia della natura pubblica dei beni e servizi prodotti; nel caso delle politiche pubbliche "**a contratto**" si assiste invece all'emergere di nuovi beni, intesi nella loro accezione commerciale come nuove merci, alla creazione di nuovi mercati precedentemente non esistenti o sottostimati, verso la produzione privata di beni e servizi pubblici.

Emerge ancora, e in conseguenza di quanto appena affermato, come nel caso di politiche pubbliche di stampo deliberativo l'obiettivo generale sia il miglioramento e l'aumento di qualità e quantità dei beni collettivi prodotti, mentre le politiche "**a contratto**" si caratterizzano per un orientamento maggiormente rivolto alla valorizzazione di beni pubblici e comuni, su mercati nuovi, o in espansione. Nonostante le differenze esistenti, in termini di approcci ed esiti generabili, le due tipologie di politiche pubbliche presentate non devono essere considerate in antitesi, ma come costrutti analitici e interpretativi, in particolare stante la parziale sovrapposizione di questi approcci in diverse esperienze e pratiche, e l'auspicabile integrazione e considerazione delle varie istanze sottese a queste diverse tipologie, attraverso la valorizzazione degli aspetti maggiormente validi e condivisi (partecipazione costruttiva, sostenibilità economica processi/progetti); in particolare emerge, a titolo esemplificativo, il ruolo del terzo settore all'interno di questi processi di produzione pubblica, nel suo posizionamento *in-between* tra le due diverse tipologie di politiche pubbliche e nel perseguimento di approcci misti e ibridi in grado di valorizzare gli aspetti relazionali e sociali di questi processi, in particolare attraverso la considerazione delle necessità economiche e gestionali in termini di sostenibilità dei meccanismi e strumenti adottati.

Mentre le nuove politiche pubbliche di matrice deliberativa appaiono maggiormente innovative, con riferimento al contesto italiano, per gli approcci perseguiti e le istanze considerate, quali la partecipazione come strumento di coinvolgimento di risorse e competenze diverse per la formulazione e implementazione di nuove politiche pubbliche (con particolare attenzione al livello locale), le politiche "**a contratto**" sono già ampiamente diffuse e sperimentate all'interno della società, e dei diversi livelli amministrativi, comportando semplicemente processi di razionalizzazione di forme contrattuali tra pubbliche amministrazioni e imprese, già ampiamente in uso a livello pratico e operativo. Gli elementi innovativi del filone di politiche pubbliche "**a contratto**" risiedono in particolar modo nelle attività di regolazione dei processi di scambio pubblico-privato, sottese alla stipulazione contrattuale (regole e standard maggiormente esigenti) o all'accordo negoziato, configurandosi in questa maniera sempre più come logica di progetto condiviso tra diversi soggetti, portatori di molteplici interessi, e sottoposta a regolazione e vincoli per garantire l'interesse collettivo, oltre l'interesse privato perseguito dai soggetti erogatori.

È interessante soffermarsi sul ruolo svolto, all'interno del quadro di riferimento delle politiche deliberative, dai governi locali, che mutano il proprio agire e le proprie funzioni rispetto a logiche maggiormente tradizionali, diventando controparte all'interno di questi nuovi processi di produzione di politiche pubbliche, pur rimanendo parte attiva e conservando il ruolo di regia e indirizzo dei processi. Questi processi e iniziative, fortemente caratterizzati da una strutturazione essenzialmente

procedurale, vanno rapportati alla produzione quotidiana di beni pubblici e collettivi, produzione che già avviene esternamente a logiche macroprogettuali e istituzionalizzate (si pensi alle attività di volontariato o associative, a supporto dei migranti ad esempio); queste pratiche sociali di produzione di interventi di natura pubblica e collettiva vanno nel tempo assumendo sempre più configurazioni formali, che ne permettono la relazione con attori istituzionali (per bandi o fonti di finanziamento ad esempio), strutturandosi quindi come processi deliberativi e partecipati, sostanzialmente includenti, intendendo con ciò l'apertura all'inclusione di attori diversi e interessi molteplici per il perseguimento di obiettivi comuni e condivisi.

L'elemento che emerge come cruciale all'interno di queste pratiche di produzione di politiche pubbliche *di fatto* è l'apprendimento, inteso in termini di conoscenze, esperienze, relazioni e logiche di sistema, pur rimanendo questo elemento tendenziale, stante la natura di queste pratiche ed esperienze, estremamente caotiche, incerte e talvolta conflittuali. A partire da queste considerazioni emerge ancora una volta la distanza esistente tra politiche di matrice deliberativa, e *policies "a contratto"*; mentre quest'ultime sostanzialmente mercificano e valorizzano economicamente beni comuni e pubblici, le politiche di matrice deliberativa, nelle quali importanza viene riconosciuta alle pratiche sociali promosse dal basso, tendono a creare e rafforzare legami sociali nel perseguimento di interessi collettivi, fungendo in questa maniera da risorse *anti-privatismo*.

Nella trattazione delle due diverse tipologie di nuove politiche pubbliche emergono alcuni elementi critici e dimensioni problematiche, aperte e incerte, che meritano di essere approfondite brevemente per meglio comprendere il complesso quadro di riferimento; nello specifico due aspetti rilevanti da tenere in considerazione riguardano la **costituzionalizzazione di attori privati** (politiche "a contratto") e le **pratiche di sussidiarietà** (particolarmente rilevanti nelle politiche maggiormente deliberative). Con riferimento alla questione della costituzionalizzazione dei soggetti privati, emerge infatti come necessaria la correzione di alcuni deficit strutturali di questa tipologia di politiche, mancanze e meccanismi emersi dalle diverse esperienze e traduzioni operative di politiche "a contratto"; in particolare emergono criticità in relazione ai sistemi d'incentivazione e di sostegno economico, spesso orientati verso metodologie scarsamente valorizzanti delle esperienze meritevoli, e la necessità di correzione di alcuni meccanismi, verso una maggiore responsabilizzazione degli operatori privati nei confronti della collettività, e verso l'incorporazione di principi costituzionali affermati a livello europeo (sostenibilità, coesione, integrazione, sussidiarietà, etc.) come criteri di condotta e d'azione.

I principi costituzionali vengono intesi e interpretati in questo contesto, come vincoli e standard, in grado di orientare e trasformare i comportamenti dei diversi soggetti coinvolti, gli esiti e i risultati, nella direzione di capacitazione collettiva, qualità sociale e impatto coesivo; alcune tipologie di politiche risultano particolarmente esigenti a riguardo, in particolare quelle dove forte rilievo è attribuito alle dimensioni d'integrazione di molteplici approcci nel perseguimento di interessi e obiettivi collettivi.

Particolare rilievo assume, come già affermato in precedenza, il **principio di sussidiarietà**, principio costitutivo diffuso a partire dall'Unione Europea, e riconosciuto come criterio guida e d'orientamento delle diverse politiche pubbliche, anche nel contesto italiano; in particolare il principio di sussidiarietà invita a trovare per ogni funzione, bene o prestazione a carattere pubblico, la giusta dimensione di competenze e l'appropriato livello di responsabilità. Con sussidiarietà ci si riferisce in primo luogo a una dimensione verticale della stessa (da Unione Europea a Comuni e Municipi), non intendendo operare però una suddivisione di matrice gerarchica, quanto piuttosto un'opportuna divisione del lavoro, basata appunto sul criterio di *livello appropriato*, valorizzando in questa maniera i diversi ruoli e competenze di ciascun soggetto, in riferimento a politiche e interventi di natura pubblica, attraverso il riconoscimento dei criteri di prossimità alla popolazione interessata direttamente dall'intervento; questo criterio risulta particolarmente decisivo e fondamentale nella predisposizione di beni e servizi di natura pubblica, per i quali si riconoscono diversi livelli di competenze e diversi ruoli ai molteplici soggetti pubblici coinvolti. Un altro aspetto estremamente rilevante, in particolare facendo riferimento alle politiche pubbliche di matrice maggiormente deliberativa, è rappresentato dalla dimensione orizzontale di sussidiarietà, da intendere come criterio guida per la ridefinizione delle forme di collaborazione e coproduzione, tra soggetti pubblici e privati (di diversa natura), nella fornitura di beni e servizi per la collettività.

I concetti di sussidiarietà orizzontale e verticale pongono particolarmente l'accento sull'importanza riconosciuta, nell'elaborazione di politiche e servizi pubblici, alle dimensioni locali e di contesto, come livello maggiormente adeguato per promuovere e sperimentare soluzioni istituzionali e organizzative innovative, in grado di avvicinare maggiormente servizi, soggetti pubblici e privati, e cittadinanza. La dimensione locale diventa in questo logica arena privilegiata, dove le diverse forme di sussidiarietà e cooperazione tra soggetti diversi possono avvicinare offerta e domanda, contribuendo a miscelare opportunamente le prestazioni garantite da istituzioni pubbliche, e i contributi al processo di produzione del bene o servizio pubblico, provenienti da soggetti e settori terzi (privato, privato sociale, associazioni, fondazioni, comitati), verso il raggiungimento di stati di benessere più soddisfacenti per i diversi soggetti coinvolti e interessati. In questo senso e in questa direzione anche le politiche pubbliche e sociali, intese in senso lato, trovano piena razionalità in connessione con il sistema locale d'intervento, con le sue risorse e le sue capacità d'adattamento flessibile e dinamico tra bisogni, opportunità e risposte; si potrà allora parlare, in questo senso, di *socializzazione* delle politiche pubbliche ibridate con pratiche partecipative e deliberative, in grado di individuare e sviluppare in modo più efficace le opportunità e risorse emergenti nei contesti territoriali di riferimento, arrivando anche a riconoscere i ruoli e le funzioni svolte, e ad aprirsi verso quelle pratiche sociali non predefinite, o informali, capaci di contribuire in modo sostanziale alla produzione di beni pubblici.

Concludendo questo paragrafo appare evidente, da questo sintetico contributo strutturato a partire dalle riflessioni disciplinari proposte in particolar modo da Carlo Donolo, come le nuove politiche pubbliche si configurino sempre più come esiti di situazioni e dinamiche complesse, volte all'attivazione di risorse motivazionali e cognitive maggiormente articolate rispetto al passato, e i cui esiti appaiono più incerti e sicuramente meno standardizzati, con riferimento ai meccanismi e alle risposte prodotte da politiche pubbliche derivanti da approcci maggiormente tradizionali. Per superare questa dimensione d'incertezza appare quindi auspicabile una più intensa cooperazione tra tipologie diverse di politiche, soggetti, e approcci settoriali, verso la predisposizione di forme ibride e sperimentali, che tengano in considerazione le diverse istanze innovative, che i molteplici approcci alle questioni pubbliche e collettive si portano dietro (partecipazione attiva e sussidiarietà, incidenza e sostenibilità economico-gestionale dei processi/progetti, integrazione e valorizzazione criteri costitutivi, etc.).

3.1.2 Il campo delle nuove politiche urbane

All'interno del quadro di senso impostato a partire dalle considerazioni riguardanti le politiche pubbliche e le istanze innovative emergenti, trovano inquadramento ragionamenti sul ruolo, il funzionamento e le tendenze innovative in atto nel campo delle politiche urbane.

Tradizionalmente le politiche urbane, da quando sono entrate a far parte dell'agenda pubblica e amministrativa, sono state gestite e impostate direttamente da soggetti di natura pubblica, sviluppandosi con differenziazione rispetto ad approcci e politiche di matrice settoriale; gli esempi maggiori e più noti di queste tipologie di politiche urbane si possono far risalire al periodo compreso tra fine anni '80 e fine anni '90, quando diversi programmi e progetti di rilevanza nazionale, e talvolta sovranazionale, sono stati strutturati da parte delle istituzioni pubbliche, per meglio affrontare le questioni fortemente integrate e con un'incidenza territorialmente rilevante (Contratti di Quartiere, Accordi di Programma).

Un'altra declinazione delle tematiche riguardanti le politiche urbane è invece emersa con evidenza a partire dalla fine degli anni '90, quando per diversi motivi e cause, tra le quali il ruolo cruciale ricoperto dalle istanze e principi costituzionali diffusi a partire dall'UE (sussidiarietà, integrazione, sviluppo locale), si è reso necessario un adeguamento e ripensamento delle modalità di formulazione e implementazione di politiche urbane; questa nuova generazione di politiche urbane infatti affronta e tratta questioni e problematiche di interesse pubblico e collettivo, senza una presenza significativa, decisiva e obbligatoriamente attiva dei soggetti pubblici nei processi di formulazione e sviluppo. In questa direzione emergono allora importanti iniziative e pratiche di sviluppo sociale ed economico, nella maggioranza dei casi emergenti dal basso e dalla società civile, che hanno ricoperto, e che tuttora ricoprono, un ruolo importante nella predisposizione di servizi e beni di utilità pubblica e collettiva a scala urbana, quali iniziative del terzo settore, pratiche associazionistiche e di volontariato, progetti sviluppati da soggetti privati.

Il passaggio logico sotteso allo spostamento di interesse da approcci guidati e gestiti direttamente da soggetti di natura pubblica, verso modelli maggiormente incentrati sul ruolo e le attività di soggetti terzi, trova stretta correlazione con l'indebolimento progressivo delle logiche settoriali che hanno guidato e strutturato l'agire pubblico per lungo tempo, nel contesto italiano e non solo; l'emergere di nuove problematiche sociali, l'ampliamento della domanda di qualità e servizi da parte di popolazioni e contesti urbani, l'indebolimento economico e finanziario dei soggetti pubblici, le istanze di partecipazione e rappresentanza della cittadinanza, rappresentano solo alcune delle cause che hanno reso necessario procedere a un ripensamento delle modalità d'azione dei soggetti pubblici, nell'ottica di raggiungimento di obiettivi collettivi qualitativi a livello urbano.

Il progressivo indebolimento e perdita di centralità di approcci settoriali nella sfera pubblica trova spiegazione, oltre che nei fattori di complessificazione della sfera sociale e collettiva, nell'emergere di istanze d'integrazione di approcci e competenze diverse, e nel maggior orientamento verso logiche orientate alla territorializzazione dei problemi e delle opportunità, anche in quell'ottica di sussidiarietà (di dimensione verticale e orizzontale) affermata con forza dall'UE, e presentata nel paragrafo precedente.

La nuova generazione di politiche urbane trova perciò strette connessioni e relazioni con i concetti e le istanze emergenti nei campi dei processi di *governance* (che verranno approfondite con dettaglio nel paragrafo seguente) intendendo con ciò "azione di governo svolta attraverso la mobilitazione di una molteplicità di soggetti, in posizioni diverse per livello gerarchico (dimensione verticale), quanto per statuto, pubblico, privato, no-profit (dimensione orizzontale)"⁴⁵; è facile osservare immediatamente a partire da questa definizione come nei concetti di *governance*, applicati al campo delle politiche urbane, trovino definizione e declinazione quelle istanze di integrazione, sussidiarietà, costruzione di reti locali di cui si è precedentemente sottolineata l'importanza, con riferimento al campo ampio delle politiche pubbliche.

Leggere le politiche urbane in un'ottica di *governance* apre almeno due linee interpretative diverse, cui qui pare interessante accennare brevemente:

- una prima linea interpretativa (che chiameremo **scenario di ritirata**) si focalizza sulla ritirata dei soggetti pubblici da processi di erogazione e produzione diretta, muovendosi verso processi evolutivi in senso liberista della politica, e della sfera sociale in senso ampio;
- una seconda linea interpretativa (che chiameremo **scenario di mutamento**) legge le innovazioni nelle dimensioni di *governance* nel campo delle politiche urbane come un adattamento ecologico delle forme di governo e azione dei soggetti pubblici, in risposta alla crescente complessità dei sistemi urbani contemporanei, in direzione dello sviluppo di società in grado di auto-guidarsi, dove i soggetti pubblici non si ritirano, ma mutano i caratteri della propria azione.

Questa seconda linea interpretativa appare per diverse ragioni, che trovano parzialmente origine nelle riflessioni già proposte in precedenza, maggiormente interessante da approfondire. Mentre la prima linea interpretativa sembra rientrare nel quadro di riferimento di quelle politiche pubbliche "a contratto" regolanti l'interazione diretta tra soggetti privati e attori pubblici, la seconda linea interpretativa pare muoversi nella direzione di quelle politiche di matrice deliberativa, che sembrano maggiormente attuali e in grado di inquadrare le problematiche e opportunità emergenti nei contesti contemporanei; per queste ragioni la seconda chiave di lettura delle politiche urbane, nell'ottica di *governance*, appare maggiormente caratterizzata da sperimentazioni e incertezza degli esiti, questioni queste che troveranno il dovuto approfondimento e dettaglio nel paragrafo successivo, con particolare riferimento alle diverse forme e meccanismi dei processi di *governance*.

In questo paragrafo ci interessa invece comprendere alcune delle ragioni alla base della disarticolazione delle forme tradizionali d'intervento pubblico, a favore di logiche maggiormente integrate e attuali, concentrandoci in particolare sulle implicazioni alla dimensione urbana. Nello specifico si possono individuare tre ragioni fondamentali all'origine della disarticolazione delle forme tradizionali d'intervento pubblico⁴⁶:

45 Balducci A., *Le nuove politiche della governance urbana*, Territorio n.13, 2000.

46 *Ibidem*, Balducci A. (2000).

- la **crescente frammentarietà** delle società contemporanee;
- la **nuova complessità** della sfera sociale, politica, istituzionale d'intervento urbano;
- la **moltiplicazione dei network e reti** basate sulla condivisione di interessi molteplici (culturali, economici, professionali).

Andando ora a dettagliare meglio le diverse cause individuate, emerge come i fenomeni di crescente frammentazione delle società contemporanee facciano particolare riferimento a processi interessanti la sfera amministrativa, e trovino senso all'interno di un generale allargamento della sfera pubblica, attraverso il riconoscimento della proliferazione di soggetti, di diversa natura, e di unità amministrative che hanno fortemente condizionato e caratterizzato lo sviluppo di politiche, progetti e iniziative alla scala urbana. In questa cornice di senso emerge la crescente importanza ricoperta da soggetti e attori privati nello sviluppo e nella trattazione di problematiche di natura pubblica e collettiva a scala urbana, inizialmente perseguita maggiormente con approcci "a contratto", delegando e affidando l'erogazione di servizi di utilità pubblica a soggetti esterni all'apparato amministrativo locale, e in periodi più recenti attraverso il coinvolgimento e l'allargamento a soggetti terzi dei processi di formulazione ed elaborazione di politiche urbane, attraverso il perseguimento di approcci maggiormente deliberativi. In questi processi emerge il ruolo cruciale ricoperto dall'Unione Europea nel promuovere e diffondere nuovi meccanismi, strumenti e modalità di sviluppo delle dimensioni urbane nelle politiche pubbliche, all'interno dei diversi contesti nazionali e locali, attraverso processi di indicazione e strutturazione di linee e criteri guida, in stretta relazione a progetti, programmi e fonti di finanziamento di natura comunitaria.

La seconda ragione individuata in relazione alle dinamiche di disarticolazione delle forme tradizionali d'intervento pubblico, fa riferimento alla nuova complessità sociale emergente e alle dinamiche attuali di forte accelerazione del cambiamento, considerando gli stati di maggiore incertezza e instabilità caratterizzanti i processi sociali, politici e istituzionali dell'epoca contemporanea. In questo senso emerge la necessità di rifondare le forme dell'intervento pubblico in un periodo caratterizzato da velocità sempre crescenti dei processi di cambiamento e innovazione nelle sfere sociali, politiche e istituzionali, muovendosi verso approcci e modalità d'intervento nuove che si muovano in opposizione ad approcci standardizzati, adatti e coerenti per la risoluzione di problematiche emergenti in società statiche, o in lento mutamento.

In parallelo a processi di forte frammentazione, complessità, instabilità e accelerazione del cambiamento emergono e si moltiplicano reti e network all'interno delle società urbane, in grado di collegare individui e soggetti diversi, per natura, competenze e risorse, non più unicamente sulla base di processi di vicinanza spaziale, quanto di vicinanza *culturale*, intendo la propensione personale dei diversi soggetti ad aprirsi al confronto e alla condivisione di interessi e risorse; emergono in questo senso modalità di relazione plurime, varie per natura e forma (associazioni, comitati, cooperative), in stretta relazione allo sviluppo di innovazioni tecnologiche e digitali che rendono più facile la condivisione e la comunicazione tra soggetti diversi e distanti, e che si strutturano anche come parziale risposta alla crisi delle forme di rappresentanza politica tradizionale.

A partire da queste considerazioni e ragionamenti emerge con evidenza il **progressivo ampliamento dell'agenda dei problemi di interesse pubblico e collettivo**, che i governi locali devono affrontare nelle società contemporanee, in relazione all'allargamento e all'emersione di nuove domande sociali, per le quali oggi emerge la necessità di strutturare politiche e interventi innovativi a scala urbana; tra queste nuove domande sociali emergenti particolare rilevanza è ricoperta dal complesso tema del sostegno allo sviluppo economico e sociale di dimensione locale, tema che, come è stato illustrato in precedenza, sviluppa strette relazioni e connessioni logiche con gli approcci e le molteplici pratiche di promozione e sviluppo di innovazione sociale all'interno dei territori.

Il tema delle nuove domande sociali richiede una migliore organizzazione della società, intesa in senso ampio, per garantire e perseguire uno sviluppo qualitativamente migliore dei servizi e iniziative di natura collettiva, predisposti in risposta a problematiche di crescente importanza (si pensi ai fenomeni di esclusione sociale, povertà, integrazione dei migranti) emergenti nei contesti urbani contemporanei.

Un ultimo campo di riflessione su cui pare utile soffermarsi brevemente riguarda le forme di incentivazione e sostegno economico a supporto di iniziative socialmente positive, a scala urbana; si sta osservando infatti

uno spostamento deciso, nelle forme di incentivazione e supporto economico e finanziario, verso modelli d'erogazione di finanziamenti maggiormente selettivi e in grado di premiare e incentivare le iniziative maggiormente meritevoli, in particolare per fonti di finanziamento di livello europeo, nazionale o regionale.

In conseguenza di ciò emergono alcune tendenze e dinamiche in atto che incentivano la competizione tra soggetti diversi, per statuto, provenienza e/o settore privilegiato d'intervento, nell'acquisizione di finanziamenti a supporto delle attività progettate, verso la valorizzazione di criteri meritocratici; in particolare assumono rilevanza decisiva alcuni criteri e dimensioni di progetto, quali la capacità d'integrazione settoriale, l'abilità nell'acquisizione di finanziamenti dal settore privato, la capacità di costruire reti e network territoriali e le istanze di sostenibilità intese in senso ampio. Queste istanze emergono come indicative delle capacità e volontà d'innovazione metodologica e strumentale dei diversi soggetti, e amministrazioni pubbliche, verso l'abbandono di approcci e forme d'intervento tradizionali e burocratizzate, nel campo delle politiche urbane, muovendosi invece nella direzione di valorizzazione e sviluppo di capacità imprenditive e di *management* dei progetti.

Dopo aver approfondito e compreso, seppure in forma parziale, alcune delle ragioni di questi processi di disarticolazione delle forme tradizionali d'intervento, da parte dei soggetti pubblici, appare ora interessante proporre alcune riflessioni disciplinari riguardo la natura, i campi d'azione e le caratteristiche operative delle nuove politiche urbane; con riferimento a queste dimensioni appare particolarmente interessante l'approccio e l'interpretazione delle questioni proposte da Paolo Fareri⁴⁷. La lettura che viene presentata prende avvio dalla considerazione della natura essenzialmente settoriale delle politiche urbane di stampo tradizionale, sviluppatasi in particolare tra gli anni '80 e '90 del secolo scorso, in contrapposizione alle forme innovative delle nuove tipologie di politiche urbane, caratterizzate da una maggiore trasversalità, e dal coinvolgimento e l'integrazione tra diversi settori (urbanistica, sociale, sviluppo economico), tradizionalmente intesi settorialmente, e che qui vengono invece letti a partire dalle loro declinazioni territoriali e operative; in questo senso le nuove politiche urbane si caratterizzano quindi come punto d'incontro tra diverse politiche di settore, che presentano analogie con riferimento alla domanda di innovazione nel proprio campo, e che risultano declinabili e formulabili attraverso una caratterizzazione centrata sulla dimensione urbana e locale.

Quello che in questa sede pare interessante approfondire sono le ragioni e le cause che hanno portato ad abbandonare approcci tradizionali, e settoriali, alle diverse questioni, che oggi trovano integrazione e senso nel campo delle nuove politiche urbane; emergono in particolare tre processi di transizione che si tenterà di restituire sinteticamente: **da urbanistico a urbano, da sociale a urbano, da sviluppo economico a urbano.**

La transizione da approcci *urbanistici* ad approcci *urbani* nel campo delle politiche, è legato al cambiamento di orientamento riguardo la questione urbana, seguente alle fasi di intensa deindustrializzazione, caratterizzanti gli ultimi due decenni del secolo scorso; questi processi hanno infatti comportato, come è ampiamente noto, una pesante ristrutturazione e modificazione nel campo delle politiche urbanistiche, da non intendere più nella loro accezione di dispositivi di controllo dell'espansione territoriale, ma come attività finalizzate alla promozione di sviluppo (e riqualificazione non solo fisica) dei territori.

È evidente come questo spostamento di focus comporti un allargamento delle molteplici questioni e dimensioni da tenere in considerazione, e da integrare efficacemente; non assume più rilevanza unicamente la dimensione fisica, tipica degli approcci urbanistici tradizionali, ma emerge la necessità di utilizzare nuovi strumenti e metodi d'indagine, in grado di prendere in considerazione e integrate dimensioni insolite, con riferimento alla sfera dell'urbanistica tradizionale, quali dimensioni sociali, economiche, gestionali, politiche, tradizionalmente campi e settori di soggetti diversi, spesso esterni all'apparato amministrativo pubblico. In questa direzione emergono come indispensabili e necessarie risorse diverse e competenze molteplici, per realizzare e implementare attività progettuali e processuali, nell'ottica di sviluppo e promozione di politiche trasversali, alla scala urbana.

Il passaggio analitico e interpretativo che da *sociale* porta a *urbano* si sviluppa all'incirca nello stesso periodo storico, anche se la crisi è maggiormente orientata lungo la dimensione, e contrapposizione, centrale/locale.

47 Fareri P., *A chi interessano le politiche urbane?*, Territorio n.13, 2000.

L'orientamento prevalente nella trattazione delle problematiche sociali è stato infatti tradizionalmente guidato e sviluppato a livello nazionale, a partire dal presupposto che le problematiche sociali che si intendeva affrontare fossero caratterizzate da dimensioni simili e sostanziale omogeneità territoriale, e che anche le soluzioni si potessero strutturare efficacemente, e indifferentemente rispetto ai singoli contesti locali, a scala nazionale; i limiti di un tale orientamento sono apparsi con evidenza in concomitanza con l'emersione di nuove dinamiche sociali, economiche e politiche caratterizzanti lo sviluppo recente del contesto italiano, e globale in generale.

Si osserva infatti l'affermazione ed emersione di nuove problematiche complesse, poco adatte a essere trattate e affrontate a scala nazionale (coesione sociale, integrazione migranti), e per le quali risultano inadeguati e inefficaci gli strumenti tradizionalmente proposti e predisposti dalle amministrazioni pubbliche; in particolare emerge come alcune problematiche siano chiaramente costrutti territoriali (quartieri in crisi, dove si intrecciano dimensioni sociali, fisiche, economiche) per le quali si rendono perciò necessari processi di contestualizzazione territoriale, mentre altre criticità richiedano e necessitino di soluzioni nuove e innovative, con riferimento ai metodi, ai meccanismi impostati e alle forme d'intervento adottate (emarginazione, disagio giovanile).

Infine alla dimensione *urbana* nel campo delle politiche si può arrivare anche partendo da politiche settoriali incentrate sullo *sviluppo economico*, storicamente sviluppatasi a livello nazionale, così come le politiche sociali tradizionali, pur avendo necessariamente dovuto predisporre, in alcuni casi, declinazioni territoriali specifiche (si pensi agli interventi per il Mezzogiorno). In conseguenza dello sviluppo, in anni recenti, di problematiche nuove all'interno del settore (processi di riconversione produttiva, delocalizzazione impianti produttivi) e dell'emersione di nuove istanze e modi di intendere le dinamiche di sviluppo (distretti, coproduzione), si assiste ad uno degli ambiti in cui la critica agli approcci *top-down*, tradizionalmente adottati nel campo delle politiche di sviluppo economico, appare più chiara e motivata; la necessità di predisporre articolazioni territoriali, per trattare alcune delle questioni politiche correlate alle dinamiche di sviluppo economico, appare evidente e fondata su alcuni dei principi caratteristici delle nuove politiche urbane, quali la trasversalità, la necessità di coinvolgimento di soggetti diversi nell'elaborazione e formulazione, e la costruzione di quadri strategici condivisi.

Lo spostamento avvenuto a partire da questione e politiche di carattere settoriale (economico, sociale, urbanistico) verso una maggiore integrazione e articolazione territoriale nella trattazione delle problematiche affrontate (tradizionali o nuove), si muove quindi nella direzione di costruzione di un *problema urbano* e individuazione di una dimensione territoriale e locale, nella quale elaborare, declinare e articolare politiche pubbliche estremamente complesse; in questo senso emerge come la dimensione urbana diventi il campo d'azione privilegiato di una serie di approcci e politiche diverse, tradizionalmente intese in senso settoriale e autonomo, ed elaborate a scala nazionale.

Partendo da queste considerazioni pare particolarmente utile proporre e restituire il contributo disciplinare elaborato da Paolo Fareri⁴⁸, dove viene a definirsi il rilievo delle nuove politiche urbane a partire appunto dalla definizione del loro campo d'azione; intese in questo senso le politiche urbane si definiscono quindi *“al punto d'incontro di percorsi paralleli, sviluppati nell'ambito di diverse politiche di settore, che presentino sostanziali analogie sul piano della domanda di innovazione. Sono queste analogie a consentire di declinare un “problema urbano” come problema il cui trattamento non è assicurato dalle politiche esistenti (sociali, urbanistiche, di sviluppo economico). La messa a punto di questi problemi (urbani) parte da tre parole chiave - LOCALE, TRASVERSALE, DAL BASSO - che evidenziano l'esigenza della costituzione urbana di un nuovo campo di interventi su problematiche sociali”*.

La definizione proposta restituisce in parte quanto affermato in precedenza, riconoscendo in particolare l'importanza della declinazione di un *problema urbano*, dove si intrecciano competenze e saperi settoriali diversi, e come emerga l'esigenza di strutturare un nuovo quadro di senso, basato sulle tre parole chiave individuate, attraverso cui affrontare le nuove problematiche sociali emergenti.

48 Fareri P., *Rallentare, il disegno delle politiche urbane*, 2010 citato in Cottino P., Zandonai F., *Progetti d'impresa sociale come strategie di rigenerazione urbana: spazi e metodi per l'innovazione sociale*, 2012.

Emergono quindi alcuni elementi costitutivi delle nuove politiche urbane, in riferimento agli interventi in risposta a problematiche sociali. Questi elementi costitutivi delle nuove politiche urbane - **LOCALI, TRASVERSALI, DAL BASSO** - fanno riferimento alla necessità di declinare e rapportare le politiche pubbliche, i loro strumenti e meccanismi, con i contesti e le specificità territoriali e locali, in particolar modo durante le fasi di definizione, interpretazione ed elaborazione degli interventi; a questa specificità territoriale, che struttura il campo stesso d'intervento delle nuove politiche urbane, si aggiungono bisogni e necessità correlate alle dimensioni di integrazione di approcci settoriali, in opposizione a visioni tradizionali, maggiormente coerenti e adeguate ad affrontare problematiche che pervadono contemporaneamente diversi campi disciplinari e professionali.

Infine emerge l'importanza delle dimensioni di partecipazione e sviluppo dal basso, come fattori in grado di aumentare la complessità decisionale nel campo delle politiche urbane, intesa come risorsa e opportunità concreta per il miglioramento dell'efficacia negli interventi, perseguendo in questa direzione processi di integrazione fra attori e soggetti, sia lungo dimensioni verticali (attori di diverso livello, sussidiarietà verticale), sia lungo dimensioni orizzontali (diversi settori e campi d'intervento, sussidiarietà orizzontale). Quest'ultimo aspetto, l'integrazione su assi orizzontali, sottolinea e afferma con evidenza la crisi in atto all'interno delle pubbliche amministrazioni, con riferimento alle modalità consolidate e tradizionali d'intervento, crisi che sottolinea l'obsolescenza e l'inadeguatezza di approcci alle problematiche urbane e sociali che vedano le pubbliche amministrazioni come erogatori diretti e operatori monopolistici nella trattazione di queste problematiche.

A partire da queste dimensioni ed elementi costitutivi del nuovo campo delle politiche urbane emerge come i percorsi progettuali per l'elaborazione, formulazione e sviluppo di politiche e interventi, rivolti e declinati alla scala urbana, perdano i loro caratteri tradizionali e settoriali, attenuando la dimensione tecnica d'intervento, costituendosi invece come processi sociali, allargati, includenti e integrati. Lungo questa direzione interpretativa emergono contributi disciplinari particolarmente interessanti, riguardo il campo d'azione e le dimensioni costituenti le nuove politiche urbane, verso la comprensione di meccanismi, strumenti e processi socialmente innovativi alla scala locale^[49].

Emerge in questo senso, come l'inquadramento sociale dei processi di costruzione ed elaborazione di politiche a scala urbana, abbandonato il suo carattere principalmente tecnico, si caratterizzi per la rilevanza riconosciuta ad approcci basati sull'*empowerment* di risorse molteplici, e di diversa natura, comprese quelle dei fruitori e destinatari ultimi degli interventi; in questo senso emerge come nel contesto italiano, in alcuni ambiti di *policies*, con particolare riferimento ai sistemi di welfare, si siano consolidate da diversi decenni modalità di produzione ed elaborazione di servizi pubblici e collettivi, declinati a scala locale e territoriale, e prodotti in via continuativa da organizzazioni della società civile (privato sociale, associazioni).

Questi processi di produzione a servizio della collettività, forniti e sviluppati da molteplici organizzazioni della società civile, hanno permesso di affermare e riconoscere, in maniera sempre più evidente, il ruolo ricoperto da queste organizzazioni, come principali *driver* di sviluppo e diffusione di innovazioni nei campi d'azione delle politiche pubbliche e urbane, in risposta a problematiche sociali, tradizionali ed emergenti all'interno della società.

Si vuole quindi affermare e sottolineare la stretta relazione attualmente esistente, tra istanze e approcci socialmente innovativi e nuove politiche urbane, con particolare riferimento alle politiche focalizzate sullo sviluppo di processi di rigenerazione urbana; questa correlazione è in grado di orientare fortemente la riflessione e ricerca disciplinare, verso metodi e approcci progettuali tesi a comprendere e strutturare condizioni maggiormente adeguate per favorire la creazione e lo sviluppo di approcci socialmente innovativi, e verso la comprensione dei ruoli e delle dimensioni processuali di produzione e sviluppo d'iniziativa e interventi socialmente impattati, da parte di organizzazioni informali e spontanee.

All'interno di questo quadro di riferimento disciplinare vengono a emergere tre nodi operativi, particolarmente rilevanti, e sui quali pare utile soffermarsi brevemente per comprendere quali relazioni possano strutturarsi tra le

49 Cottino P., Zandonai F., *Progetti d'impresa sociale come strategie di rigenerazione urbana: spazi e metodi per l'innovazione sociale*, 2012.

nuove politiche urbane, e gli approcci e le istanze socialmente innovative; in particolare in quest'ottica:

- emerge la necessità di impostazione di **modalità d'analisi dei contesti territoriali** diverse rispetto al passato. La lettura del territorio, e dei contesti d'intervento, non è infatti mai un'attività neutrale, essendo diretta conseguenza di processi d'interpretazione, e di selezione di aspetti e caratteristiche che si ritengono rilevanti. L'attività d'analisi dei contesti territoriali d'intervento si lega in maniera indissolubile all'articolazione del campo del progetto, e in questo senso emerge come necessario spostarci verso processi di interpretazione che qualifichino il territorio come "progetto" e insieme di opportunità, risorse e soggetti attivabili, che potrebbero portare alla costruzione di ipotesi di azioni collettive e localizzate;

- si riconosce la funzione strumentale ricoperta dalle **dimensioni fisiche e spaziali**, all'interno dei processi di costruzione di percorsi progettuali. L'uso e il focus sugli spazi potrebbe infatti ricoprire un ruolo importante nello sviluppo di approcci incrementali e sperimentali ai processi d'innovazione nel campo delle politiche urbane, rendendo visibili le reali possibilità d'azione, e costringendo a immaginare e progettare soluzioni e interventi che tengano in considerazione vincoli pratici e strutturali. In questo senso emergono fattori innovativi, se orientati progettualmente e processualmente in relazione alla costruzione di politiche urbane, quali il riuso di spazi di natura pubblica e privata per lo sviluppo di progetti collettivi, partecipati e includenti, in un'ottica d'azione progettuale rivolta al supporto di approcci sostenibili per lo sviluppo di innovazioni sociali;

- assumono particolare rilevanza i meccanismi di **attivazione di risorse**, diverse e molteplici (economiche, sociali, di conoscenza) ma ugualmente necessarie per lo sviluppo di progetti e iniziative, che mantengano un forte legame con gli obiettivi di sviluppo di contesti e comunità locali. In questo senso gli obiettivi di sviluppo di comunità si legano a obiettivi relazionabili a istanze di sostenibilità (tecnica, politica, economica) degli interventi e dei processi sottesi, verso il riconoscimento di quelle strategie e modalità maggiormente efficaci nei processi di mobilitazione di molteplici risorse localizzate, in grado di strutturare processi virtuosi di attivazioni di ulteriori risorse, di altra natura e provenienza (si pensi ad esempio ai fondi europei). Attività progettuali così orientate costituiscono, nell'ottica di *policy design*, "indagini di fattibilità" per lo sviluppo di iniziative congiunte da parte di attori e soggetti portatori di obiettivi e risorse diverse.

Il **riconoscimento di alcuni nodi operativi** conduce la riflessione sui meccanismi e dimensioni rilevanti nel campo delle nuove politiche urbane a riconoscere l'importanza che assumono gli aspetti di costruzione di reti e network, e di conseguenza il ruolo fondamentale svolto da attori eterogenei e diversi, portatori di interessi, risorse e conoscenze molteplici, all'interno di questi processi. In questa direzione, come era già stato introdotto nel paragrafo precedente, emerge con evidenza il ruolo dell'Unione Europea come soggetto in grado di incentivare e supportare una concreta introduzione di istanze innovative, nel campo delle politiche urbane e territoriali, all'interno dei diversi contesti nazionali; in particolare attraverso la predisposizione di specifici progetti e canali di finanziamento (si pensi ai programmi Urban e Urbact) l'attore comunitario è stato in grado di riconoscere e diffondere alcune caratteristiche operative d'innovazione, nel campo delle politiche urbane (integrazione, sussidiarietà, partecipazione), andando a selezionare, supportare e incentivare i progetti più meritevoli, con riferimento all'introduzione di dimensioni innovative nel campo di progetto.

Diversi sono infatti i soggetti e gli attori che, in una situazione d'allargamento della sfera pubblica e collettiva verso la società civile, compaiono e svolgono importanti ruoli nei processi di elaborazione, formulazione e costruzione di politiche urbane, in risposta a problematiche sociali e locali, in senso ampio. Da questo punto di vista l'approfondimento riguardante le buone pratiche di promozione e diffusione di innovazione sociale (paragrafo 2.3), e l'approfondimento di alcune esperienze significative nel contesto milanese (che verrà presentato nei paragrafi successivi) ci aiutano a comprendere l'estrema eterogeneità dei soggetti interessati e coinvolti in questi processi; camere di commercio, associazioni di imprenditori, fondazioni, associazioni locali, gruppi informali, soggetti privati, terzo settore, comitati di cittadini, oltre che ovviamente pubbliche amministrazioni, rappresentano solo alcune delle categorie di soggetti diversamente interessate e coinvolte nei processi di costruzione e predisposizione di politiche urbane, e nello sviluppo di spazi e pratiche d'innovazione in risposta a problematiche sociali e locali.

È interessante notare come in molte esperienze e iniziative si possa riscontrare un'estrema eterogeneità riguardo gli attori coinvolti, sia lungo la dimensione verticale (diversi livelli e scale d'intervento), sia lungo la dimensione orizzontale (diversa

natura); in particolare l'estensione e l'eterogeneità degli attori coinvolti, nei processi di elaborazione di nuove politiche urbane, lungo la dimensione orizzontale rappresenta un buon indicatore del carattere effettivamente trasversale di queste politiche.

Si possono quindi riconoscere due figure, o ruoli, polarizzanti all'interno dei processi e progetti innovativi a scala urbana, figure decisive nell'incertezza e instabilità di queste dinamiche non più di controllo esclusivo del soggetto pubblico.

Emerge in particolare l'importanza e il ruolo degli *iniziatori*, ovvero quei soggetti che danno avvio e innesco ai processi decisionali, contribuendo alla definizione dei problemi, all'interpretazione dei territori e delle loro opportunità e risorse, e all'attivazione di altri soggetti o attori potenzialmente interessati e coinvolgibili; questi soggetti sono solitamente caratterizzati da una posizione di partenza debole all'interno delle reti decisionali di livello urbano, pur potendo contare su capacità innovative proprie da utilizzare come risorsa chiave, in opposizione a competenze tecniche e settoriali statiche, puntando a consolidare il proprio ruolo all'interno delle reti decisionali, caratterizzandosi in questa maniera per obiettivi primariamente processuali, con riferimento allo sviluppo di progetti e iniziative nel campo delle politiche urbane. Sul versante opposto è possibile riconoscere soggetti molto locali, il cui contributo, significativo in termini di innovazione, stante il loro forte radicamento territoriale, è slegato da obiettivi di processo, quanto piuttosto relazionato allo sviluppo di dimensioni progettuali in grado di incontrare interessi particolari e specifici dei diversi gruppi e soggetti coinvolti; è interessante notare come le due figure appena presentate assumano rilevanza, e ruoli significativi, all'interno del campo delle politiche, solo dal momento in cui si riconosce l'esistenza di un *problema urbano*, trasversale rispetto ad approcci e problematiche di carattere settoriale⁵⁰.

Emergono allora alcune considerazioni di carattere generale, che è possibile proporre a seguito delle riflessioni presentate, in grado di individuare alcuni nodi critici sui quali è possibile intervenire per migliorare l'efficacia, e per facilitare e sostenere lo sviluppo di politiche urbane; in particolare questi nodi critici paiono rilevanti se ci si orienta verso la considerazione del ruolo di alcuni potenziali attori e soggetti, coinvolgibili nei processi di elaborazione di politiche urbane innovative. In primis pare utile sottolineare come lo sviluppo di politiche urbane innovative sia strettamente dipendente dal **rafforzamento delle capacità progettuali e imprenditoriali** di soggetti di livello locale, e di diversa natura (associazioni, comitati, gruppi informali); in relazione a questo primo punto emerge come necessaria, la presenza di attori di livello locale che siano in grado di **farsi carico dello sviluppo integrato** del proprio contesto territoriale, come obiettivo prevalente delle proprie azioni.

Il successo o l'insuccesso di determinate politiche urbane è inoltre fortemente influenzato e determinato, dalla capacità di associare ai soggetti *iniziatori*, soggetti di natura diversa, in grado di prendersi in carico le *funzioni di regia dei processi*; questi due ruoli sono ugualmente fondamentali per garantire uno sviluppo adeguato dei processi, risultando complementari nelle loro funzioni e attività, ma spesso difficilmente associabili e sovrapponibili. Va sottolineato poi come il **carattere frammentario e incerto** di costituzione di questi percorsi nel campo delle nuove politiche urbane, possa rappresentare un potenziale fattore di successo delle stesse, in grado di valorizzare aspetti e dimensioni innovative, difficilmente attivabili nei processi tradizionali di elaborazione di politiche pubbliche.

Infine emerge come punto particolarmente rilevante all'interno di questi processi, l'utilizzo e la diffusione di **strumenti partecipativi**, in grado di strutturare e contribuire efficacemente allo sviluppo di politiche urbane innovative, e orientate ai contesti e comunità locali, in grado di cogliere il pieno potenziale, in termine di risorse e competenze, esprimibile dalla cittadinanza; è importante sottolineare come l'utilizzo di strumenti partecipativi non debba rispondere solo a esigenze di costruzione del consenso intorno a decisioni pubbliche (*processi consensus building*), quanto piuttosto debba tenere in considerazione e valorizzare le capacità esprimibili dai soggetti e comunità, locali e localizzati negli ambiti d'intervento (*processi capacity building*).

Le considerazioni e riflessioni presentate portano a emergere, con riferimento al campo dei soggetti e attori coinvolti nei processi di strutturazione del campo delle politiche urbane innovative, la necessità e l'importanza di percorsi

50 Fareri P., *A chi interessano le politiche urbane?*, Territorio n.13, 2000.

di capacitazione e sostegno rivolti a potenziare le capacità d'azione e intervento di soggetti tradizionalmente esterni alle attività di progettazione di politiche; emerge in questa direzione interpretativa la necessità di predisporre attività di sostegno su almeno due livelli, quello delle competenze, e quello delle risorse economico-finanziarie. In questo senso si riconosce l'importanza di figure, soggetti e attori che si pongano in posizione intermedie all'interno di questi processi, e che siano in grado di offrire sostegno a forme di imprenditoria e attivismo locale, nella direzione di valorizzazione di competenze e risorse localizzate esistenti (iniziative come centri di servizio all'imprenditoria locale, attività di consulenza tecnica, formazione, supporto nella ricerca di finanziamenti).

I processi di valorizzazione e sostegno di carattere economico-finanziario allo sviluppo di iniziative e progetti localizzati, trovano invece nelle attività di fondazioni di diversa natura (in particolare, nel contesto italiano, fondazioni bancarie e di comunità, quali *Fondazione Cariplo*, *Fondazione Unicredit*, *Fondazione Cassoni*) uno dei principali canali di sviluppo e incentivazione all'innovazione; il ruolo delle fondazioni, in particolar modo quelle bancarie, all'interno dei processi di sviluppo nel campo delle politiche urbane, e della costruzione di strategie efficaci d'intervento a supporto d'innovazione, rappresenta un tema di indagine e ricerca disciplinare estremamente interessante e fertile, e che necessita di essere approfondito con dettaglio.

Lo sviluppo di attività e spazi per la valorizzazione di competenze e risorse nei soggetti locali, sembra trovare conferme nelle tendenze attualmente in atto a livello globale; esperienze, iniziative e progetti diversi per obiettivi e contesti di riferimento (si pensi alle esperienze presentate nel paragrafo 2.3) riconoscono il sostegno all'imprenditoria locale e sociale, e i percorsi di capacitazione delle comunità locali, come fattori decisivi di sviluppo, verso la strutturazione di nuovi campi d'intervento, contestuali e specifici, per l'elaborazione di attività, processi e progetti innovativi in risposta alle nuove problematiche sociali e urbane, emergenti nei contesti contemporanei.

Fondamentali risultano essere in quest'ottica, percorsi e iniziative orientate alla costruzione di partenariati e network includenti soggetti ed esperienze diverse, non solo alla scala locale d'intervento, ma anche a livelli superiori (urbano, metropolitano, regionale); risulta decisivo infatti non confinare queste molteplici esperienze, politiche e pratiche innovative, unicamente al livello di quartiere, sviluppando e sostenendo invece la strutturazione di una necessaria visione strategica, di livello urbano e metropolitano, per incentivare la condivisione e la replicabilità di modelli, strumenti e meccanismi innovativi adottati con successo, verso altri contesti territoriali.

In questo senso emerge come auspicabile la messa in rete di molteplici e vari attori, alla scala urbana, verso la costituzione di network e comunità di soggetti, accomunati dall'interesse all'innovazione nei campi d'intervento delle politiche urbane e locali, e che siano in grado di confrontarsi a partire dal riconoscimento di *problemi urbani* come campo di progetto, abbandonando approcci settoriali e monodisciplinari, aprendosi alla contaminazione reciproca e alla condivisione di conoscenze ed esperienze.

A partire da queste considerazioni, e dagli aspetti considerati in precedenza, le analogie esistenti con alcune dimensioni e istanze caratterizzanti l'innovazione sociale (dove le dimensioni di network si sviluppano sia internamente, che esternamente agli spazi), appaiono evidenti nel campo delle politiche urbane innovative; in particolare, ancora riguardo la costruzione di reti e network tra attori diversi, appare utile sottolineare l'importanza ricoperta dalla ridefinizione dei ruoli e delle funzioni, nei diversi soggetti, a partire dal riconoscimento di opportunità e risorse specifiche e contestuali (finanziamenti, disponibilità di spazi), puntando sull'integrazione di obiettivi propri e specifici di ciascun soggetto coinvolto, nel medio-lungo periodo.

In conclusione il campo delle nuove politiche urbane si configura innovativo con riferimento ad almeno due livelli. Sono infatti **innovativi i processi, i meccanismi e gli strumenti adottati** nell'individuazione di *problemi urbani* come nuovo campo d'azione, centrato su risorse, opportunità ed esigenze dei territori e dei contesti locali, dove trovano integrazione diversi dimensioni precedentemente intese in senso settoriale e autonomo; ma hanno **carattere innovativo anche gli esiti di questi cambiamenti processuali**, i percorsi di capacitazione e sostegno rivolti verso le comunità locali, gli spazi e luoghi di confronto e costruzione di competenze progettuali e tecniche, verso la costituzione di approcci sostenibili (intesi in senso ampio come integrazione equilibrata di sviluppo sociale, economico, ambientale), collaborativi e condivisi per la

risoluzione di problematiche sociali e urbane, a livello locale.

Lo sviluppo di questi percorsi innovativi è caratterizzato dall'emergere di alcune criticità ed elementi di difficoltà diversi; mentre alcune dimensioni, rilevanti e fondamentali, risultano già ampiamente affermate e riconosciute all'interno del campo delle politiche urbane, nel contesto italiano, (partecipazione, sussidiarietà, dimensione locale), altre presentano maggiori difficoltà ad affermarsi.

In questo senso si possono prendere in considerazione due delle dimensioni maggiormente rilevanti, e caratterizzanti, le nuove politiche urbane, come **l'apertura dei processi decisionali** e **l'integrazione**. Con *apertura dei processi decisionali* si fa particolare riferimento alle dimensioni e istanze di partecipazione della cittadinanza, dimensioni queste entrate rapidamente nell'agenda politico-amministrativa; l'associazione partecipazione-consenso è stata determinante nel decretare la rapida introduzione di queste istanze nelle modalità d'azione per interventi urbani e pubblici, intendendola come possibilità di costruzione di consenso e riduzione di conflittualità a livello locale, oltre che come strumento efficace per aumentare l'efficacia decisionale, e facilitare i processi di implementazione (abbiamo già sottolineato l'importanza di muoversi verso approcci alla partecipazione intesi in senso *capacity building*, oltre che *consensus building*).

La prospettiva dell'*integrazione* invece, elemento fondamentale e costitutivo del nuovo campo delle politiche urbane, è risultata per lungo tempo molto meno attrattiva, per i soggetti che occupano posizioni rilevanti all'interno delle reti decisionali; i motivi di questa minore attrattività si possono individuare nella maggiore complessità, derivante dalla necessità di mobilitare un campo più ampio di attori, dalla necessità di innovare strumentazioni, prassi e metodologie d'intervento consolidate, e dal carattere fortemente sperimentale e incerto.

L'integrazione di approcci e soggetti diversi pare oggi essere uno dei nodi più critici e rilevanti, nel percorso di sviluppo di innovazioni nel campo delle politiche urbane, anche se in anni recenti l'evidente emersione di alcune dinamiche contestuali (in primis le difficoltà economiche e di competenze dei soggetti pubblici, ma anche il ruolo delle fondazioni bancarie) sembrano aprire maggiori possibilità di successo, nell'adozione di questi approcci all'interno dell'agenda politico-amministrativa.

3.1.3 Le dimensioni di governance alla scala urbana

All'interno del dibattito disciplinare queste tendenze e processi innovativi che interessano i campi delle politiche pubbliche e urbane, e in generale le modalità d'azione e interazione da parte dei soggetti amministrativi pubblici, vengono inquadrati e descritti con riferimento al passaggio da modelli di *government* a modelli di *governance*. Come è infatti ampiamente emerso nella trattazione dei due paragrafi precedenti, si sta osservando in questi anni un passaggio e uno spostamento sostanziale verso modalità di governo delle trasformazioni urbane, maggiormente inclusive e meno centrate sul ruolo esclusivo dei soggetti pubblici, nell'erogazione di servizi collettivi. Si è riconosciuto in particolare come posizione di monopolio nella gestione e sviluppo di questioni d'interesse collettivo non paiano più attuali e praticabili nei contesti contemporanei, in particolar modo stante l'emersione di problematiche e istanze nuove all'interno delle società contemporanee, quali fenomeni di disgregazione dell'azione pubblica, e forti processi di frammentazione. I modelli tradizionali di azione pubblica non paiono quindi più in grado di governare efficacemente lo sviluppo e le trasformazioni urbane, a partire da quelle dinamiche e processi di disarticolazione della sfera pubblica, che sono stati precedentemente illustrati, e che obbligano i soggetti amministrativi pubblici a modificare il proprio operato, nella direzione di apertura verso la società civile.

In questa direzione di sviluppo trovano posizionamento modalità innovative di governo delle trasformazioni urbane, in grado di modificare meccanismi, strumenti e modalità d'intervento tradizionali, muovendosi verso modelli maggiormente attuali ed efficaci, tra i quali i modelli di *governance*. I modelli di *governance* si fondano infatti su processi di collaborazione e cooperazione tra attori diversi e molteplici, verso il perseguimento di interessi collettivi, attraverso l'adozione di approcci, strumenti e modalità d'intervento innovative. In quest'ottica evidenti sono alcuni cambiamenti d'orientamento che investono e modificano alcune dimensioni rilevanti; si pensi ad esempio al concetto e significato stesso di partecipazione che,

nell'ottica di *governance*, perde il suo carattere essenzialmente consensuale e passivo (cittadini destinatari passivi di servizi pubblici), trasformandosi potenzialmente in processo attivo di coinvolgimento delle popolazioni per la riorganizzazione delle forme e modalità di trattamento di problematiche collettive, attraverso processi di costruzione di competenze e riconoscimento di opportunità e risorse molteplici.

Adottando questa direzione interpretativa emergono strette correlazioni tra le dimensioni e istanze d'innovazione e i meccanismi, gli strumenti e le modalità nuove di governo delle trasformazioni, sociali, economiche e politiche, in ambito urbano; in particolare le modalità di *governance* riconoscendo importanza alla mobilitazione e inclusione di attori economici e sociali nei processi decisionali, verso la promozione di *policies* e iniziative innovative, promuovono e contribuiscono all'allargamento delle questioni di interesse pubblico e collettivo, attraverso il coinvolgimento di soggetti diversi per la promozione di modalità più efficaci di trattazione di *problemi urbani*.

In particolare riferendoci alle modalità di governo delle tematiche di interesse pubblico, con particolare riferimento alle nuove politiche urbane, emerge come approcci maggiormente relazionati a modelli di *government*, dove si assiste a un forte ruolo e attivismo dei soggetti pubblici, risultino in grado di promuovere efficacemente processi e meccanismi innovativi nel breve periodo, risultando però scarsamente efficaci nel promuovere innovazioni nel medio-lungo periodo; i modelli di *government* appaiono in grado di promuovere innovazioni e nuove modalità d'intervento in una logica maggiormente emergenziale, dove l'innovazione non è un processo continuo e incrementale, ma assolutamente discontinuo e sviluppato in risposta a specifici momenti e situazioni di crisi.

All'opposto emerge come modelli maggiormente legati ad approcci e istanze di *governance*, attraverso l'allargamento delle reti decisionali, risultino in grado di promuovere efficacemente processi innovativi nel medio-lungo periodo, risultando però scarsamente efficaci nel breve periodo; questo avviene a causa dell'incertezza degli esiti di processi che si strutturano come inclusivi e integrati, richiedendo di conseguenza tempi più lunghi per consolidarsi, risultando però in grado di produrre risultati interessanti, e maggiormente sostenibili (socialmente, economicamente, politicamente), nel lungo periodo.

In quest'ottica interpretativa i modelli di *governance* risultano in grado di promuovere processi evolutivi e innovativi continui e incrementali, fortemente indirizzati verso una visione strategica delle trasformazioni, pur nell'incertezza processuale che li contraddistingue; il concetto alla base dello sviluppo di modelli di *governance* è infatti quello di associare il settore economico e la società civile, coordinandoli insieme attraverso le azioni delle istituzioni politiche e amministrative, nell'ottica di rendere l'innovazione più semplice da promuovere, di semplificare lo sviluppo e l'attuazione di processi e pratiche, e di predisporre soluzioni maggiormente efficaci in risposta a problematiche collettive.

In questa direzione i concetti e processi di *governance* vengono a declinarsi, nella loro accezione urbana, come *“la somma delle diverse vie attraverso cui i cittadini e le istituzioni, pubbliche e private, pianificano e gestiscono gli affari collettivi della città. Si struttura come processo continuativo e incrementale, attraverso cui interessi diversi, e talvolta conflittuali, possono essere soddisfatti, e azioni cooperative possono essere intraprese. [la governance urbana] include istituzioni formali, così come composizioni informali e capitale sociale della cittadinanza”*⁵¹.

Per poter quindi parlare di modalità e applicazione dei meccanismi di *governance* alla scala urbana, non è sufficiente che gli attori e i soggetti coinvolti siano differenti e molteplici, rispetto a situazioni tradizionali maggiormente orientate a un monopolio, o quasi-monopolio, decisionale dei soggetti di natura pubblica; fondamentale risulta essere il riconoscimento delle molteplici competenze e risorse che attori socio-economici diversi possono essere in grado di introdurre all'interno dei processi decisionali, riconoscendo di conseguenza l'importanza dei loro ruoli e funzioni, attraverso processi cooperativi da instaurare con la pubblica amministrazione, nel reciproco riconoscimento di capacità, competenze, risorse e limiti del proprio operato.

È in questo senso che emerge la necessità di predisporre e strutturare network relazionali stretti e coesi, dove i processi di interazione non avvengano unicamente tra istituzioni governative e settore economico, tra istituzioni governative e settore

51 HABITAT, *United Nations Centre for Human Settlements - The State of the World's Cities*, 2001 citato in Dente B., Bobbio L., Spada A., *Government or Governance of Urban Innovation*, 2005.

sociale, tra settore governativo e soggetti scientifici, ma anche direttamente tra settori economico, sociale e scientifico. In questa chiave interpretativa emerge come siano fondamentali e decisive le relazioni interne e la densità dei network, e come il capitale relazionale degli attori sociali, in particolare, rappresenti una condizione necessaria (ma non sufficiente) per la promozione di approcci di *governance* alla scala urbana, che sappiano valorizzare il capitale sociale esprimibile dalla collettività⁵².

Lungo questo filone di ricerca pare utile proporre un'ulteriore definizione dei concetti di *governance urbana*, per meglio comprendere le relazioni esistenti con gli approcci d'innovazione e costruzione di nuove politiche urbane; nello specifico la *governance urbana* viene intesa come “*forme di interazione multifattoriale che concretamente regolano le pratiche plurime di governo delle trasformazioni urbane, intrecciandosi da un lato al declino del modello tradizionale di welfare, e dall'altro intrecciando globalizzazione e relazioni economiche, con la forte presenza di istanze sociali, produttive e simboliche locality-routed*”⁵³.

La definizione appena proposta rende, ancora una volta, evidenti le strette correlazioni interpretative e d'approccio esistenti tra forme processuali e modelli orientati alla *governance urbana*, e istanze e dimensioni, processuali e progettuali, di innovazione sociale, emergenti nei contesti urbani e locali contemporanei. In particolare, sempre secondo l'interpretazione proposta da Gabriele Pasqui, si vengono a delineare alcuni campi di riflessione e tematiche cruciali, con riferimento ai modelli di *governance urbana*, quali il complesso tema dello sviluppo locale, da intendere come intersezione tra modalità d'intervento di carattere fisico, sviluppo di politiche d'impresa e per il lavoro, sviluppo di meccanismi innovativi e dove un forte ruolo è ricoperto dalle dimensioni sociali.

La forte integrazione di aspetti e dimensioni differenti pervade infatti, in egual maniera, i campi delle nuove politiche urbane, i modelli di *governance* e le istanze di innovazione sociale, differenziandosi in maniera evidente sia rispetto ad approcci tradizionali, settoriali e controllati centralmente, sia rispetto ad approcci integrati promossi nel recente passato; se si pensa infatti ad alcune progettualità integrate che sono state promosse e sviluppate negli ultimi decenni del secolo scorso (programma Urban, Contratti di Quartiere), emerge come il significato riconosciuto alle tematiche di *integrazione* si sia radicalmente modificato, passando dall'essere sostanzialmente modalità di collaborazione tra diversi settori e organi dell'amministrazione pubblica, in un'ottica estremamente tecnicistica e *top-down*, all'essere azione di rete tra soggetti e attori diversi (sociali, economici, locali) nell'ottica operativa di risoluzione di problematiche sociali e urbane complesse.

In questo senso emerge come gli approcci di *governance* non considerino le principali sfere istituzionali, come ambiti dati e stabili, prestando piuttosto particolare attenzione allo sviluppo di sistemi concreti d'azione, attraverso la predisposizione di strumenti e modalità di cooperazione nuove; emerge quindi, nell'accezione urbana dei modelli di *governance*, un considerevole mutamento delle relazioni esistenti tra città, territorio e istituzioni, cambiamento questo che si sviluppa a partire dalla critica rivolta verso le forme e i concetti tradizionali di governo locale, inteso come forma organizzata, razionale e coerente dove le autorità locali si pongono come soggetto naturale nella gestione del potere pubblico, e nell'elaborazione di politiche locali.

I modelli di *governance* all'opposto pongono particolare attenzione alla frammentazione e incoerenza dei processi decisionali di carattere pubblico, riconoscendo le autorità locali come attori facenti parti di reti e network a scala urbana, garanti e rappresentanti dell'interesse collettivo, ma le cui funzioni e compiti non devono ricomprendere obbligatoriamente l'erogazione diretta di servizi per la collettività, affidandosi unicamente a risorse, economiche e di competenze, proprie. Tuttavia il concetto di *governance urbana* non rimane esclusivamente confinato a riflessioni riguardanti le dimensioni e modalità d'intervento amministrativo, focalizzandosi piuttosto sulla necessità di allargare lo sguardo per comprendere la complessità delle dimensioni collettive alla scala urbana, riconoscendo gli interessi locali e localizzati, e sforzandosi di

52 Dente B., Bobbio L., Spada A., *Government or Governance of Urban Innovation*, 2005.

53 Pasqui G., *Politiche urbane, sviluppo locale e produzione di immagini strategiche del cambiamento territoriale*, Territorio n.13, 2000.

integrare approcci e competenze diverse, affermando l'importanza di alcune funzioni svolte da molteplici organizzazioni, gruppi sociali, soggetti informali alla scala locale; in questo senso la *governance* come modello di gestione e governo del territorio, risulta maggiormente adatta e predisposta alla comprensione dei concreti rapporti socio-istituzionali esistenti, superando in quest'ottica forme di *government* d'approccio tradizionale, assolutamente non attuali e distanti dalla realtà nella trattazione di questioni urbane, e nella formulazione di interventi a servizio della collettività.

Dopo aver introdotto alcune dimensioni, critiche e rilevanti, dei modelli di *governance* a scala urbana, pare utile ritornare su alcuni concetti introdotti nei paragrafi precedenti, per meglio comprendere le diverse forme e articolazioni che sono sottese a questo modello di governo delle questioni urbane e territoriali; in questo senso emerge con evidenza come le forme e modalità d'intervento sulla città si stiano radicalmente, e rapidamente modificando, in relazione alla molteplicità di soggetti che le promuovono, e come gli approcci settoriali, tecnicistici e *top-down* si stiano indebolendo a favore di logiche territoriali, e territorializzate, per la trattazione di problematiche urbane e sociali complesse, dove trovano integrazione dimensioni estremamente diverse. In particolare emergono questioni e dimensioni d'indagine interessanti, riguardo le potenzialità e criticità che possono interessare le forme d'intervento alla scala urbana, strutturate con caratteri diversi rispetto alle modalità tradizionali d'azione da parte delle pubbliche amministrazioni, nel riconoscimento dell'incertezza degli esiti e del carattere fortemente sperimentale di questa tipologia di approcci.

Come è stato già anticipato in precedenza, è possibile leggere le politiche urbane innovative, le loro forme, strumenti e modalità d'intervento, in un'ottica fortemente relazionata allo sviluppo di approcci e al perseguimento di dimensioni di *governance*. Nello specifico alcuni contributi disciplinari⁵⁴ ci aiutano a delineare e individuare due linee interpretative possibili, a partire dal riconoscimento delle forme di *governance* come "azione di governo svolta attraverso la mobilitazione di una molteplicità di soggetti, in posizioni molto diverse sia per livello gerarchico (dimensione verticale) che per statuto pubblico, privato (dimensione orizzontale)"; emergono in questo senso, a partire da contributi di carattere teorico e disciplinare, e dall'interpretazione di alcune tendenze in atto, due linee interpretative riguardanti i modelli di *governance*, e le possibili relazioni esistenti con il campo delle nuove politiche urbane.

Nello specifico una prima linea interpretativa (che chiameremo **scenario di ritirata**) vede, nelle relazioni tra politiche urbane e modelli di *governance*, un processo di sostanziale ritirata del soggetto pubblico e una progressiva evoluzione in senso liberista della politica e della società; questo modello sembra ben riconoscibile nei processi e nelle politiche di sviluppo urbano del contesto milanese, tra anni '90 e primi anni 2000. Una seconda interpretazione dei processi in atto (che chiameremo **scenario di mutamento**) vede nell'accostamento tra politiche urbane e modelli di *governance*, un adattamento ecologico delle forme di governo del territorio, alla crescente complessità del sistema, adattamento che rende possibile lo sviluppo di una società in grado di autoguidarsi, dove il soggetto pubblico non si ritira, ma muta i caratteri della propria azione, verso l'allargamento e lo sviluppo di processi di inclusione verso soggetti di diversa provenienza.

In particolare questa seconda linea interpretativa appare più interessante come campo di riflessione, in quanto risulta ancora largamente inesplorato e da testare, al contrario dello *scenario di ritirata* che identifica modalità e meccanismi d'intervento già diffusamente sperimentati e utilizzati, che si possono far ricondurre a modalità e regolazioni tipiche di quelle *politiche a contratto*, introdotte in precedenza (si veda il paragrafo 3.1.1 riguardo le politiche pubbliche). Lo *scenario di mutamento* risulta particolarmente interessante da indagare, in quanto caratterizzato da maggiore incertezza riguardo gli esiti, risultando in larga parte ancora da esplorare e plasmare, ma che pare maggiormente adatto a introdurre, promuovere e incentivare dinamiche innovative e sperimentali in campo urbano. Il coinvolgimento di capacità, competenze e risorse esterne all'apparato amministrativo tradizionale, appare infatti in grado di strutturare modalità maggiormente innovative ed efficaci, con riferimento alla produzione di risultati ed esiti interessanti, in risposta alle nuove domande, e alle necessità strutturali, emergenti in ambito urbano. In questo senso lo *scenario di mutamento* coglie appieno le opportunità emergenti nella situazione attuale, caratterizzata da incertezza, ma dove appunto pare maggiormente

54 Balducci A., *Le nuove politiche della governance urbana*, Territorio n.13, 2000.

possibile affrontare costruttivamente il cambiamento profondo della natura dell'intervento pubblico, nella direzione di un arretramento dell'apparato amministrativo, rispetto a processi di erogazione e gestione diretta di molteplici problematiche complesse.

Risaltano e si evidenziano, nello scenario appena delineato, due tematiche d'interesse generale che meritano di essere approfondite, per meglio comprendere le implicazioni, in termini di innovazione nelle politiche urbane, di approcci legati a modelli di *governance*; nello specifico le dimensioni critiche da approfondire riguardano la necessità di **costruire indirizzi e orientamenti generali**, e la **sperimentazione di nuovi strumenti d'intervento**.

La necessità di *costruzione di indirizzi e orientamenti strategici* rappresenta una tematica cruciale all'interno di questo filone di ricerca, stante la necessità di predisporre quadri di senso su cui far convergere i diversi soggetti, e relativi interessi, in una situazione altrimenti dominata dall'incertezza e dal carattere fortemente sperimentale di questi approcci al governo delle questioni urbane. In questo senso appare fondamentale il riconoscimento dell'importanza di costruire un *policy discourse*, come linea d'indirizzo e di orientamento che sappia guidare l'operato specifico di una molteplicità di soggetti, di livello locale, verso il perseguimento di strategie condivise e comuni, a livello urbano.

In quest'ottica appare cruciale il ruolo e la funzione riconosciuta alle istanze partecipative, come sola modalità in grado di orientare gli attori e i soggetti coinvolti, attraverso la definizione degli approcci e delle linee d'azione da adottare, verso la condivisione di un orientamento comune per lo sviluppo urbano. Entrando in questo filone tematico si appropria un campo d'indagine dal forte contenuto sperimentale, caratterizzato da processi di ricerca riguardanti le istituzioni, le forme e gli strumenti adeguati per costruire strategie efficaci, e che siano in grado di produrre convergenze di interessi molteplici, espressione di diversi attori e soggetti caratterizzati da elevati livelli di interdipendenza (non gerarchica), attraverso meccanismi di apprendimento e partecipazione alla costruzione di orientamenti generali.

Un'altra tematica d'importanza cruciale e decisiva all'interno di questi processi e percorsi, strettamente in connessione con quanto affermato in precedenza, è quella inerente alla definizione di *nuovi strumenti e modalità d'intervento*. Il forte contenuto partenariale, conseguente all'adozione di modelli orientati verso approcci di *governance urbana*, si muove verso l'integrazione operativa di diversi e molteplici approcci settoriali, e verso la messa in rete di soggetti con competenze diversificate; le domande e le istanze emergenti nei contesti urbani contemporanei obbligano infatti le amministrazioni pubbliche a muoversi lungo un ventaglio estremamente articolato di politiche e programmi di diversa natura, incompatibili con i livelli di conoscenza e competenze, prima ancora che di risorse, degli apparati amministrativi pubblici, e in contrasto con l'attitudine consolidata alla divisione settoriale del lavoro (poco adatta alla dimensione urbana delle problematiche).

Costruire coalizioni di soggetti locali, in grado di assicurare risorse, competenze e supporto specifico per la realizzazione di processi complessi, diventa allora l'unica via possibile, e sperimentabile, per affrontare concretamente la moltitudine di problematiche e situazioni urbane. In questa direzione assumono crescente rilevanza processi di aggregazione volontaria di soggetti e organizzazioni di livello locale, anche di costituzione informale (si pensi agli esempi del *Cerc* e di *La Friche*), orientati all'azione per il miglioramento concreto dei loro contesti locali; le modalità d'intervento e azione di questi soggetti locali si orientano verso processi di attrazione di investimenti e risorse di diversa origine (fondazioni, fondi europei, fondi nazionali, investimenti privati) e verso lo sviluppo di percorsi di capacitazione individuale e collettiva, nell'ottica di elaborazione e formulazione di azioni, progetti e interventi finalizzati allo sviluppo di politiche complesse per la rigenerazione, urbana e sociale, dei contesti locali.

A conclusione di questo contributo di ricerca e riflessione disciplinare, dovrebbe essere facile comprendere le potenzialità, così come le criticità, di queste linee di sviluppo e innovazione, relazionate all'introduzione e applicazione operativa di approcci integrati, partecipati e inclusivi alle politiche urbane.

È in corso, a livello globale prima ancora che nazionale, un'evidente transizione nel campo delle politiche pubbliche e urbane che, a partire da modalità di coordinamento gerarchico, regolato e settoriale, tipiche di approcci di *government*, si sta oggi muovendo sempre più verso modalità orizzontali, informali e integrate di intervento alla scala urbana; gli esiti di questo cambiamento d'approccio risultano tuttora incerti, ma alcune esperienze pratiche d'innovazione alla scala

locale (alcune delle quali presentate in questo documento) sembrano indicare positive possibilità di sviluppo lungo questa direzione, attraverso processi di istituzionalizzazione e riconoscimento formale di alcune modalità e approcci, sperimentali e innovativi, alle tematiche di sviluppo e rigenerazione di contesti urbani.

In questo senso appare evidente come le prospettive individuate dai modelli di *governance urbana*, in particolare gli approcci che si muovono verso quello che è stato definito come *scenario di mutamento*, sembrano essere maggiormente in grado di trattare, e affrontare efficacemente, la proliferazione di domande sociali e problematiche urbane, attraverso lo sviluppo di innovativi meccanismi e strumenti d'azione, emergenti nella società più vasta. Emerge in questo senso, la necessità di ricostruire un quadro di riferimento per l'innovazione nel campo delle politiche urbane, e alla scala urbana, che incorpori e persegua obiettivi pratici e concreti di sviluppo della società, e con la società, attraverso la realizzazione di significative azioni e il raggiungimento di un efficace e diffuso consenso attorno a obiettivi di efficienza, qualità, giustizia nella redistribuzione di risorse pubbliche, finalizzato all'elaborazione di risposte operative a problematiche urbane complesse (economiche, sociali, spaziali) attraverso approcci integrati, collettivi e includenti.

3.2 I CASI DI MILANO E TORINO, DUE MODELLI D'AZIONE PER LO SVILUPPO DI POLICY INNOVATIVE

Dopo aver presentato alcune tendenze innovative attualmente in atto, nel campo disciplinare delle politiche urbane e dei nuovi modelli di *governance*, pare interessante provare a riflettere sulle implicazioni pratiche e operative di queste dimensioni e istanze, nella loro applicazione a diversi sistemi di governo locale. Nello specifico pare particolarmente interessante riflettere sulle modalità attraverso cui diverse amministrazioni locali sono state in grado di tradurre, recepire e operativizzare alcuni dei concetti innovativi emergenti nei campi di ricerca disciplinare riguardo le modalità di governo alla scala locale, e i processi amministrativi e istituzionali sottesi.

In questa direzione interpretativa, e a partire da significativi contributi di ricerca disciplinare e accademica, è parso interessante provare a proporre e restituire un confronto tra due diversi modelli d'azione, adottati da amministrazioni locali differenti, con riferimento ai processi d'innovazione nei campi, e negli esiti progettuali, delle *policy urbane*.

In questo modo si è concentrata la nostra attenzione verso i casi e i *modus operandi* osservati nei contesti torinese e milanese (nostro contesto d'indagine privilegiato), tentando di comprendere l'orientamento, i modelli e i meccanismi impostati nelle due città, e all'interno dei diversi apparati amministrativi pubblici e della società, con riferimento alla promozione (o non promozione) di istanze innovative nei campi dell'agire amministrativo, istituzionale e pubblico, inteso in senso ampio. In particolare il riconoscimento accordato alle nuove modalità d'interazione e relazione tra pubbliche amministrazioni e società civile, orientate verso nuove modalità di *governance urbana* e verso l'allargamento della sfera collettiva e decisionale in direzione di nuovi soggetti, formali e informali, ci ha portato a riflettere e indagare alcuni strumenti e istanze emergenti nella società, per lo sviluppo di processi/progetti innovativi in risposta a problematiche pubbliche, e a nuove esigenze collettive.

Nel processo di redazione e ricerca relativo a questo capitolo sono risultati particolarmente utili e fondamentali, diversi contributi provenienti dal mondo disciplinare e accademico, in grado di proporre riflessioni e spunti d'approfondimento riguardo i due contesti d'indagine selezionati, Torino e Milano. Nello specifico particolarmente rilevante è stato il progetto di ricerca redatto da Bruno Dente, Luigi Bobbio e Alessandro Spada⁵⁵ che ambiva a ricercare e indagare le relazioni esistenti tra innovazioni urbane e nuove forme di *governance*, all'interno di quattro contesti metropolitani italiani (Torino e Milano, ma anche Firenze e Napoli), nel periodo 1993-2002; questo lavoro di ricerca ci ha permesso di comprendere in maniera approfondita e dettagliata, alcune tendenze e processi in atto, nei due contesti metropolitani d'indagine, con riferimento ai processi d'innovazione alla dimensione urbana.

Si possono anticipare in questa sede alcune considerazioni che sono emerse, e che risultano utili per orientare le successive riflessioni, riguardo i processi d'innovazione (e d'innovazione sociale) in campo urbano. In questo senso Torino è parsa, nel decennio preso in analisi e in parte ancora oggi, in grado di recepire e declinare efficacemente le nuove istanze emergenti, attraverso processi di strutturazione di network complessi, incaricati dei processi decisionali in campo urbano e caratterizzati dall'inclusione di diversi livelli di governo (dimensione verticale), e dal coinvolgimento di una molteplicità di soggetti di diversa natura (dimensione orizzontale); questi processi hanno comportato quindi la costituzione di network ad alta densità relazionale (rapporti e connessioni tra i diversi soggetti), interessati allo sviluppo di processi e *policy*, dal contenuto fortemente innovativo, in campo urbano.

Milano all'opposto è apparsa generalmente più ricettiva verso gli stimoli, le proposte e le iniziative emergenti all'interno della società civile, sia verso quelli provenienti da soggetti *profit-oriented* (imprese private, privato sociale), sia verso le attività sviluppate da soggetti appartenenti al mondo no-profit, o informali. In questo senso il ruolo dell'amministrazione pubblica milanese si è caratterizzato per una forte passività, e per un ruolo scarsamente attivo rispetto a meccanismi e processi d'innovazione nelle modalità d'intervento, mentre Torino al contrario è parsa più dipendente, e maggiormente abituata, a modalità d'intervento promosse da soggetti istituzionali e amministrativi pubblici, per il perseguimento di obiettivi e istanze innovative, alla scala urbana.

55 Dente B., Bobbio L., Spada A., *Government or Governance of Urban Innovation*, 2005.

3.2.1 Milano, tra continuità e innovazione

A inizio degli anni '90 del secolo scorso il contesto politico, sociale ed economico milanese si trovava in una situazione fortemente paradossale. Il cuore industriale d'Italia aveva infatti perso negli ultimi vent'anni la sua forte vocazione produttiva, conseguente a processi di deindustrializzazione e dislocazione produttiva che avevano prodotto la perdita di oltre 200.000 posti di lavoro nel settore produttivo; questi processi rappresentarono però una situazione di crisi "leggera" all'interno del contesto milanese, producendo in generale costi sociali ridotti.

La capacità d'adattamento del contesto economico milanese aveva infatti contribuito a un passaggio e spostamento graduale verso modelli di produzione terziari, e di servizi, senza attraversare fasi di grande crisi e rottura, rispetto al recente passato; si è sviluppata in questo contesto la nuova caratterizzazione produttiva di Milano, principalmente orientata verso la considerazione di contesti e mercati globali, e caratterizzata da processi orientati verso lo sviluppo di economie terziarie, de-specializzate. In questa direzione Milano si è affermata sempre più nel tempo, come capitale della moda italiana, continuando a ricoprire un ruolo fondamentale a livello nazionale, ed europeo, come centro finanziario di livello globale, e sviluppando il proprio sistema produttivo ed economico verso settori inediti; l'editoria e il design industriale, settori storicamente "milanesi", o verso nuovi ambiti innovativi, come i settori dei media e dei mezzi di comunicazioni, oppure il settore delle consulenze professionali.

Nello stesso periodo si è assistito, nel contesto milanese, al fiorire di grandi innovazioni nel campo delle politiche urbane; in particolare riguardo lo sviluppo di importanti progetti infrastrutturali (Passante Ferroviario, MM3, nuovo Aeroporto di Malpensa), in relazione alle nuove possibilità connesse alle trasformazioni urbane di aree deindustrializzate (Bicocca), viste come opportunità per ridefinire i confini tra agire pubblico e privato con riferimento allo sviluppo urbano, si è assistito infine a processi di generale crescita e arricchimento della società civile, relazionati alla forte presenza e incidenza del terzo settore, o del privato sociale, in grado di determinare cambiamenti significativi nella gestione di servizi sociali e pubblici, intesi in senso ampio, alla scala urbana.

In questo scenario di forte evoluzione nelle modalità d'intervento e nello sviluppo di progetti innovativi alla scala urbana e metropolitana, si assiste però all'emergere di una situazione fortemente paradossale, cui si faceva riferimento a inizio del capitolo; se infatti da un lato si riscontrano forti spinte innovative di dimensione urbana, con riferimento a processi ed esiti progettuali inediti, dall'altro si assiste a un processo di pesante e profonda involuzione del sistema politico e istituzionale di livello locale (legato alla crisi politica del 1992); in questo contesto gli apparati amministrativi pubblici milanesi, mai particolarmente attivi e forti, non sono parsi in grado di incidere concretamente oltre interventi di ordinaria amministrazione, o di carattere emergenziale, non riuscendo quindi a predisporre modalità e strumenti appropriati in grado di porre freno al forte declino che stava attraversando il sistema amministrativo e di governo della città.

In questo scenario di generale debolezza degli apparati politici e amministrativi di livello locale, si assiste quindi all'emergere di difficoltà nello sviluppo di significativi processi decisionali, mentre l'attuazione e implementazione delle decisioni prese paiono percorsi sostanzialmente impraticabili; in questa direzione emergono con evidenza quelle contraddizioni, e quei paradossi, cui facevamo riferimento in apertura, che comportano l'emersione di uno scenario in cui a un'economia forte e una società civile estremamente efficiente e vitale, corrisponde un debole sistema politico e istituzionale, non in grado di governare e indirizzare strategicamente lo sviluppo della città.

Questa situazione ha prodotto evidenti implicazioni sull'agenda pubblica milanese, dove nel decennio 1993-2002^[56] non si assiste all'emergere di importanti innovazioni nel campo delle *policy urbane*, portando di conseguenza a perdurare la visione di città immaginata negli anni passati; non emergono infatti, e non vengono soprattutto affrontate, nuove questioni o problematiche di carattere urbano, comportando la staticità dell'agenda amministrativa pubblica, che si

56 Il lavoro di ricerca di Dente B., Bobbio L., Spada A. (2005) si concentra sull'analisi del decennio 1993-2002 ma, in particolar modo nel contesto milanese, le considerazioni e le tendenze riscontrate paiono trovare conferma e sviluppo anche nel decennio successivo (2002-2011), stante la forte continuità amministrativa e politica (secondo mandato G.Albertini, elezione L.Moratti) negli approcci sottesi al governo della città, pur in presenza di ovvie modificazioni e parziali cambiamenti.

struttura in estrema continuità con i processi, le modalità e gli strumenti adottati nel recente passato, evidenziando in questo modo la mancanza d'impostazione di visioni realmente strategiche, in grado di orientare lo sviluppo futuro del contesto milanese.

Discorsi simili si possono proporre con riferimento allo sviluppo di innovazioni processuali nel periodo considerato, dove a emergere è una generale tendenza verso processi di privatizzazione sempre più marcati, con riferimento a servizi e funzioni di rilevanza pubblica (sanità, istruzione); nello specifico, nel periodo 1993-2002, si può osservare:

- un continuo processo di **cooperazione tra settore pubblico e privato**, cooperazione orientata maggiormente verso *scenari di ritirata* (come sono stati intesi nei paragrafi precedenti) dei soggetti e attori pubblici, a favore di attori privati;

- l'emersione del **settore del volontariato**, o no-profit, come settore sempre più decisivo e importante nella predisposizione di servizi socialmente orientati, e localmente sviluppati nel contesto milanese, dove le istituzioni pubbliche hanno svolto un ruolo marginale rispetto a queste esperienze e iniziative. In anni recenti, e in conseguenza del cambiamento della guida politica della città, sembrano emergere timidi tentativi di apertura verso *scenari di mutamento* e allargamento del campo d'azione pubblica, attraverso il riconoscimento delle funzioni svolte da queste esperienze, e provando a sostenere forme private (sociali ma non solo) di creazione di valore pubblico;

- lo sviluppo quasi nullo di **processi di cooperazione orizzontale**, in particolare tra Milano e gli altri comuni dell'area metropolitana, che ha comportato il perdurare di condizioni di difficoltà nella gestione strategica dell'area metropolitana. In questo senso, sempre in anni recenti e correlato al cambiamento politico avvenuto nella città, pare interessante sottolineare il processo in atto verso la costruzione della Città Metropolitana Milanese, e il conseguente sviluppo di soggetti amministrativi di livello locale, come le Municipalità; lo scenario odierno non pare però garantire certezze riguardo lo sviluppo operativo di quest'approccio, approccio fortemente necessario per la predisposizione di un governo metropolitano efficace e adatto ad affrontare le sfide urbane contemporanee, caratterizzate da gradi di sempre crescente complessità;

- la conflittualità caratterizzante i **processi di cooperazione verticale** instaurati, o sarebbe meglio dire non instaurati, tra Milano e altre istituzioni pubbliche (in particolare Provincia e Regione), dove a emergere è una scarsa collaborazione tra livelli amministrativi gerarchicamente ordinati, e dove non paiono osservabili significativi miglioramenti in anni recenti;

- la mancanza e assenza di **progettualità urbane integrate**, inquadrata nei paragrafi precedenti come uno dei nodi maggiormente critici nello sviluppo di nuove politiche urbane, percorsi progettuali che a Milano non hanno trovato terreno fertile nei settori istituzionali e amministrativi; all'opposto alcuni tentativi si sono riscontrati, e sempre più si riscontrano in anni recenti, a partire dai settori no-profit, e del privato sociale, verso la predisposizione di approcci e progettualità integrate, in particolare per accogliere opportunità e occasioni emergenti (fondi, bandi), in grado di incidere positivamente per lo sviluppo di specifiche iniziative.

Il debole sviluppo di processi e meccanismi innovativi nel contesto milanese, non però trova eguali riscontri nello sviluppo e produzione di progetti e prodotti innovativi, in diversi settori e campi d'intervento. Dopo il periodo in cui le fasi di attuazione e implementazione delle decisioni pubbliche sono state caratterizzate da un'estrema debolezza, in termini di capacità di tradurre le decisioni in azioni, si è assistito a processi di intervento ai livelli amministrativi, volti a migliorare l'efficacia e l'efficienza delle istituzioni pubbliche e amministrative, nella produzione di significative innovazioni di prodotto. La situazione è quindi decisamente migliorata in diversi settori, quali ambiente (nuovi impianti di depurazione, rinnovo parchi urbani), cultura (un nuovo teatro, ristrutturazione Teatro alla Scala), commercio (nuovi polo della Fiera di Milano), e anche attraverso la realizzazione di importanti progetti ereditati dal passato (Passante Ferroviario) e attraverso processi di trasformazione di aree de-industrializzate (Bovisa, Bicocca).

In questo senso sono emerse soluzioni nuove e di discontinuità rispetto al recente passato, tentando di promuovere e valorizzare alcuni aspetti e dimensioni cruciali (si pensi ai poli fieristici, o allo sviluppo culturale) della nuova economia urbana del contesto metropolitano milanese.

Il processo di riorganizzazione della pubblica amministrazione, sotteso al raggiungimento degli obiettivi appena presentati, ha visto una grande mobilitazione di risorse e capitali finanziari, in particolar modo

di natura privata, principalmente attraverso processi di privatizzazione di asset e proprietà pubbliche, in misura decisamente maggiore rispetto all'erogazione di fondi e risorse derivanti da processi di cooperazione verticale con le istituzioni sovraordinate (Provincia, Regione).



Fig.31 Nel periodo tra inizio anni '90 e primi anni 2000 i processi e i percorsi progettuali maggiormente innovativi alla scala urbana, nel contesto milanese, si sono particolarmente concentrati sulla valorizzazione e promozione di interventi volti ad accrescere la competitività globale della città, attraverso rilevanti innovazioni infrastrutturali e di prodotto; questi processi hanno visto, nella maggior parte dei casi, una significativa presenza e coinvolgimento di soggetti privati nella predisposizione di progetti di grande trasformazione territoriale e infrastrutturale, alla scala urbana e metropolitana. Nella foto si può osservare l'area della nuova sede della Fiera di Milano (in costruzione, 2004), presso Rho, contesto territoriale che ospiterà anche la sede dell'evento *Expo 2015*.

In sintesi si può affermare come a Milano, in particolar modo nel decennio 1993-2002 (ma con tendenze che trovano parziali conferme anche in periodi più recenti), si sia assistito a processi di realizzazione e completamento di progetti e politiche urbane ereditate dal passato, ai quali non si era riuscito a dare un seguito nelle fasi di attuazione e implementazione (Progetto Passante, alcuni progetti di trasformazione urbana quali Bicocca o *Porta Nuova*). Limitati sono i progetti e le politiche urbane inedite adottate e inserite all'interno dell'agenda amministrativa pubblica in anni recenti, e quelli che sono emersi risultano meno interessanti, con riferimento a processi innovativi e sperimentali, confermando piuttosto modelli di sviluppo e tendenze consolidate nei decenni passati (*Città della Moda*, Museo di Arte Contemporanea, *Expo*), e le cui realizzazioni paiono quantomeno incerte, se non addirittura impossibili.

Alcune progettualità impostate e sviluppate nel contesto milanese hanno rappresentato processi e soluzioni uniche e innovative, con riferimento al frame nazionale e internazionale (l'apertura a investimenti privati nel settore sanitario ad esempio), ma si sono sviluppate senza un coinvolgimento reale ed effettivo degli apparati di governo locale, in una situazione di quasi autonomia rispetto alle decisioni pubbliche, e dove è emersa l'incapacità dei soggetti amministrativi e pubblici di predisporre quadri d'orientamento strategici, alla scala urbana e metropolitana.

In conclusione il contesto milanese risulta essere caratterizzato da un'economia e una società civile estremamente fertile e vitale, ma ha sofferto negli anni, e in parte soffre ancora, della mancanza di una leadership politica effettivamente forte, e strategicamente orientata, e in grado di riconoscere le risorse, il valore e le competenze emergenti dal basso. I processi e i percorsi che si sono sviluppati negli anni, hanno infatti confermato la tendenza degli apparati amministrativi locali, nel recepire e convalidare istanze e tentativi d'innovazione, con riferimento al trattamento di istanze e problematiche sociali e collettive, pur non essendo in grado, nella maggioranza dei casi, di costruire percorsi comuni, condivisi e includenti, in grado di valorizzare e integrare le competenze e le molteplici risorse, per un adeguato sviluppo di alcune dimensioni cruciali di innovazione nel contesto milanese contemporaneo.

Emerge all'opposto come molti degli sforzi che la città di Milano ha compiuto, e sta compiendo in anni recenti, si muovano primariamente lungo direzioni e percorsi già battuti e sperimentati, insistendo sulla valorizzazione e sullo sviluppo di dimensioni competitive di livello globale, perpetuando in questa maniera modelli competitivi, predatori e fortemente invasivi sui territori e contesti locali, e i cui successi futuri paiono ancora tutti da dimostrare (si pensi allo sviluppo per grandi eventi, come *Expo*, o a progetti di trasformazione urbana quali *CityLife* e *Porta Nuova*).

Ancora, il miglioramento e rinnovo istituzionale e amministrativo attuato nei decenni passati, che ha preso avvio a partire dalla forte crisi politica che ha interessato il nostro paese a inizio anni '90, si è mosso primariamente nella direzione di sviluppo di efficienza amministrativa, ponendo particolare enfasi sulle fasi di *delivery* e implementazione di politiche e progetti urbani, in grado di rispettare tempi e budget prestabiliti; non deve stupire questa tendenza verso il consolidamento e l'aumento di efficacia nell'agire pubblico e amministrativo, sviluppatasi a partire dalle difficoltà attuative caratterizzanti gli anni '80 e l'inizio degli anni '90, tendenza però che ponendo l'accento sulle dimensioni di "certezza" della fase attuativa, tralascia la considerazione di contenuti innovativi e approcci sperimentali, per loro stessa natura incerti e instabili. Questi processi si muovono quindi in evidente contrapposizione formale rispetto allo sviluppo e all'adozione di approcci sperimentali e innovativi nel governo della città, delle sue trasformazioni e dinamiche inedite, rifiutando in questa maniera la considerazione delle dimensioni di complessità, implicite nello sviluppo di percorsi di progettazione integrati e nei processi di *governance* multilivello, privilegiando in molte esperienze percorsi amministrativi e istituzionali paralleli e non interattivi verso le istanze emergenti nella società.

Emerge quindi come i soggetti pubblici e amministrativi milanesi abbiano adottato, nei decenni passati e in parte tuttora, approcci estremamente prudenti e timidi, con riferimento al campo delle nuove politiche urbane, e in relazione ad istanze innovative emergenti nella società, preferendovi piuttosto modalità e strumenti affermati e consolidati nei decenni passati. L'approccio perseguito dalla pubblica amministrazione, seppur non innovativo, è stato comunque in grado di produrre significativi miglioramenti nel contesto urbano milanese, in particolare se ci si riferisce alle fasi *non attuative*, caratterizzanti buona parte degli ultimi due decenni del secolo scorso; da questo punto di vista l'agire pubblico è stato coerente e di successo, se rapportato ai riscontri popolari e ai risultati ottenuti, molto meno valido se si fa riferimento a processi d'innovazione nelle modalità, processi ed esiti dell'azione pubblica.

In anni recenti questo modello di sviluppo e governo urbano pare aver esaurito la sua spinta, condizione questa sottolineata anche dall'avvicendamento politico alla guida della città, dopo quasi vent'anni di continuità politica e amministrativa; con le elezioni del 2011 (e la vittoria del centro-sinistra) si è assistito infatti all'emergere di istanze nuove, o quantomeno latenti, nel contesto milanese, verso l'attivazione di settori importanti della società civile nel richiedere e pretendere un cambiamento del modello di sviluppo e di governo della città, in grado di valorizzare aspetti qualitativi, risorse, competenze e opportunità emergenti dal basso.

Si è assistito in questo senso all'emersione di nuove domande, da parte della collettività e della società nel suo insieme, verso la predisposizione di modalità di governo della città, che fossero in grado di promuovere approcci innovativi e sperimentali in campo amministrativo, verso la considerazione di quei bisogni e di quelle istanze sociali nuove, e locali (spazi di aggregazione culturale, sviluppo di modalità sostenibili di trasporto, tutela delle fasce deboli), che non parevano adeguatamente considerate, con riferimento alle modalità consolidate di governo della città; per poter proporre una valutazione complessiva e valida di questa nuova stagione politica, e amministrativa milanese, bisogna però attendere ancora qualche anno, anche se la considerazione e l'approfondimento di alcune esperienze e pratiche promosse in anni recenti (e che verranno parzialmente restituite nel prossimo capitolo) può aiutarci a sviluppare alcune considerazioni e indicazioni parziali sul rapporto tra processi innovativi, percorsi amministrativi e nuove politiche urbane, nel contesto milanese attuale.

3.2.2 Torino, approccio sperimentale allo sviluppo urbano

La storia economica, sociale e politica del contesto torinese si differenzia, in modo evidente e in relazione a diversi aspetti e dimensioni, rispetto alle vicende milanesi, cui abbiamo appena prestato attenzione. Il passato di Torino è infatti fortemente caratterizzato dalle sue vicende industriali e produttive, che hanno indirizzato e condizionato in modo evidente lo sviluppo urbano, e amministrativo, della città; il contesto torinese è stato infatti per lungo periodo il riferimento italiano di quei modelli di sviluppo, economico e urbano, caratterizzati dalla forte presenza, e invasività in diversi aspetti e dimensioni di rilevanza urbana, di un singolo settore/soggetto produttivo, nel caso torinese la FIAT e la produzione meccanica, e che

trovano interpretazione nei contesti disciplinari come modelli di sviluppo urbano di tipo “one company town”.

Non deve stupire quindi, a partire da queste considerazioni, il forte impatto che la crisi di questo modello produttivo, prim'ancora che urbano, ha generato sul contesto metropolitano torinese, a partire dagli anni '80; il lento e continuo processo di deindustrializzazione della città ha infatti comportato l'emergere di istanze sociali, economiche e politiche nuove nella città, oltre che la comparsa di numerose problematiche, ma anche opportunità inedite, connesse al crollo del sistema urbano che aveva retto e guidato lo sviluppo della città, per oltre quarant'anni.

È in questo scenario urbano, politico ed economico, caratterizzato da diversi e molteplici rischi e problematiche di diversa natura, che emerse, all'interno della pubblica amministrazione, così come all'interno della società, l'evidente e forte necessità di proporre e sperimentare una diversificazione delle modalità di sviluppo urbano ed economico della città; il cambiamento e le sfide affrontate non furono di facile e semplice trattazione, ma le conseguenze e le transizioni avvenute non furono drammatiche, al contrario di quanto ci si poteva attendere nel contesto sociale, soprattutto grazie a sistemi, meccanismi e strumenti di welfare di matrice pubblica, e grazie allo sviluppo di specifici servizi rivolti alla collettività, e alle popolazioni più colpite dalla crisi industriale.

Come è stato anticipato in precedenza, i processi di deindustrializzazione e di crisi produttiva furono però interpretati, da parte dell'amministrazione locale, come occasioni e opportunità rilevanti e decisive nello strutturare il futuro della città; diverse aree ex-industriali poterono essere sfruttate per lo sviluppo di importanti interventi di rinnovamento urbano (si pensi alla trasformazione del Lingotto in Centro Servizi ad esempio, o ai progetti universitari immaginati per l'area Mirafiori). Le opportunità tuttavia non emersero solo in connessione agli spazi e alle aree industriali svuotate dalle loro precedenti funzioni; alcune decisioni e iniziative strategiche per lo sviluppo e la trasformazione del contesto urbano furono elaborate anche a livello infrastrutturale, ad esempio con il progetto per l'interramento della linea ferroviaria (Passante Ferroviario) che tagliava la città da Nord a Sud, o attraverso la concentrazione delle prospettive di sviluppo urbano intorno alle aree del fiume Dora (progetti questi che trovarono inquadramento all'interno del processo di redazione del nuovo PRG, avviato nel 1986)⁵⁷.

Al periodo di fertile e continua elaborazione di molteplici documenti, piani, indirizzi per lo sviluppo di visioni strategiche e innovative per la trasformazione dell'impianto produttivo, economico e urbano torinese, non corrisposero tuttavia, come nel caso milanese, processi di attuazione e implementazione efficaci. L'apparato amministrativo locale non era infatti in quel periodo, metà anni '80-inizio anni '90, nelle condizioni di promuovere processi di attuazione efficaci ed efficienti, mostrando all'opposto caratteri di alta instabilità e incertezza amministrativa, e la bassa efficacia della classe politica locale.

La crisi politica e istituzionale nazionale, conseguente al periodo di crisi degli organi di rappresentanza politica dominanti fino al 1992, produsse nel contesto torinese conseguenze rilevanti; se nel caso milanese la risposta fu di natura essenzialmente politica, e portò all'elezione di rappresentanti politici nuovi e in discontinuità rispetto al passato (elezione di M.Formentini e ascesa della Lega Nord), a Torino la risposta fu di natura essenzialmente sociale, e di opposizione all'agire politico tradizionalmente inteso. Nel 1993 si verificò infatti una profonda svolta politica di livello locale nel contesto torinese che, attraverso un processo di mobilitazione della società civile (professori, opinionisti, imprenditori, banchieri), portò all'elezione a sindaco di Valentino Castellani, professore del Politecnico di Torino, e neofita del mondo politico e amministrativo; il segnale fu forte e si incentrò sul cambiamento dell'immagine e dei processi amministrativi che avevano guidato fino a quel momento lo sviluppo della città, e della società, intesa in senso ampio.

Dal 1993 si è andata quindi sviluppando una nuova immagine, e idea, di governo della città, che si è potuta consolidare negli anni, grazie all'ampio sostegno e consenso popolare che è riuscita a mobilitare, e che ha comportato una continuità amministrativa e politica nel governo della città, che perdura ancora oggi⁵⁸; il ruolo però riconosciuto e ricoperto dalla

57 Dente B., Bobbio L., Spada A., *Government or Governance of Urban Innovation*, 2005.

58 Seppur infatti sono intercorsi processi di cambiamento e modifiche anche sostanziali, nell'impostazione e negli approcci perseguiti da parte dell'amministrazione locale, si assiste ad un'incredibile, e per certi versi unica nel contesto italiano, continuità politica e

società civile nei processi di governo e amministrazione urbana, si è andato indebolendo nel tempo, fino al ritorno nel 2001, di rappresentanti della classe politica "tradizionale" al governo della città.

L'azione amministrativa di governo della città, nel periodo 1993-2002, si è quindi incentrata principalmente verso il completamento e l'implementazione di processi e progetti ereditati dalle passate amministrazioni cittadine (Passante Ferroviario, adozione PRG, sviluppo aree ex-industriali), attraverso un processo per certi versi simile a quello avvenuto nel contesto milanese; a differenza di quest'ultimo però, l'azione dell'amministrazione locale non si è limitata all'attuazione di decisioni già prese, sviluppando invece, e in parallelo, molteplici innovazioni in diversi aspetti e questioni di rilevanza urbana, che hanno fortemente strutturato l'agenda pubblica e amministrativa.

Emerge in questo senso la chiara visione strategica e amministrativa immaginata per la città, attraverso l'introduzione di nuove questioni all'interno dell'agenda pubblica, e in risposta alle nuove sfide che la città ha dovuto affrontare; nello specifico rilevanza strategica cruciale è stata ricoperta, come nel periodo precedente, da strumenti, processi e progetti predisposti per contrastare il declino urbano ed economico della città, in particolare attraverso lo sviluppo di approcci inediti e innovativi. In questo senso una delle maggiori novità di questo periodo è stata la candidatura (di successo) per ospitare le Olimpiadi Invernali nel 2006. Questo processo e progetto di successo ha trovato senso all'interno del quadro di riferimento strategico, impostato dall'amministrazione comunale, nell'orientare lo sviluppo di Torino come meta turistica nazionale e internazionale; in particolare ha fatto emergere, nell'amministrazione locale, l'idea e la possibilità di immaginare lo sviluppo della città, in stretta correlazione allo sviluppo e alla gestione di eventi, e mega-eventi, nazionali e internazionali.

Lo sviluppo del processo di candidatura per le Olimpiadi del 2006 ha rappresentato tuttavia solo una delle diverse linee d'orientamento amministrativo, che hanno contraddistinto e caratterizzato lo sviluppo recente del contesto torinese. La paura del declino urbano e la ricerca di nuovi quadri d'orientamento, hanno infatti portato la città a investire in modo consistente sullo sviluppo del settore culturale, attraverso diversi progetti (ristrutturazione Castello Venaria, istituzione Museo del Cinema) con un approccio evidentemente strategico alla questione.

Un'altra questione particolarmente rilevante all'interno dell'agenda amministrativa nel periodo considerato, è relazionata allo sviluppo di forme inedite di governo metropolitano; questa questione amministrativa, fortemente incentrata sullo sviluppo di processi di cooperazione orizzontale, è stata caratterizzata da estrema incertezza, entrando e uscendo diverse volte dall'agenda pubblica, e concludendosi senza risultati e intese definitive.

Tuttavia alcune importanti sperimentazioni e innovazioni si sono potute sviluppare, attraverso processi di cooperazione orizzontale con i comuni dell'area metropolitana, su specifici settori d'intervento, quali trasporti e cultura (con buoni esiti), mentre in altre aree ha prevalso il conflitto e la contrapposizione di interessi diversi (sviluppo urbano).

Nel periodo considerato si assiste inoltre allo sviluppo di significative innovazioni processuali all'interno del contesto amministrativo torinese, in stretta continuità con le innovazioni promosse in termini di approcci e orientamento strategico dello sviluppo della città; è forse qui che la distanza tra l'esperienza milanese e torinese si rende maggiormente evidente, potendo osservare come Torino:

- sia stata la prima città italiana ad adottare un **piano strategico** (1998-2000), discusso e affrontato con numerosi soggetti della società civile, del settore pubblico e privato, e che ha promosso una visione condivisa in grado di indirizzare lo sviluppo urbano futuro, anche riguardo le azioni da promuovere;
- abbia affrontato alcune delle problematiche sociali più urgenti attraverso l'adozione di strumenti nuovi e inediti, quali il **Progetto Periferie**, che ha permesso la promozione di politiche integrate di rigenerazione urbana (in particolare grazie al ruolo svolto dal settore *Rigenerazione Urbana* del Comune di Torino), in alcune delle parti più critiche e "difficili" della città, anche attraverso l'incentivazione di processi di partecipazione della cittadinanza;

amministrativa nel governo della città (dal 1993 sono stati infatti eletti tre sindaci diversi, V.Castellani, S.Chiamparino, P.Fassino, di coalizioni di centro-sinistra).

- abbia costituito e sviluppato **molteplici agenzie**, create appositamente per affrontare specifiche questioni/problematiche, quali marketing urbano, trasporti pubblici nell'area metropolitana, turismo, giochi olimpici;
- abbia trasferito la gestione del più importante museo cittadino (il Museo Egizio), di proprietà dello Stato, verso una **fondazione, composta anche da partner privati**, e abbia sviluppato un processo simile per la gestione dei musei civici;
- abbia incentivato lo sviluppo e la **costruzione di patti territoriali** con i comuni dell'area metropolitana torinese, su specifiche questioni, e abbia costituito agenzie specificatamente incaricate per lo sviluppo economico dei territori interessati;
- sia riuscita a instaurare relazioni di successo lungo la dimensione verticale, attraverso processi di **cooperazione verticale** con le amministrazioni di livello superiore non particolarmente controversi (Provincia, Regione);



Fig.32 In parallelo a processi di grande trasformazione, in grado di rilanciare Torino all'interno del contesto nazionale e internazionale (quali le Olimpiadi Invernali del 2006), l'amministrazione pubblica della città ha prestato particolare attenzione allo sviluppo di percorsi progettuali volti alla rigenerazione e trasformazione della città esistente. Sono stati promossi in questa direzione numerosi interventi fortemente innovativi, tra cui particolarmente significativo è stato il *Progetto Periferie*, progetto che ha incentivato e supportato lo sviluppo di molteplici iniziative in contesti periferici; tra queste il progetto *Nuovi Committenti* (nella foto), programma di produzione artistica e recupero urbano, volto all'integrazione di domande culturali e istanze di sviluppo locale qualitativo.

Lo sviluppo di consistenti innovazioni processuali, all'interno del contesto torinese, non ha però avuto riscontri nella produzione e adozione di significativi approcci innovativi nell'elaborazione di prodotti e progetti; molti di questi hanno avuto lunghi percorsi d'adozione e implementazione, che hanno caratterizzato e influenzato fortemente i processi di trasformazione, soprattutto per le lunghe tempistiche di realizzazione (come è lecito attendersi in processi di grande cambiamento urbano). Nonostante l'assenza di significative e rilevanti innovazioni di prodotto, si possono individuare alcuni dei progetti maggiormente innovativi, promossi nel decennio 1993-2002; in particolare i campi maggiormente interessati dallo sviluppo di prodotti e progetti inediti sono relazionati ai temi di rinnovamento e rigenerazione urbana (riqualificazione città esistente, sviluppo nuove aree residenziali e commerciali), allo sviluppo del sistema trasportistico metropolitano (tram, linea metropolitana), alla promozione culturale (creazione Museo del Cinema, nuovi spazi espositivi), allo sviluppo della vocazione universitaria (progettazione di nuovi campus), alla promozione di fiere espositive specificatamente torinesi, di rilevanza nazionale ma non solo (Fiera del Gusto, Fiera del Libro).

Un altro importante campo d'innovazione su cui l'amministrazione comunale ha particolarmente insistito e investito, per promuovere il rilancio della città, è il settore della comunicazione, e dell'immagine urbana; anche in questo caso emerge come fondamentale sia stato l'orientamento fortemente strategico e operativo adottato dall'amministrazione, attraverso consistenti sforzi, per modificare l'immagine tradizionalmente associata alla città (industriale, grigia, spenta), non particolarmente positiva, e per proporre e promuoverne una nuova e in grado di mettere in evidenza le principali potenzialità della città Torino, e del suo territorio (alpi, fiumi, barocco, cibo, vino).

In conclusione si può osservare come, nonostante condizioni di partenza particolarmente difficoltose e di non facile risoluzione, la città di Torino, attraverso l'operato dell'amministrazione pubblica, ma anche attraverso il coinvolgimento e la mobilitazione della società civile, sia stata in grado di reagire positivamente alla fase di forte crisi e declino urbano che l'aveva colpita a partire dagli anni '80.

L'adozione di approcci fortemente orientati in senso strategico, la continuità politica e amministrativa nel governo della città, la mobilitazione di risorse e competenze molteplici ed eterogenee, la forte spinta verso la sperimentazione e l'innovazione nei processi, strumenti e meccanismi di gestione e intervento nella città, l'importanza riconosciuta ai processi d'integrazione e partecipazione dal basso, rappresenta solo parzialmente alcuni degli aspetti che hanno reso possibile lo sviluppo e la trasformazione del contesto torinese, oltre la sua tradizionale vocazione industriale e produttiva, ormai fortemente ridotta.

In anni recenti si sono potuti meglio osservare i risultati degli sforzi compiuti dalle amministrazioni cittadine, e oggi Torino pare essere positivamente riuscita a sovvertire l'immagine di centro urbano in crisi, affermandosi con merito come uno dei principali poli culturali, ma non solo, del Nord Italia; il percorso intrapreso dalle amministrazioni cittadine e dalla società, intesa in senso ampio, negli ultimi vent'anni, non è stato assolutamente semplice e lineare, caratterizzandosi per il forte contenuto sperimentale e innovativo ricercato, ma anche per i rischi derivanti da processi e progetti dagli esiti talvolta incerti e non prevedibili, ma in grado di generare esiti e impatti estremamente positivi nel medio-lungo periodo.

3.2.3 Due modi diversi di intendere la *governance* urbana

A partire dal confronto appena proposto, permangono pochi dubbi su quale sia tra Milano e Torino la città che è riuscita meglio ad assimilare dimensioni e capacità innovative, nella propria azione di governo e amministrativa; in questo senso i risultati dello studio^[59] preso a riferimento evidenziano questa condizione, a partire da una serie di indicatori numerici e quantitativi, in grado di far emergere come siano diverse le prestazioni, in termini di innovazione nell'agire amministrativo, tra le due città.

Quello che pare però maggiormente interessante approfondire in questo paragrafo, sono i nodi critici e le dimensioni rilevanti, all'interno dei due contesti, che hanno sancito il diverso approccio e, di conseguenza, i diversi esiti in termini di performance amministrativa.

Emerge infatti con evidenza come la capacità d'innovazione di Torino, nel decennio 1993-2002 (ma in un certo senso anche in tempi recenti), sia stata decisamente maggiore, nonostante (o in conseguenza di) le sfide sociali, economiche e politiche e il rischio di declino urbano che la città piemontese ha dovuto affrontare. In questo senso si possono individuare alcune potenziali ragioni alla base di questa differenza di approcci e prestazioni:

- **pressione dei problemi.** Probabilmente uno dei fattori più determinanti nella differenza tra le due città; la crisi del sistema monoproduttivo, e incentrato sulla presenza della FIAT, ha infatti obbligato Torino a fare grossi sforzi per reinventare se stessa rispetto al recente passato, solidamente produttivo. La reazione ai problemi della struttura produttiva, e urbana della città fu molto forte e decisa, e vide la mobilitazione attiva sia delle pubbliche amministrazioni, che della società civile. Il caso di Milano è invece caratterizzato da una transizione più soft, sicuramente meno complicata, nella quale non è stato necessario ritrovare, e reinventarsi, un nuovo ruolo e una funzione alla città, e per la quale è bastato correggere alcuni meccanismi amministrativi non più funzionanti (maggiore efficacia nelle fasi attuative);

- **rinnovo dell'élite politica.** Trova evidenti connessioni con le ragioni precedentemente presentate, evidenziando bene il diverso ruolo ricoperto dalla società, intesa in senso ampio, nei due contesti urbani. A Torino infatti, il periodo di forte crisi urbana, si è andato ad affiancare al periodo di evidente delegittimazione delle istituzioni politiche tradizionali, creando le opportunità per una mobilitazione efficace della società civile, mobilitazione che poi ha portato all'elezione a sindaco di V.Castellani. A Milano la risposta alla crisi dei sistemi politici tradizionali ha comportato invece la riaffermazione di istanze politiche, in discontinuità e lontananza rispetto ai meccanismi tradizionali e consolidati (ascesa della Lega Nord), ma evitando di incorporare e coinvolgere attivamente le élite economiche e intellettuali, nel governo della città.

59 Dente B., Bobbio L., Spada A., *Government or Governance of Urban Innovation*, 2005.

Le differenze nelle capacità, e volontà d'innovazione espresse dalle due città nel decennio considerato, ci forniscono alcuni chiavi di lettura interpretativa interessanti, per meglio comprendere le ragioni del diverso approccio amministrativo alle problematiche comuni, anche se evidentemente di diversa intensità. Quello che pare interessante indagare e approfondire in questo paragrafo sono quindi le connessioni e relazioni tra la capacità di produrre innovazione nelle modalità, e nei prodotti, delle azioni di governo locale, e le diverse strutture delle reti di *governance* urbana, nei due contesti considerati.

In primis è interessante concentrarsi sulla **complessità dei network** e delle reti decisionali, nei casi milanese e torinese, intendendo in questo modo indagare il ruolo e la presenza di soggetti provenienti da campi, settori e territori eterogenei, approfondendo anche le connessioni dirette esistenti tra i diversi attori coinvolti, ossia la densità del network. In questo senso emergono alcune considerazioni interessanti, relazionando la forma, densità e complessità dei network di livello urbano, nei due contesti, e il livello d'innovazione delle azioni di governo locale.

In questo senso emerge evidente l'esistenza di relazioni dirette tra il livello di complessità dei processi decisionali e attuativi, e la capacità di promuovere dimensioni e approcci innovativi nelle due città. Si può osservare infatti come i processi di cooperazione orizzontale, ad esempio, instaurati tra il Comune centrale (Milano e Torino) e i comuni dell'area metropolitana, non risultino particolarmente forti e solidi nel caso torinese, risultano però totalmente inesistenti nel contesto milanese; questa condizione di forte conflittualità tra città centrale (Milano), e comuni limitrofi, perdura fino ad oggi, complicando lo sviluppo di progetti e processi di interesse, e rilevanza metropolitana (si pensi alle misure contro l'inquinamento, o alla rete metropolitana di trasporto pubblico).

Prendendo in considerazione le dimensioni di *governance* multilivello, le forme di cooperazione verticale con soggetti gerarchicamente di livello superiore (Provincia, Regione), lo scenario non si modifica particolarmente, risultando Torino il contesto in cui forme di collaborazione sulle dimensioni verticali hanno prodotto risultati più soddisfacenti; lo stesso si può affermare, anche se in maniera meno evidente, con riferimento alle forme processuali e alle modalità di cooperazione, instaurate tra soggetti pubblici e attori privati.

Emerge quindi, con riferimento alle dimensioni di network, come nel contesto torinese i processi relazionali si caratterizzano per una maggiore complessità, legata in particolar modo al numero di attori rilevanti coinvolti in posizioni e ruoli significativi all'interno delle reti di governo della città; la complessità può essere interpretata infatti come fattore critico, in grado di rallentare e produrre incertezza nei processi, ma anche, e forse soprattutto, come elemento di valore, in grado di dare spessore e validità condivisa alle scelte amministrative intraprese.

Spostandoci brevemente a considerare la densità dei network amministrativi nelle due città, un modo interessante di indagarla e approfondirla è guardare primariamente al ruolo del Comune centrale, in entrambi i casi l'attore più rilevante e significativo, in relazione ai processi innovativi; in questa direzione valutativa emerge ancora una volta come Torino sia il contesto in cui si assiste a una maggiore densità dei network decisionali e attuativi, nonostante il numero di esperienze in cui si riscontra la presenza attiva dell'amministrazione locale siano più numerose nel contesto torinese. In sintesi emerge quindi come il livello di innovazione dei due contesti considerati sembri legarsi in modo evidente e forte alla complessità e densità delle diverse strutture di *governance* urbana adottate nelle due città, facendo risaltare in questa maniera il ruolo fondamentale e le funzioni decisive che possono essere svolte nei processi di governo urbano, da soggetti e attori provenienti da diversi campi, settori e livelli, e che risultino in grado di promuovere forme di interazione, e integrazione, efficaci tra le diverse parti, e interessi in gioco.

Le considerazioni che emergono nell'analisi delle strutture di *governance* urbana, relazionate alla capacità d'innovazione, nei casi di Milano e Torino, evidenziano quindi l'importanza della presenza di soggetti e attori diversi, all'interno delle reti decisionali e attuative di livello urbano; emerge però come non tutti gli **attori e soggetti coinvolti all'interno dei policy network** abbiano la stessa importanza, e rilevanza, ricoprendo ruoli e funzioni diverse. I ruoli che per evidenti motivi risultano maggiormente interessanti da approfondire nei due contesti, sono quelli dei *promotori* (coloro che promuovono l'ingresso nell'agenda amministrativa di un problema, o di una possibile soluzione) e del *regista* (l'attore che gestisce il

processo decisionale, per portare il problema a essere affrontato efficacemente, attraverso azioni progettuali). Nel caso di Torino, il contesto che pare essere sotto diversi aspetti maggiormente innovativo, il ruolo di regia è saldamente nelle mani del governo locale, e del settore pubblico in generale, ma allo stesso tempo anche la maggioranza delle idee e processi innovativi emergenti, sono promossi dalle istituzioni amministrative.

All'opposto nel contesto milanese la gran parte delle innovazioni, processuali, metodologiche e di progetto sono promosse da soggetti e gruppi appartenenti ai settori privato, privato sociale, fondazioni bancarie e di comunità, mondo associazionistico e del volontariato, i quali risultano particolarmente in grado di svolgere ruoli e funzioni importanti in determinati settori di rilevanza urbana (servizi sociali, percorsi di coinvolgimento cittadinanza, etc.), risultando capaci di promuovere e adottare istanze e approcci innovativi.

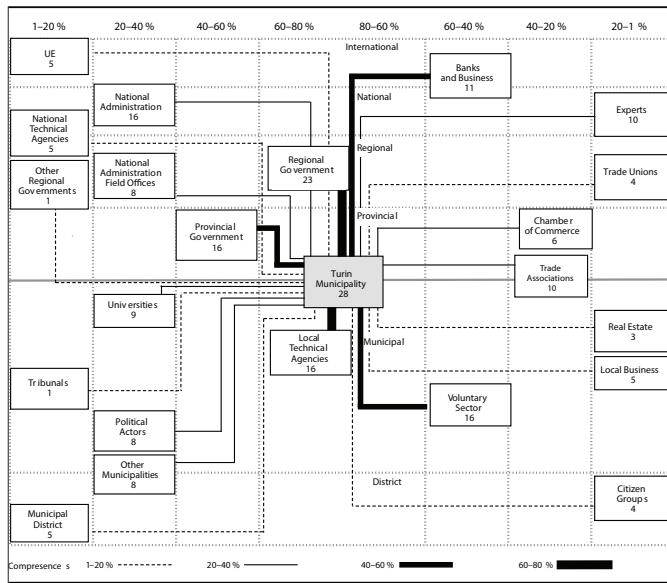


Fig.33 Governance network all'interno del contesto torinese, periodo 1993-2002 (fonte: Dente B., Bobbio L., Spada A., 2005).

Si può osservare in questa sintetica rappresentazione come, all'interno delle politiche ed esperienze progettuali considerate nel progetto di ricerca di riferimento, l'amministrazione pubblica torinese sia riuscita a costruire effettivi percorsi di *governance urbana* multiattoriale, coinvolgendo molteplici attori e organizzazioni provenienti da diversi settori e livelli, con riferimento sia alle istituzioni pubbliche, che a soggetti *non pubblici*, nei processi di sviluppo e governo urbano.

In questa direzione interpretativa emerge chiaramente, ancora una volta, la distanza esistente tra il contesto torinese e quello milanese, in particolare riguardo il diverso **ruolo svolto dalle amministrazioni locali**, e dal settore pubblico in generale. Si evidenzia infatti come a Torino le funzioni svolte dal settore pubblico e amministrativo, risultino largamente dominanti, caratterizzando fortemente l'operato degli attori amministrativi locali per il loro marcato dinamismo e attivismo verso la considerazione delle problematiche, e delle opportunità emergenti nel contesto urbano, e nella società in generale. Nel contesto milanese la situazione è evidentemente diversa, stante il ruolo estremamente passivo ricoperto dall'amministrazione, nella predisposizione di interventi innovativi, e dal carattere talvolta sperimentale e incerto, e nella scarsa capacità di cogliere e operativizzare le istanze più interessanti emergenti dal basso e dalla società nel suo insieme.

È interessante notare e sottolineare come i settori privato e del volontariato, intesi in senso ampio come in precedenza, risultino avere una presenza numericamente simile all'interno dei due contesti urbani considerati, nonostante il ruolo loro riconosciuto da parte dei soggetti preposti al governo della città sia estremamente diverso. Quello che pare interessante indagare e approfondire in questo quadro di riferimento sono le ragioni per cui si assiste a questa situazione dove, a partire da situazioni di contesto comparabili, gli esiti vedano nel caso torinese un forte attivismo da parte dei soggetti pubblici, anche nel rapportarsi e considerare le istanze emergenti dalla società; al contrario nel contesto milanese si assiste a deboli rapporti e relazioni tra gli attori amministrativi, e il resto della società. I motivi sono diversi e pare utile provare a riflettere un attimo, per meglio comprendere le ragioni delle differenze nelle modalità d'azione e d'intervento alla scala urbana.

Il primo motivo di spiegazione di queste diverse modalità d'azione si può facilmente ricondurre alla **maggiore ricchezza e vitalità della società civile milanese**, sia in termini di eterogeneità delle competenze, sia in termini di possesso di

maggiori risorse, economiche, conoscitive e non solo; il contesto sociale ed economico torinese, inteso in senso ampio, ha infatti fortemente risentito negli anni, della schiacciante e invadente presenza della FIAT, la quale ha indirettamente provocato un indebolimento diffuso negli altri settori economici della città, e nella società civile in generale.

È importante riaffermare a questo punto però come, nel momento di indebolimento del ruolo e dell'orientamento monoproduttivo della città, nel contesto torinese si sia assistito a un'importante mobilitazione della società civile, che ha prodotto un allargamento della sfera politica e pubblica, in grado di portare all'inclusione, e alla considerazione nelle azioni di governo urbano e nelle decisioni di interesse collettivo, di soggetti provenienti dal mondo accademico, dai settori economici, e dalla società civile generalmente intesa; lo stesso non si può affermare invece per Milano.

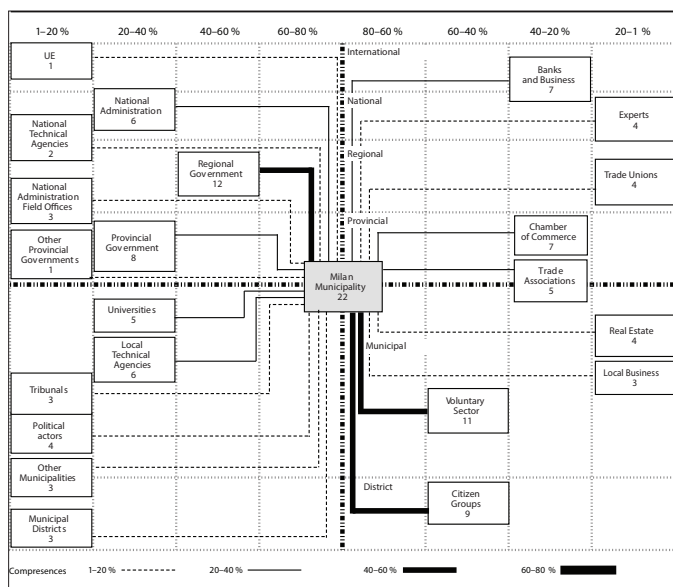


Fig.34 Governance network all'interno del contesto milanese, periodo 1993-2002 (fonte: Dente B., Bobbio L., Spada A., 2005).

Si può osservare in questa rappresentazione come, nel quadro di riferimento delle politiche ed esperienze progettuali considerate dal progetto di ricerca, l'amministrazione pubblica milanese non sia riuscita a strutturare effettivi ed efficaci percorsi di *governance urbana*; in particolare non risultano esserci significativi processi di inclusione rivolti sia verso soggetti di natura pubblica, che verso soggetti dal carattere *non pubblico*. Gli unici processi relazionali particolarmente rilevanti riguardano le interazioni con la Regione (dal lato pubblico), e con i settori del volontariato e della rappresentanza locale (dal lato *non pubblico*)

Un'altra ragione sicuramente determinante nel sancire la distanza tra i due modelli di governo urbano, adottati nel contesto milanese e torinese, si può riconoscere nei **differenti stili di leadership politica** che hanno contraddistinto lo sviluppo urbano recente delle due città; maggiormente inclusivo e proattivo lo stile di governo delle amministrazioni locali torinesi, maggiormente in autonomia e passivo lo stile adottato dai soggetti amministrativi milanesi. In questa direzione interpretativa appare difficile comprendere se questo maggior dinamismo e attivismo dei soggetti privati, intesi in senso non-pubblico, nel contesto milanese derivi da:

- una maggiore propensione e attitudine della sfera politica a lasciare campo e spazio alla società civile;
- una generale sfiducia e disillusione degli attori economici e sociali nei riguardi delle istituzioni, con il conseguente rifiuto di lasciare alla sfera politica l'articolazione delle domande complesse emergenti nella società;
- la constatazione che le due sfere non si tengono in reciproca considerazione, preferendo svolgere i propri percorsi in autonomia.

A tal riguardo un punto che pare importante riaffermare è correlato alla considerazione della maggiore complessità dei *policy network* all'interno del contesto torinese, complessità strettamente relazionata alla maggiore capacità, dimostrata da parte dei soggetti pubblici locali, nel coinvolgere attivamente, e in un'ottica fortemente operativa, un vasto range di attori e soggetti eterogenei. Lo stesso non si può affermare con riferimento al contesto milanese, dove nonostante (o in conseguenza di) la presenza di soggetti economici, sociali e privati maggiormente forti e in grado di esprimere competenze e risorse molteplici, gli attori istituzionali non paiono ricercare e/o interessarsi alla creazione di network e reti di *governance urbana* maggiormente allargate e integrate, e in grado di produrre esiti, progettuali e processuali, largamente condivisi.

Proprio quest'ultimo punto appare quindi essere di centrale e cruciale importanza; non paiono infatti esistere condizioni o ragioni strutturali per le quali Milano non possa avere uno stile di *governance urbana* maggiormente inclusivo e proattivo,

e in grado di incentivare e sviluppare processi cooperativi tra la classe politica e amministrativa locale e soggetti di diversa natura, istituzionali, economici e sociali; lo sviluppo di network e reti di *governance* maggiormente complessi e compatti appare essere elemento imprescindibile per uno sviluppo operativo di istanze e meccanismi innovativi alla scala urbana, in grado di generare flussi continui e molteplici di progetti, proposte e iniziative volti alla risoluzione di problematiche collettive, e allo sfruttamento e messa a sistema di opportunità e risorse esistenti, e potenziali.

Si può allora procedere a una riformulazione delle questioni, maggiormente orientata a comprendere le ragioni e i motivi per i quali Milano risulti essere meno innovativa rispetto a Torino, nonostante la presenza di risorse, molteplici ed eterogenee, maggiori.

La prima osservazione che emerge in questo senso è che la **leadership politica conta** e influenza in modo evidente lo sviluppo di processi innovativi. La leadership politica va intesa nella sua accezione ampia, ossia come capacità di costruzione di quadri d'orientamento e di approcci strategici e condivisi, da parte dei soggetti amministrativi pubblici, in grado di indirizzare lo sviluppo e il governo delle questioni urbane; di conseguenza emerge anche come la mancanza di leadership politica comporti degli effetti importanti, in termini di capacità di sviluppare processi innovativi alla scala urbana.

In questa direzione emerge anche la considerazione, non propriamente scontata, di come in talune circostanze per raggiungere risultati migliori, sia necessario un **forte ruolo da parte della pubblica amministrazione**; questa condizione di maggiore attivismo e dinamismo dei soggetti amministrativi pubblici potrebbe però comportare effetti e conseguenze negative, quali la disincentivazione nello svolgimento di un ruolo importante all'interno dei processi di *governance urbana*, da parte di attori economici e sociali. In questo senso appare maggiormente efficace l'adattamento del ruolo della pubblica amministrazione, con riferimento ai diversi contesti d'intervento; in quei contesti territoriali locali dove la società civile, intesa nella sua accezione ampia, non mostri interesse e capacità d'intervento, e dove il mercato non dimostri di possedere risorse e competenze adeguate per intervenire, la forte presenza e il ruolo attivo svolto della pubblica amministrazione paiono necessari, prima ancora che auspicabili.

Un'altra ragione alla base delle differenze, in termini di capacità d'innovazione, mostrate dalle due città si può probabilmente ricondurre alla **dimensione temporale**. Appare infatti come nel lungo periodo, processi maggiormente partecipati, condivisi e attivi siano in grado di produrre migliori performance in termini d'innovazione, creatività e sviluppo, mentre nel breve periodo, per promuovere approcci e istanze innovative, si renda necessaria la presenza, il ruolo e il forte attivismo dei soggetti pubblici, preposti al governo della città.

Paiono esserci diverse ragioni possibili, e potenzialmente valide, alla base delle differenze riscontrate nei due contesti urbani considerati, con riferimento alla capacità di promuovere innovazione nei processi, meccanismi e forme d'intervento alla scala locale; quello che però pare maggiormente evidente e valido, è la considerazione che *“non esiste una modalità migliore di risoluzione di problemi collettivi, l'idea di governance come formula magica appare più una presa di posizione ideologica, che una reale ricetta per il successo”*⁶⁰.

È in quest'ottica che appare quindi ancora più cruciale e decisivo, indagare e approfondire le situazioni di contesto, le caratteristiche, dimensioni e variabili significative e specifiche di ciascun ambito d'intervento, sia lungo le dimensioni amministrative e istituzionali, sia lungo le dimensioni sociali ed emergenti dal basso; questa pare essere l'unica declinazione realmente operativa che si può tentare di proporre con riferimento alle istanze di *governance urbana* applicate alle nuove politiche urbane, ossia la comprensione delle dimensioni contestuali rilevanti sulle quali pare necessario intervenire, nella società e nelle istituzioni amministrative, in grado di generare significativi cambiamenti e sviluppi pratici, in termini di approcci, modalità e strumenti adottati, per muoversi verso la promozione di istanze e meccanismi realmente innovativi, trovino essi maggiori e più strette relazioni con le dimensioni progettuali o processuali d'intervento.

60 Dente B., Bobbio L., Spada A., *Government or Governance of Urban Innovation*, 2005.

In conclusione pare utile ritornare sulle periodizzazioni dello studio usato come principale riferimento bibliografico⁶¹ per questo capitolo; il lavoro d'analisi e ricerca approfondito sui due contesti urbani italiani si concentra infatti sul periodo 1993-2002, non fornendo quindi indicazioni e considerazioni riguardo l'evoluzione di queste tendenze nell'ultimo decennio.

Quello che in questa sede si intende riaffermare è come, oltre la validità delle indicazioni ottenute, questo studio ci permetta di cogliere e comprendere alcune tendenze, e approcci in atto, nel campo dell'agire amministrativo nei processi di governo dei contesti urbani. L'*innovatività* delle pubbliche amministrazioni, in questo caso milanesi e torinesi, rappresenta infatti una condizione e dimensione che si va a consolidare e stratificare nel tempo, attraverso processi di natura essenzialmente incrementale. Quello che emerge però è come in concomitanza di situazioni e momenti storici fortemente critici, si possa assistere a "salti" evolutivi, con riferimento all'agire amministrativo e alle istanze innovative, in grado di produrre modificazioni consistenti nello sviluppo e trasformazione di contesti urbani. E' questa sostanzialmente la storia di Torino, città che ha dovuto affrontare una pesante ristrutturazione del proprio modello urbano di sviluppo e trasformazione, in risposta ad un periodo di crisi che ha pervaso le principali dimensioni urbane, sociali ed economiche, riuscendo a integrare l'attivismo dell'amministrazione locale, con le risorse e competenze della società più ampia.

Non è la storia di Milano invece, città in cui la grande capacità d'adattamento, e la forte vitalità, dei settori economici, sociali e produttivi, sono riusciti a evitare l'emergere di situazioni realmente critiche alla scala urbana, comportando piuttosto uno sviluppo, lento e continuo, orientato a trasformare il modello urbano e il sistema produttivo, verso istanze e orientamenti relazionati a modelli produttivi del terziario de-specializzato, e verso la competitività a scala globale. La capacità d'innovazione del e nel proprio contesto territoriale, da parte delle amministrazioni pubbliche nel contesto milanese è stata ridotta, tradizionale nei suoi approcci e timida nel riconoscere ruoli e funzioni significative, in materia di governo e trasformazione urbana, a soggetti provenienti dall'ampia e vitale società milanese, e dai suoi settori economici e sociali.

Nell'ultimo decennio (2003-2013) si è assistito primariamente al perdurare di tendenze e modalità d'intervento e d'azione alla scala urbana, da parte delle amministrazioni locali dei due contesti urbani, in presenza di poche "rivoluzioni" strutturali e metodologiche, con riferimento allo sviluppo di approcci, processi e prodotti innovativi. Torino è riuscita a dar forma concreta agli esiti e agli interventi fortemente innovativi, che erano stati sviluppati e immaginati a inizio degli anni 2000, grazie anche alla grande continuità che ha caratterizzato i percorsi amministrativi e politici torinesi; ha infatti ospitato le Olimpiadi invernali del 2006, ha sviluppato importanti innovazioni in campo infrastrutturale, sociale ed economico, è diventata polo culturale di importanza nazionale, attraverso la predisposizione di numerosi interventi, eventi e manifestazioni che hanno dato forma alla nuova vocazione culturale e innovativa che la città, le sue amministrazioni locali e la sua società intesa in senso ampio, avevano immaginato e condiviso.

Il contesto milanese ha visto invece il perdurare, almeno fino alla fine del primo decennio degli anni 2000, di quegli approcci che avevano caratterizzato e strutturato l'agire amministrativo e pubblico in senso neo-liberista, verso l'accrescimento delle dimensioni globali e competitive della città. Le principali innovazioni dell'ultimo decennio hanno infatti riguardato lo sviluppo di iniziative e interventi di carattere infrastrutturale (linea metropolitana M5, nuovo polo fieristico di Rho), e processi di riqualificazione e trasformazione urbana dagli esiti incerti, nei migliori dei casi (*Porta Nuova, CityLife*), se non propriamente fallimentari (*Santa Giulia*); inoltre la candidatura (e la successiva selezione) per ospitare la manifestazione *Expo 2015*, non ha fatto che confermare lo sguardo primariamente rivolto verso i processi competitivi di scala globale (Milano come vetrina di eventi internazionali), e gli approcci e gli orientamenti di sviluppo e governo urbano, immaginati dalla pubblica amministrazione (sviluppo urbano guidato da grandi progetti di riqualificazione urbana). In parallelo, e in quasi totale autonomia rispetto alle scelte e decisioni amministrative, le maggiori innovazioni nei settori economico e sociale sono state primariamente guidate e promosse da soggetti e organizzazioni, di matrice *non-pubblica*, caratterizzati spesso dall'insistenza sulle dimensioni locali, e localizzate, d'intervento.

61 Dente B., Bobbio L., Spada A., *Government or Governance of Urban Innovation*, 2005.

Dal 2011 la continuità politica e amministrativa che aveva guidato i processi di governo e amministrazione urbana negli ultimi vent'anni, è venuta meno, in concomitanza del cambiamento politico (elezione a sindaco di G. Pisapia) che ha investito il contesto milanese; questo momento di rottura politica e amministrativa, è parso abbastanza esemplificativo del giudizio che la società milanese, intesa sempre in senso ampio, voleva trasmettere rispetto ai modelli di governo urbano che avevano caratterizzato i decenni precedenti.

Si è assistito infatti a un processo di forte mobilitazione della società civile, delle élite professionali milanesi, di alcune specifiche categorie della popolazione, nel richiedere e pretendere un forte cambiamento, e processi d'innovazione reali, nelle modalità d'agire amministrativo e nella visione immaginata per la città, che si muovesse verso la considerazione di istanze sociali, culturali ed economiche, di carattere anche locale, precedentemente trascurate a scapito di dimensioni competitive globali; dopo due anni, come già affermato in precedenza, non è possibile proporre valutazioni realmente efficaci e valide riguardo gli esiti di questo cambiamento politico e amministrativo nei processi di governo della città, stante il carattere incerto di processi, iniziative e progetti appena avviati nei migliori dei casi, oppure in evidente continuità con quanto ereditato dalle precedenti amministrazioni.

Si può allora affermare come gli apparati amministrativi pubblici milanesi, talvolta più per necessità che per scelta, si stiano timidamente aprendo al confronto, alla cooperazione e alla condivisione di approcci, metodi e progetti con organizzazioni e soggetti emergenti nei contesti *non-pubblici*, e operanti nei contesti locali, per la risoluzione di problematiche di carattere collettivo, attraverso metodologie innovative d'intervento.

Gli esiti di queste trasformazioni nelle modalità d'azione e intervento pubblico, così come i risultati di progetti di rilevanza urbana e metropolitana dal carattere maggiormente sperimentale e innovativo (Area C, mobilità sostenibile), appaiono al momento incerti e da verificare, e potranno appunto essere adeguatamente valutati e interpretati negli anni a venire. Emerge però in questa direzione interpretativa come il ruolo e le funzioni ricoperte dalla società, intesa in senso ampio, nel contesto milanese, appaiano sempre più cruciali e decisivi nel promuovere e sviluppare innovazioni (processuali, metodologiche, di prodotto), multidimensionali e integrate, alla scala urbana e locale.

3.2.4 Il ruolo innovativo di processi e pratiche emergenti alla scala locale

A partire dai contributi e dagli approfondimenti precedentemente proposti emerge in particolare come, le modalità di governo delle trasformazioni urbane, in particolar modo nel contesto milanese (che è utile ricordare rappresenta il contesto di ricerca privilegiato), non siano state in grado di riprodurre e generare innovazione, nei processi, nelle metodologie e nei prodotti, nel momento in cui è aumentata in modo evidente la complessità delle reti decisionali (fine anni '80 - inizio anni '90); in particolar modo i nodi maggiormente critici, complessi e decisivi sono emersi lungo le dimensioni verticali, in una duplice direzione:

- verso il basso, con l'ingresso e la comparsa di attori sociali ed economici operanti alla scala di quartiere;
- verso l'alto, nel momento in cui le amministrazioni comunali non hanno più potuto operare in piena autonomia, in particolare riguardo tematiche e questioni di rilevanza metropolitana.

In questo scenario in mutamento rispetto a forme tradizionali d'intervento dei soggetti amministrativi di livello locale, e di crescente complessificazione della sfera urbana e sociale, vengono meno le condizioni e le possibilità, per tecnici e amministratori pubblici, di generare innovazione urbana e di sostenere la sua legittimazione. In questa direzione interpretativa emerge in particolare come, di fronte alla crescente complessità e frammentazione della sfera sociale, il mancato riconoscimento del carattere di estrema interazione dei percorsi progettuali alla scala urbana abbia interrotto l'efficacia delle politiche istituzionali e formali, promosse dai soggetti amministrativi di natura pubblica (fine anni '80 - inizio anni '90).

Come abbiamo illustrato in precedenza, la risposta emersa nel contesto milanese, in relazione a questa fase di stasi e *stagnazione attuativa* riguardo alle decisioni pubbliche, si è andata a concentrare in particolar modo, sul ripristino di condizioni di attuabilità e implementazione operativa all'interno dell'agire amministrativo, a scapito di processi di sperimentazione e tentativi innovativi nel campo delle politiche urbane.

In questa cornice di senso si pone particolare attenzione verso i processi avvenuti, e ancora parzialmente in atto, alla scala urbana, cornice in riferimento alla quale appare particolarmente fertile e interessante il contributo disciplinare proposto da Paolo Fareri⁶², il quale prova a orientare la riflessione e interpretazione dei percorsi di cambiamento e modificazione nei processi e nelle attività di governo dei contesti urbani. Nello specifico si osserva come, in anni recenti, paia aprirsi e svilupparsi un nuovo scenario, in rottura con le pratiche e le prassi tradizionali, e che è stato già parzialmente approfondito e restituito nei contributi precedentemente proposti; questo nuovo scenario, che appare per certi versi contraddittorio e di complessa interpretazione, risulta essere esito e conseguenza dell'affiancamento di due stili diversi, nel governo delle trasformazioni urbane:

- da un lato emerge uno **stile di governo** delle trasformazioni urbane **più tradizionalmente orientato**, che si afferma nelle arene istituzionali classiche e che vede il coinvolgimento di attori economici e politici chiaramente identificabili. Questa modalità d'agire amministrativo riacquista le capacità decisionali, precedentemente in forte contrazione, attraverso il mantenimento di un basso profilo riguardo i temi d'innovazione e qualità alla scala urbana, tentando invece di massimizzare la disponibilità di alcune nuove risorse, primariamente economiche (fondi europei e nazionali);

- dall'altro lato emerge invece uno **stile di governo** che si sviluppa in arene composte primariamente da **attori operanti nel locale**, e che guadagna capacità di operare e fare a partire dalla ricerca di nuove forme, e strumenti d'intervento, efficaci. È in questo spazio in particolare, che sta assumendo sempre maggiore rilevanza in anni recenti, che il contesto milanese pare potenzialmente in grado di ritrovare quelle capacità d'innovazione e sviluppo di approcci inediti, che pareva essere venuta meno lungo il versante istituzionale, e nel campo delle politiche formali.

Avendo già parzialmente affrontato il primo orientamento di governo riguardo le trasformazioni urbane, pare maggiormente interessante concentrare la riflessione e i successivi approfondimenti sul secondo stile di governo alla scala urbana, stante anche la sua estrema attualità. Le linee innovative che emergono in questa direzione riguardano soprattutto innovazioni che partono dai processi per giungere al prodotto, modificando sostanzialmente in questo senso il percorso progettuale, in particolare escludendo la logica della centralità del sapere esperto e tecnico; la complessità di questi percorsi e processi viene interpretata primariamente come risorsa e opportunità, in grado di portare a integrazione forme diverse e molteplici di conoscenza, e attori in grado di mobilitarle positivamente, in una logica orientata al progetto e al "fare".

In questo senso i processi di costruzione locale di percorsi di progettazione condivisa mettono in discussione modalità e meccanismi tradizionalmente associati al campo delle politiche urbane, in particolare la sequenza logica "*analisi-disegno-decisione-attuazione*" che viene invece ripensata nella direzione di adattamento alle necessità specifiche e contestuali di ciascun ambito d'intervento (diversi usi possibili del *progetto*, strumento d'analisi, occasione di costruzione di quadri interpretativi condivisi, etc.).

È in questo scenario che nascono e si sviluppano i maggiori processi di cambiamento e innovazione nella costruzione e trattazione di problematiche pubbliche e collettive, arrivando spesso a dimostrare un livello di efficacia, sia processuale che progettuale, che le politiche istituzionali e formali non paiono più in grado di assicurare.

Riconosciuta l'importanza cruciale nei processi di produzione pubblica alla scala urbana, oggi ricoperta da soggetti operanti nel locale, ed emergenti nella società più ampia, si apre in questo campo un importante spazio di riflessione, relazionato al rapporto fra domande e processi sociali di governo della città, e ruolo dell'esperto e del tecnico all'interno di questi percorsi che si stanno sempre più modificando in anni recenti. Sempre Paolo Fareri⁶³ in questo senso individua e restituisce **quattro principali cicli di partecipazione sociale** ai processi, e alle politiche, di trasformazione e governo urbano, sviluppatasi negli ultimi decenni, e in particolare:

62 Fareri P., *Innovazione urbana a Milano: politiche, società ed esperti*, *Urbanistica* n.123, 2004.

63 *Ibidem*, Fareri P. (2004).

- un primo ciclo caratterizzato da **forti conflittualità sociali** (fine anni '70) dove emergono forme di partecipazione dal basso, fortemente e chiaramente connotate ideologicamente, e dove la composizione sociale rimane sostanzialmente omogenea. Il rapporto con le istituzioni è di aperto conflitto, rivendicando in particolare forme nuove e alternative di produzione della città; vengono portate avanti domande di *fare*, chiedendo in particolare alle istituzioni servizi e risposte adeguate per le problematiche sociali più diffuse (edilizia pubblica, servizi di welfare), e rivendicando la primaria importanza della conoscenza ordinaria come fonte di progettualità di dimensione urbana;

- un secondo ciclo è caratterizzato dall'emersione della cosiddetta **sindrome Nimby** (*not in my back yard*) e riguarda principalmente movimenti prettamente urbani che si sono sviluppati a partire dagli anni'80, come reazione in risposta alla predisposizione di grandi progetti di trasformazione urbana, da parte delle istituzioni. Questi processi di partecipazione sociale risultano estremamente dipendenti rispetto ai progetti che hanno originato la protesta, risultando per questo poco connotati ideologicamente ma esplicitamente a base territoriale.

Emerge forte il rifiuto delle logiche progettuali, stante la domanda esplicitata di *non fare*, risultando particolarmente efficaci nel raggiungimento dei propri obiettivi (aiutati anche dalle crescenti difficoltà attuative delle amministrazioni pubbliche, in quel periodo storico), ma le cui performance di carattere decisionale, e di orientamento nello sviluppo e trasformazione della città, risultano quasi nulle; in questo senso il ruolo che viene riconosciuto all'esperto, e alle discipline di governo della città, è essenzialmente strumentale, unicamente volto al supporto della causa;

- un terzo ciclo (anni'90) maggiormente caratterizzato dall'adozione, da parte di attori istituzionali, di contromisure per **affrontare i grossi problemi di decisionalità ed efficacia** delle misure e interventi adottati. In questo senso il coinvolgimento degli abitanti e dei cittadini viene visto come concreta occasione per internalizzare, nelle politiche e iniziative urbane promosse, obiettivi e conoscenze eterogenee sviluppati da attori molteplici, verso la generazione e predisposizione di progetti migliori e condivisi; il consenso diventa allora condizione efficace in grado di aumentare la capacità decisionale, e attuativa, delle pubbliche amministrazioni. La partecipazione della società (intesa in questa fase in senso *consensus building*) diventa quindi nuova modalità e meccanismo di progettazione di interventi alla scala urbana, ma risulta fortemente condizionata e indirizzata dalle istituzioni, promossa dall'alto perpetuando approcci al governo delle trasformazioni urbane di matrice *top-down*. Si assiste quindi a un processo di sistematizzazione e riorganizzazione metodologica delle forme partecipative, in grado di ridefinire il ruolo dell'esperto e delle discipline urbane, ponendo nuove domande e avviando processi di costruzione di figure e orientamenti professionali inediti, quali il *facilitatore*, soggetto portatore di competenze gestionali dei processi e in grado di mobilitare risorse e conoscenze molteplici;

- infine emerge un quarto ciclo (anni 2000) caratterizzato dall'introduzione di **forme e modalità innovative d'intervento alla scala urbana**. Riemergono processi di mobilitazione dal basso, spontanei e non guidati dalle istituzioni, fortemente connotati ideologicamente attraverso un'idea di *politicità* caratterizzata da una forte dimensione progettuale, che non viene però primariamente rivolta verso le istituzioni; questi soggetti, organizzazioni e gruppi, sia di carattere formale che informale, si muovono in autonomia, producono e promuovono progetti e iniziative che rispecchiano la loro visione di città, delle forme di *policy* e governo urbano, denunciando (implicitamente o esplicitamente) l'assenza delle istituzioni amministrative in determinati campi e settori, alla scala urbana. Non vi è un rifiuto delle competenze tecniche in queste pratiche, risultando all'opposto spesso capaci di mobilitarle in varie e molteplici forme; in questo senso risultano in grado di integrare in modo efficace e positivo esperienze, competenze e relazioni molteplici ed eterogenee, all'interno delle diverse pratiche e iniziative. Il ruolo dell'esperto all'interno di queste forme di mobilitazione sociale trova inquadramento nell'impegno diretto nella gestione dei processi d'interazione, ma anche nella predisposizione di ipotesi di trasformazione e sviluppo.

Quello che emerge in quest'ottica recente di sviluppo delle forme di partecipazione sociale alle pratiche di governo della città è la necessità di strutturare processi innovativi "[...] *intervenendo sui contenuti, costruendo cornici di riferimento, interpretando i territori, innescando attraverso la proposizione di scenari, forme di progettazione fondate sull'interazione sociale, traducendo pratiche informali nel linguaggio delle politiche, sostenendo il consolidamento delle dimensioni di*

*management, avvicinando i promotori a risorse aggiuntive, favorendo la diffusione e la trasferibilità delle esperienze, rafforzando legami e reti dal locale verso l'urbano e più in là*⁶⁴.

È in questo quarto scenario e quadro di riferimento pratico, in relazione alle forme di mobilitazione e progettazione emergenti nella società, che si possono inquadrare e osservare diverse iniziative, pratiche ed esperienze rilevanti e significative, soprattutto per i caratteri fortemente innovativi delle loro azioni, ed emergenti nei contesti urbani contemporanei; emergono infatti importanti sollecitazioni dal basso riguardo questioni e dimensioni relazionate alla costruzione e produzione di beni pubblici e collettivi (con particolare attenzione verso quei *servizi non convenzionali* cui si è accennato in precedenza), attraverso iniziative sostenute e promosse da soggetti operanti nel campo del sociale, o le cui iniziative hanno una forte finalità sociale, esterni all'apparato amministrativo pubblico.

In questa direzione interpretativa emergono quindi cambiamenti e innovazioni significative nelle forme e nei meccanismi di governo urbano, già parzialmente introdotti nei paragrafi precedenti, che paiono muoversi concretamente verso modelli d'intervento e processi di *governance urbana*, segnando quindi sempre più la distanza esistente rispetto a forme tradizionali d'operato inquadrabili nei processi di *government urbano*.

Queste modifiche nelle modalità d'azione e intervento alla scala urbana prendono forma attraverso pratiche, esperienze e iniziative volte al trattamento di problematiche pubbliche e collettive, guardando primariamente alla società, e ai contesti locali, piuttosto che all'azione dei soggetti amministrativi pubblici.

Attraverso questa chiave di lettura interpretativa si possono osservare e inquadrare diverse ed eterogenee iniziative emergenti, ed emerse in anni recenti, nel contesto milanese (che ricordiamo ancora essere il contesto privilegiato d'approfondimento), che alludono a nuove forme e modalità di governo delle trasformazioni urbane, esterne al tradizionale quadro istituzionale pubblico; si tratta di molteplici esperienze, diverse per obiettivi, strumenti, risorse e processi attuati, ma soprattutto per la tipologia di soggetti che le hanno promosse, o che sono stati coinvolti, tra i quali centri sociali giovanili, attori del terzo settore, associazioni ambientaliste, fondazioni bancarie e di comunità, comitati di quartiere, associazioni di volontariato, fino a organizzazione e soggetti operanti nei campi più diversi, ma caratterizzati dall'adozione di finalità primariamente sociali.

Queste pratiche ed esperienze rappresentano modalità innovative di produzione di beni pubblici e collettivi alla scala urbana, pratiche di mobilitazione di quel capitale sociale che, come è stato presentato in precedenza, pare essere estremamente presente nel contesto milanese.

Emerge in questo senso quindi l'importanza del superamento di ottiche interpretative, di studio e ricerca disciplinare unicamente orientate ad approfondire le modalità d'azione pubblica formale, inserendosi all'opposto nel quadro del dibattito più generale riguardante i passaggi operativi, e le tipologie di trasformazione dell'azione pubblica, da modelli di *government* verso modelli di *governance*⁶⁵; i quadri interpretativi e disciplinari tradizionali infatti guardano ai processi di *governance* primariamente nell'ottica di comprendere e analizzare le forme d'intervento e azione promosse dalle istituzioni amministrative, mentre emergono sempre più in anni recenti come campi d'approfondimento fertili e interessanti da indagare, i processi di mobilitazione nella società ampia e le esperienze di sviluppo di pratiche dal basso, fortemente connotate localmente, e ad alto contenuto pubblico e collettivo (inquadrabili nello *scenario di mutamento* delle forme di governo delle trasformazioni urbane).

Si propone quindi un diverso approccio, inquadrato sul cambiamento sostanziale e significativo nei caratteri dell'azione pubblica, che segni una rottura con le pratiche di *government* tradizionali, e con i processi di *governance* inquadrabili nello *scenario della ritirata* dell'attore pubblico; questo diverso approccio trova fondamento nei processi di coinvolgimento attivo della società civile, pur conservando un forte focus centrato sul mantenimento delle funzioni di promozione, programmazione e controllo nelle mani del soggetto pubblico, inteso come garante dell'interesse collettivo più ampio

64 Fareri P., *Innovazione urbana a Milano: politiche, società ed esperti*, *Urbanistica* n.123, 2004.

65 Balducci A., *La produzione dal basso di beni pubblici urbani*", *Urbanistica* n.123, 2004.

e attore in grado di orientare strategicamente l'azione pubblica, intesa in questo senso come mobilitazione ampia della società.

A partire da questo quadro d'orientamento e approfondimento disciplinare emergono tre chiavi interpretative interessanti da proporre e presentare, nell'ottica di spostamento dello sguardo verso la comprensione di questi processi, orientati alla trattazione di dimensioni e questioni significative, all'interno dei nuovi scenari di produzione pubblica nei contesti urbani; in particolare emerge come questione di notevole interesse l'approfondimento dei rapporti e delle relazioni esistenti tra processi di *governance* e politiche urbane, e spazi d'innovazione e sperimentazione nei contesti locali.

Una prima questione che emerge con evidenza riguarda il **cambiamento delle forme di aggregazione territoriale**, che trovano stretta relazione con i processi di crisi riguardanti le strutture tradizionali di socializzazione, a livello di quartiere. I processi di razionalizzazione e gerarchizzazione amministrativa promossi negli anni '90, per migliorare l'efficacia nelle forme d'intervento degli organi amministrativi pubblici, hanno infatti fortemente indebolito e impoverito la struttura dei quartieri, in questo caso intesi come spazi pubblici e di comunità. Oggi la dimensione di quartiere sta riemergendo con forza come campo d'azione e intervento efficace per la risoluzione di problematiche pubbliche specifiche e contestuali, in un movimento naturale che emerge in risposta allo spostamento sempre più accentuato, nel campo delle politiche pubbliche e urbane, verso la considerazione di istanze competitive di livello globale (globale vs locale). Emergono quindi forme e spazi eterogenei e inediti di aggregazione, in grado di promuovere nuovi approcci comunitari e localizzati, caratterizzati da un rapporto più complesso con la dimensione spaziale e con la società.

Con riferimento al contesto italiano, e milanese in particolare, emergono infatti numerose e varie istanze e azioni promosse da gruppi, soggetti e organizzazioni, che si caratterizzano per la forte insistenza sulle dimensioni di localizzazione (non per forza locali) dei loro interventi. Soggetti e attori operanti per il perseguimento di finalità sociali e pubbliche si muovono infatti alla ricerca di un locale in cui radicare la propria azione, non esaurendosi quest'ultima però nelle dimensioni prettamente locali, ma al contrario mantenendo importanti dimensioni non locali, all'interno del più ampio contesto urbano.

Emerge in questo senso, ancora una volta, l'importanza e la crucialità riconosciuta allo *spazio* e alle dimensioni spaziali d'intervento, in grado queste di ricoprire importanti funzioni all'interno di percorsi progettuali e processuali innovativi, in particolare nella prospettiva di individuazione e messa a sistema di risorse e competenze molteplici, emergenti nei contesti locali, verso la costruzione di nuove forme di coesione sociale e comunitaria.

Una seconda questione che emerge come diretta conseguenza di quanto illustrato in precedenza, riguarda le **relazioni tra queste esperienze**, localizzate e contestuali, **e le istituzioni formali**; questo rappresenta un interessante e decisivo ambito di ricerca disciplinare, volto a indagare le situazioni di reciproco riconoscimento e cooperazione tra pubbliche amministrazioni e nuovi soggetti e organizzazioni della società, attivi nella sfera pubblica.

In questo senso emerge come in diverse esperienze e pratiche, in particolar modo nel caso milanese, i rapporti siano ridotti al minimo; i soggetti amministrativi pubblici infatti tendono ad agire e proporre risposte standardizzate e già codificate all'interno degli apparati amministrativi, promuovendo in questa direzione politiche formali che spesso ignorano, o considerano in misura minima, la presenza ed esistenza di attori e risorse molteplici all'interno dei territori e ambiti d'intervento. Lo slittamento da modalità di *government* verso modalità di *governance* in questo senso non comporta necessariamente innovazioni e cambiamenti nei paradigmi d'azione e d'intervento della pubblica amministrazione; il vero problema dei processi di *governance* infatti riguarda "*la costruzione di capacità sociali*"^[66] intendendo con ciò la necessità di porre l'accento sulle capacità di operare per orientare e guidare efficacemente la trattazione di una molteplicità di problemi, attraverso il coinvolgimento di una molteplicità di soggetti e attori, superando le dimensioni specifiche e contestuali dei singoli interventi, e muovendosi verso la costruzione di una nuova, e più ampia e includente, cultura di governo urbano.

Infine una terza questione di significativa importanza riguarda le **implicazioni di queste esperienze socialmente innovative per i processi e le attività di pianificazione**. Queste esperienze e pratiche eterogenee emergenti dal basso

66 Balducci A., *La produzione dal basso di beni pubblici urbani*, *Urbanistica* n.123, 2004.

si configurano come interessanti laboratori per la ridefinizione di cosa si intenda per interesse pubblico, in una situazione di crescente complessità e frammentazione sociale, come è quella dei contesti urbani contemporanei; queste iniziative si strutturano infatti come “*nuove tracce di comunità*”⁶⁷, in grado di legare insieme e integrare risorse territoriali preesistenti e nuove relazioni sociali, oltre il semplice riconoscimento della loro esistenza, e potenzialmente in grado di ridefinire, volontariamente o meno, i campi e le modalità d’azione pubblica, intesa in questo caso in senso istituzionale.

I processi e le attività di pianificazione svolgono in questo quadro d’orientamento, un ruolo importante e decisivo, in particolare attraverso due compiti, e direzioni d’intervento:

- un primo compito riguarda la **costruzione di quadri di riferimento e strategici di livello locale**, per queste iniziative; queste pratiche sociali ed emergenti dal basso, si muovono infatti verso la costruzione di progetti locali, che promuovano la traduzione pratica di idee diverse e molteplici di città, a partire da iniziative specifiche e puntuali. Queste esperienze paiono in grado di costruire una conoscenza efficace ed elevate capacità d’intervento nei propri ambiti di attività, ma per le quali emergono difficoltà e criticità nel momento in cui queste tentino di superare i confini dei propri laboratori locali.

In questa direzione interpretativa assumono rilevanza processi che si muovono verso la costruzione di progetti e iniziative locali capaci di connettersi ad altre esperienze e ad altri progetti rilevanti, in campo urbano, radicandosi localmente e sviluppandosi diventando localmente rilevanti. Ancora una volta decisiva è la funzione riconosciuta alla dimensione spaziale di queste esperienze, in grado questa di rappresentare il *medium* principale nella relazione con il contesto territoriale e locale d’intervento, verso la costruzione di un progetto locale inteso come reti di luoghi e iniziative molteplici, ma ugualmente innovative nei loro approcci e nel loro modo d’intendere la produzione pubblica in ambito urbano.

- un secondo compito che viene riconosciuto alle attività di pianificazione in questa situazione e in questi processi, riguarda il **supporto rivolto alle esperienze nella costruzione di network trasversali a livello urbano**. Ogni organizzazione, formale o informale, risulta infatti attiva in processi d’integrazione di tipo settoriale, lungo le dimensioni verticali, essendo parte di reti e network specifici, riguardo le attività promosse e le finalità perseguite; questi network stanno però anche provando a lavorare sulle dimensioni di allargamento ed estensione orizzontale (anche grazie agli stimoli provenienti da fondazioni bancarie e comunitarie), verso processi integrati e trasversali, in grado di promuovere forme di cooperazione, coproduzione e condivisione tra soggetti, esperienze e pratiche insistenti su campi e settori diversi, e solo apparentemente distanti.

Nell’ottica interpretativa appena presentata appare quindi ancora più decisivo il contributo che può provenire ed emergere all’interno del campo disciplinare della pianificazione urbana, in particolare con riferimento al supporto nella costruzione di reti di esperienze, luoghi e progetti, di dimensione primariamente locale, in grado però di elevarsi a importante tessuto, ed elemento di connessione, attraverso e all’interno della città; diventa quindi necessario disegnare e predisporre nuove strategie urbane, a partire dal riconoscimento delle risorse e opportunità di ciascun territorio, per promuovere processi di sviluppo territoriale e sociale, diversi, includenti e di dimensione locale, che considerino e integrino le istanze emergenti nella società e che trovino inserimento e posizione in scale e dimensioni prettamente urbane. Strategie queste che sappiano muoversi oltre la mera considerazione di aspetti relazionati ai processi di competizione globale (grandi infrastrutture, eccellenze urbane), muovendosi invece verso la piena considerazione di istanze qualitative nelle dimensioni di governo urbano, riconoscendo l’importanza cruciale ricoperta dal rapporto tra società e spazi, soprattutto in un’epoca caratterizzata da processi di *smaterializzazione*, spaesamento e frammentazione, com’è quella attuale.

67 Bargnasco A., *Tracce di Comunità*, 1999, citato in Balducci A., *La produzione dal basso di beni pubblici urbani*, *Urbanistica* n.123, 2004

3.2.5 Torino, il riconoscimento del valore sociale

Nella trattazione dei paragrafi precedenti si è tentato di restituire, in modo sicuramente parziale, il ruolo e le funzioni riconosciute ai processi d'innovazione nella produzione di politiche urbane, in particolare concentrando l'attenzione sui livelli istituzionali e amministrativi pubblici; attraverso la trattazione dei casi di Milano e Torino si è infatti tentato di evidenziare il ruolo cruciale e decisivo svolto dalle amministrazioni pubbliche, nel promuovere istanze e approcci innovativi alla scala urbana, e più in generale nel muoversi verso meccanismi e modelli di *governance urbana*.

Sono emersi in questo senso diversi nodi critici e problematici, soprattutto in anni recenti, in relazione ai processi di sviluppo e modificazione del ruolo delle pubbliche amministrazioni, verso processi di allargamento della sfera urbana e pubblica, in grado di riconoscere e ricomprendere al proprio interno iniziative, progetti ed esperienze emergenti nei contesti locali e decisivi nel promuovere approcci sperimentali alle questioni di governo della città.

In particolare è emerso come, a partire da molteplici fenomeni di diversa natura, quali la complessificazione della sfera sociale e i processi di crescente frammentazione alla scala urbana, il ruolo riconosciuto e tradizionalmente ricoperto da soggetti di natura pubblica si stia lentamente indebolendo, in particolare stante l'emersione di problematiche economiche, gestionali, sociali e politiche inedite all'interno del campo di governo delle questioni urbane e collettive. In questo senso si assiste al modificarsi, e in certi casi innovarsi, delle pubbliche amministrazioni attraverso l'adozione e la considerazione riconosciuta a processi innovativi e sperimentali in grado di modificare le modalità d'azione e d'intervento tradizionali alla scala urbana. Questi cambiamenti sono emersi come sempre più necessari e ineludibili, in particolare nell'ottica di riorientare e aggiornare le modalità, i meccanismi e gli strumenti di elaborazione, formulazione e produzione di decisioni e politiche pubbliche, alla scala urbana.

In questo senso il processo di generale ripensamento del ruolo delle pubbliche amministrazioni nei processi di governo della città è divenuto sempre più ineludibile, in particolare a partire dagli anni '90, quando si sono iniziate a riconoscere le funzioni e i ruoli cruciali svolti in ambito urbano da soggetti *non pubblici*, organizzazioni, associazioni, terzo settore, nei processi di produzione di interventi di natura pubblica e collettiva. Questi soggetti e organizzazioni, dalle forme e finalità più eterogenee, si sono infatti dimostrati attori sempre più rilevanti alla scala urbana, in grado di promuovere interventi, esperienze e pratiche ad alto contenuto sperimentale e innovativo, con riferimento alla produzione di politiche pubbliche e collettive *di fatto*, promosse dal basso e incentrate sui contesti locali d'intervento.

In questa direzione interpretativa emerge allora come particolarmente interessante sia indagare e approfondire le forme e le modalità d'interazione esistenti, o potenzialmente esistenti, tra gli attori preposti al governo delle dimensioni urbane e pubbliche, gli attori amministrativi e istituzionali pubblici, e i soggetti e le organizzazioni, formali e informali, che attraverso le proprie specifiche attività e iniziative producono politiche pubbliche e collettive *di fatto*, in particolare concentrandosi sulla dimensione locale e di quartiere. In questo paragrafo e nel successivo indirizzeremo le attività di ricerca verso l'indagine e l'approfondimento delle diverse forme, processi e pratiche emergenti dal basso, dalla società intesa in senso ampio, in risposta a problematiche, bisogni e opportunità di natura pubblica e collettiva, focalizzando la nostra attenzione anche sui diversi ruoli svolti, o non svolti, da queste pratiche, esperienze e soggetti promotori, all'interno dei processi di governo pubblico alla scala urbana.

Come nelle analisi e approfondimenti proposti in precedenza riguardo il ruolo e le funzioni di processi e politiche innovative nel cambiamento di approcci all'interno delle pubbliche amministrazioni, anche in questi paragrafi proveremo a considerare i casi di Torino e Milano, tentando di osservare e comprendere le dimensioni critiche e operative riguardo pratiche ed esperienze emergenti dalla società, alla scala locale; in particolare tenteremo di comprendere anche le differenze, in termini di approcci e ruolo riconosciuto alle pratiche sociali, emergenti nei diversi apparati amministrativi pubblici, con riferimento a questi processi dal forte contenuto innovativo e sperimentale.

Come abbiamo già avuto modo di osservare in precedenza, la città di Torino si è dimostrata, in particolare nel periodo tra fine anni '80 e inizio anni 2000, fertile laboratorio per l'elaborazione, la costruzione e l'attuazione di processi e interventi integrati alla scala urbana; queste tipologie d'intervento, caratterizzate da approcci fortemente innovativi e sperimentali,

si sono rese necessarie e indispensabili per provare ad affrontare concretamente ed efficacemente i processi di profonda trasformazione che stavano interessando il tessuto urbano e la composizione sociale ed economica della città, in seguito ai processi di forte deindustrializzazione che l'avevano attraversata a partire dagli anni '80. Diverse furono infatti le aree che si svuotarono delle loro funzioni originarie, nella maggior parte dei casi spazi di produzione industriale, all'interno del contesto urbano torinese, elevandosi a simbolo evidente dei processi di crisi urbana in atto, ma emergendo anche come importanti opportunità e risorse potenziali per la trasformazione e sviluppo della città.

In questo senso fondamentali furono i contributi elaborati da attori e soggetti di natura pubblica e privata, volti a favorire l'attivazione e lo sviluppo di processi di rifunzionalizzazione di spazi, luoghi e vaste aree interne alla città. È in questo quadro che emersero numerosi progetti e iniziative, in grado di sviluppare e incentivare una visione strategica per il futuro della città, che rilanciasse Torino oltre la sua tradizionale vocazione produttiva e industriale; per ricordare solo alcuni degli interventi più rilevanti si può far riferimento ai processi di riqualificazione del centro storico, al riassetto e sviluppo della rete infrastrutturale di livello metropolitano, alla promozione di grandi eventi quali le Olimpiadi Invernali del 2006, allo sviluppo di nuovi quartieri, alla riqualificazione delle aree limitrofe il fiume Dora e a numerosi e diffusi interventi di rigenerazione puntuale nei quartieri periferici della città. Emerge in questa direzione quindi come le politiche urbane e collettive elaborate nel contesto torinese, in particolar modo promosse dalle amministrazioni pubbliche negli ultimi due decenni, ebbero come tema cruciale e centrale la riscoperta della complessità dello spazio e del tessuto urbano, complessità relazionata alla forte integrazione di dimensioni, aspetti e campi di sapere eterogenei, e alla considerazione di potenzialità e risorse molteplici e diffuse in diversi ambiti, sia di natura fisica che sociale.

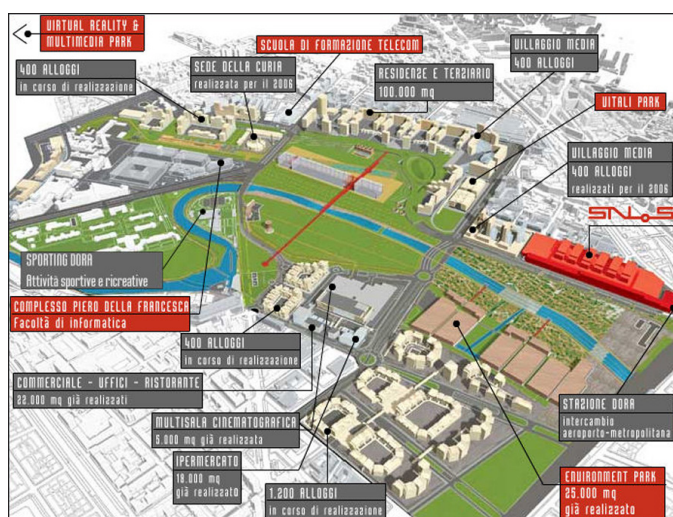


Fig.35 Diversi progetti strategici in grado di incentivare consistenti processi di trasformazione urbana, sono stati avviati a Torino nel periodo tra inizio anni '90 e anni 2000; tra questi particolarmente rilevante è stato il progetto di riqualificazione e trasformazione urbana che ha interessato l'ambito Spina 3 (nella foto), area caratterizzata storicamente dalla presenza di importanti industrie. L'intervento promosso ha anche permesso di avviare numerosi progetti ed interventi integrati (residenza, commerciale, terziario, attività ricreative, aree verdi, etc.), in grado di rigenerare anche i quartieri e le aree limitrofe all'ambito d'intervento; tra questi particolarmente rilevante è stato il processo di recupero dell'ambito del Fiume Dora, attraverso lo sviluppo di un Parco postindustriale di oltre 400.000 m².

In parallelo a progetti e trasformazioni strategiche e rilevanti per l'intero contesto urbano torinese, già introdotti e approfonditi nei paragrafi precedenti, emergono nello stesso periodo storico anche importanti e diffusi processi di ridefinizione di spazi d'intervento specifici e localizzati, promossi e sviluppati da un panorama assolutamente eterogeneo di soggetti e organizzazioni, in larga parte esterni ai settori pubblici tradizionalmente intesi. Questi interventi, pratiche ed esperienze hanno infatti provato ad affrontare, in modo creativo, sperimentale e largamente innovativo, tematiche tradizionali e inedite, dimostrando operativamente di possedere numerose risorse e competenze molteplici, in grado di integrare e ricomprendere le diverse dimensioni critiche e complesse di queste trasformazioni.

In questa direzione interpretativa e nella considerazione di questi processi di trasformazione urbana specifici e locali, emerge il grande potenziale esistente all'interno del contesto urbano torinese, verso la comprensione del ruolo e delle funzioni cruciali ricoperte da queste pratiche ed esperienze nella produzione di interventi di rilevanza pubblica. Anche in questi processi risulta decisivo il ruolo svolto dai soggetti amministrativi pubblici, incentrato in particolare sul riconoscimento e supporto diretto verso queste esperienze, nell'ottica di creazione e sviluppo di

condizioni favorevoli per la piena espressione del potenziale pubblico e collettivo, insito in queste iniziative. In questo senso emergono alcuni fattori di successo^[68] che hanno determinato positivi processi di sviluppo di queste pratiche, all'interno del contesto amministrativo e urbano torinese; nello specifico hanno svolto un ruolo determinante:

- la forza e la **ricchezza del tessuto associativo e sociale torinese**, in grado di sviluppare elevate capacità di autorganizzazione, di natura anche economica e gestionale; diversi sono infatti i soggetti e le organizzazioni, di natura formale e informale, che sono stati interessati da processi di crescita esponenziale delle loro possibilità d'azione e d'intervento alla scala urbana, in particolare nel periodo ricompreso tra fine anni '80 e inizio anni '90 (riaffermazione dell'importanza della società civile in risposta alla crisi politica nazionale, e locale del 1992);

- il **ceto politico locale**, in particolare a partire dall'inizio degli anni '90, quando si è dimostrato estremamente aperto e attivo verso la considerazione di approcci innovativi e sperimentali in grado di trasformare le modalità d'azione pubblica tradizionale, muovendosi sempre più verso modelli di *governance urbana*. Approcci inediti alle dimensioni di governo delle trasformazioni urbane che hanno portato l'amministrazione pubblica a costruire percorsi di partenariato tra soggetti pubblici e privati, a sviluppare nuovi strumenti e modalità d'intervento alla scala locale, in grado di integrare competenze e risorse diverse, verso il perseguimento di obiettivi di sviluppo condivisi e includenti, e a individuare molteplici opportunità e campi d'intervento dove promuovere l'integrazione di risorse scarse e disperse tra soggetti e attori eterogenei;

- i **funzionari dell'apparato amministrativo pubblico**, particolarmente efficaci nel recepire contemporaneamente gli stimoli provenienti dall'alto (ceto politico), e le spinte emergenti dal basso (società), dimostrandosi concretamente in grado di lavorare per il superamento di approcci settoriali e parziali, con riferimento alla trattazione di questioni urbane, caratterizzati da un forte grado di divisione delle competenze, da incapacità diffuse di integrazione di rapporti formali e informali, etc.;

- la **rete di professionisti** di diverso genere e provenienza, in grado di promuovere e fornire supporto valido ed efficace nell'accompagnamento di processi, iniziative ed esperienze che si muovono nella direzione di sviluppo di approcci di *governance urbana* (messa in rete di attori, tecniche di negoziazione dei conflitti, attivazione di processi partecipativi).

A partire da queste dimensioni ed elementi in grado di determinare vantaggi strategici all'interno del contesto torinese, emergono quindi numerose esperienze e pratiche promosse dal basso, ed esternamente agli apparati amministrativi pubblici, in grado di affrontare concretamente problematiche e questioni sociali e urbane, alla scala locale e di quartiere. In particolare nella considerazione di queste esperienze emerge con evidenza la stretta correlazione esistente in molte pratiche, tra opportunità legate al riuso di strutture e spazi degradati e in abbandono, e la costruzione e promozione di attività e progetti orientati verso nuove modalità di produzione di beni e servizi pubblici, alla scala locale. Quest'ottica interpretativa che sottolinea ancora una volta la crucialità da riconoscere alle dimensioni spaziali nei processi di produzione di politiche urbane, formali o informali, è restituita in maniera efficace da molteplici contributi di ricerca disciplinare e accademica; in particolare pare interessante e rilevante il lavoro di ricerca proposto da Paolo Cottino e Paolo Zeppetella^[69], nello specifico riguardo l'analisi effettuata sul contesto torinese, e l'insistenza sulla rilevanza di processi relazionali tra istituzioni pubbliche, e soggetti *non pubblici*, nella produzione di interventi innovativi alla scala urbana.

Nella condivisione di quest'approccio e dell'ottica interpretativa adottata, alcuni dei nodi e delle dimensioni più interessanti da indagare, più che riguardare gli aspetti strettamente correlati ai processi di riuso degli spazi, paiono essere relazionati ai rapporti tra istituzioni pubbliche e pratiche sociali, intese in senso ampio (gruppi autorganizzati, associazioni, cooperative, imprese private), e riguardo le dimensioni e gli aspetti operativi maggiormente critici nello sviluppo e promozione di interventi socialmente innovativi, alla scala urbana.

In questo senso nell'analisi e considerazione di molteplici esperienze e pratiche localizzate nel contesto torinese, paiono delinearsi quattro macrotemi rilevanti attorno ai quali si sono sviluppate dinamiche interessanti d'interazione tra soggetti

68 Cottino P., Zeppetella P., *Creatività, sfera pubblica e riuso sociale degli spazi*, 2009.

69 *Ibidem*, Cottino P., Zeppetella P. (2009).

eterogenei, di natura pubblica e privata, e che hanno rappresentato l'occasione concreta di promozione e incentivazione di approcci innovativi e sperimentali in risposta alla crescente complessità delle sfere di governo urbano, in particolare attraverso processi di riuso di spazi e luoghi in abbandono; pare quindi utile soffermarci brevemente nella presentazione di queste tematiche, per comprendere quali possano essere le occasioni concrete e operative in grado di promuovere processi e dinamiche innovative, con riferimento a questioni pubbliche e collettive, alla scala urbana.

Un primo macrotema particolarmente rilevante fa riferimento alla **creazione di spazi di socialità**, esperienze e pratiche in cui tende sempre più a sfumare il confine tra promotori e utenti, ossia tra organizzazioni operanti nei quartieri e cittadinanza. Queste iniziative si concentrano in particolare nella promozione di combinazioni inedite e ibride di funzioni diverse, quali produzioni artistico-culturali, iniziative per il tempo libero e processi aggregativi alla scala di quartiere.

In questo quadro emergono due tendenze differenti, una prima caratterizzata da processi di autorganizzazione sociale intorno ad edifici occupati, caratterizzata in molte esperienze da un'insistenza riguardo le dimensioni politiche e d'antagonismo rispetto ai soggetti pubblici (esperienze quali *El Paso* e *Askatasuna*^[70]), mentre una seconda tendenza pare inquadrare le molte e diverse politiche promosse dal Comune e dagli organi amministrativi pubblici, in risposta a domande e bisogni emergenti nei settori dell'associazionismo e dell'autorganizzazione sociale (*Casa del Quartiere San Salvario*, *Rete TO&TU centri per il protagonismo giovanile*).



Fig.36 Il Comune di Torino ha fortemente investito negli anni, in progetti che rappresentassero concrete occasioni di promozione e incentivazione di approcci innovativi e sperimentali, riguardo problematiche e opportunità locali; un macrotema particolarmente rilevante ha riguardato la *creazione di spazi di socialità*, occasione concreta per sperimentare combinazioni inedite e ibride di funzioni diverse, attraverso processi d'interazione tra soggetti pubblici e privati. Lo spazio *Cartiera* (nella foto) è in questo senso un'esperienza interessante, spazio polivalente per lo sport, la creatività e il protagonismo giovanile, gestito da sei associazioni di giovani del quartiere; *Cartiera* fa parte della rete dei centri per il protagonismo giovanile della Città di Torino.

In particolare lungo questa seconda linea emergono numerosi e interessanti meccanismi di supporto e incentivazione alle pratiche, caratterizzate da un certo contenuto innovativo e sperimentale, promosse dalle amministrazioni pubbliche torinesi quali, ad esempio, operazioni di cessione in comodato d'uso di una significativa quota di beni immobiliari municipali, verso le associazioni e le organizzazioni operanti per il sociale. Il contenuto sperimentale e innovativo di questa seconda linea d'azione risiede in particolare, nella non standardizzazione delle risposte e nella mancata predisposizione di modelli rigidi d'intervento, con riferimento ai processi di costruzione e produzione di politiche urbane. In questo senso soggetti di natura pubblica e privata sono stati in grado, nelle diverse esperienze e pratiche, di sviluppare forme efficaci e positive d'interazione e cooperazione, in grado di portare a integrazione effettiva spinte provenienti dall'alto (necessità politiche dell'amministrazione pubblica) e pressioni emergenti dal basso e dalla società (volontà d'azione da parte di gruppi e organizzazioni operanti nel locale), come occasione reale per la costruzione, in ogni particolare situazione, di modalità inedite e specifiche d'intervento, proprie di ciascuna esperienza.

70 Non essendo Torino il contesto privilegiato di ricerca, all'interno di questo documento di tesi non sono state descritte le diverse esperienze emergenti nel contesto torinese. Per maggiori informazioni e dettagli riguardo le diverse pratiche del contesto torinese si può far riferimento al sito internet *urban-reuse.eu*.

Questi processi risultano perciò fortemente caratterizzati dalla costante ricerca di equilibri e processi di mediazione sempre diversi, tra esigenze istituzionali di regolazione d'uso degli spazi pubblici e garanzia di fruibilità a soggetti e popolazioni molteplici, e le domande di gruppi sociali eterogenei che reclamano possibilità e condizioni d'agire autonomo, verso la costruzione di progetti e iniziative alla scala locale, in risposta a esigenze pubbliche e collettive, di dimensione anche urbana.

Un secondo macrotema che emerge con evidenza, riguarda l'opportunità rappresentata da processi di **rifunzionalizzazione di edifici vuoti e degradati**, come occasione di sviluppo più ampio dei quartieri, verso processi concreti di rigenerazione urbana. In questa chiave di lettura emerge come l'utilizzo per finalità sociali di spazi vuoti e inutilizzati rappresenti una potente arma contro il degrado, fisico e sociale, dei quartieri, potenzialmente in grado di innescare circuiti virtuosi capaci di generare effetti ed esternalità positive su ambiti più estesi del solo quartiere d'intervento.

Le funzioni sociali ricoprono infatti un ruolo centrale e fondamentale all'interno di questi progetti, in quanto in grado di incidere fortemente sulle condizioni di vivibilità e qualità urbana, in particolare nei contesti periferici (un esempio è il progetto *Nuovi Committenti*). All'interno di questo secondo macrotema emerge come i soggetti promotori siano, nella maggior parte delle esperienze e pratiche rilevanti, soggetti di natura pubblica (in particolare fondamentale è stato il lavoro del settore *Rigenerazione Urbana* del Comune di Torino), pur riconoscendo il fondamentale ruolo svolto, nello sviluppo di questi processi e iniziative, da gruppi e associazioni fortemente radicate nei rispettivi territori, e verso cui sono stati promossi processi di coinvolgimento attivo da parte dell'amministrazione pubblica.

Un terzo macrotema ricorrente e rilevante, con riferimento alle pratiche ed esperienze socialmente innovative e sperimentali nel contesto torinese, è relazionato ai **processi di rivitalizzazione e diversificazione della struttura economica** della città. Il riuso e la rifunzionalizzazione di spazi e luoghi rappresenta in quest'ottica, un'occasione concreta per avviare processi di rigenerazione più ampia all'interno del contesto urbano torinese, sviluppando e creando le condizioni per l'insediamento di nuove attività economiche in quartieri e contesti locali (alcune indicazioni in questo senso possono provenire dai progetti *Mirafiori* e *Cortile del Maglio*). Si sviluppano in questa direzione iniziative in grado di promuovere processi di diversificazione economica, in quartieri e zone caratterizzate da una storica vocazione industriale e produttiva, che si muovono verso la costruzione di distretti culturali e creativi, poli di attività economiche innovative, luoghi di aggregazione aperti a un pubblico più ampio del semplice quartiere.

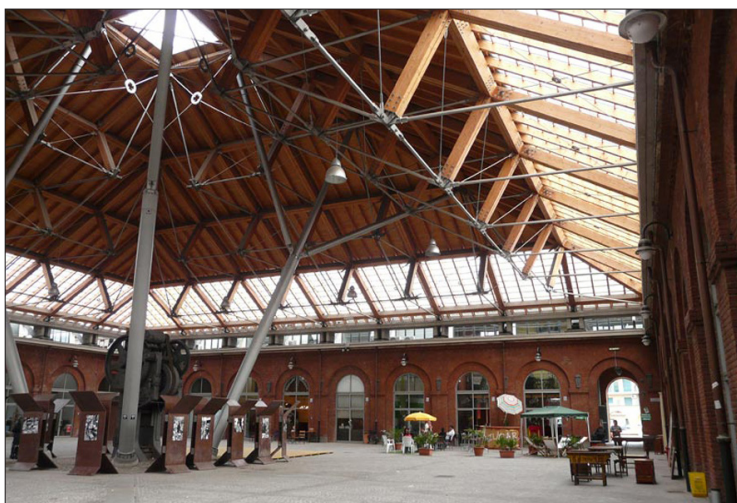


Fig.37 Un altro macrotema particolarmente rilevante, è legato a *processi di rivitalizzazione e diversificazione della struttura economica*; in quest'ottica il Comune di Torino ha fortemente investito per creare condizioni favorevoli per l'insediamento di nuove e diverse attività economiche, in quartieri e contesti locali scarsamente attrattivi. Il progetto *Cortile del Maglio* (nella foto) si muove in questa direzione; ex-edificio militare nel quartiere di Porta Palazzo, ristrutturato dal Comune e dato in concessione (per 99 anni) a una serie di imprese e studi professionali. Gli esercenti hanno poi creato l'associazione *Cortile del Maglio* incaricata di organizzare eventi multidisciplinari volti a promuovere processi rigenerativi nel quartiere.

Molte delle iniziative ricomprese all'interno di questa macrotematica sono state promosse e sostenute da attori pubblici, i quali hanno cercato di creare le condizioni ottimali in grado di incentivare l'insediamento di nuove e diverse attività economiche, in contesti scarsamente attrattivi; in particolare nel caso torinese si è prestata particolare attenzione ai

tentativi di rompere e spezzare la rigida divisione funzionale di spazi e attività, caratterizzante approcci tradizionali di governo urbano, muovendosi verso il riconoscimento del potenziale ruolo svolto da nuove attività economiche, come nuovi centri di urbanità, nodi spaziali in cui trovano efficace intreccio reti e istanze lavorative, sociali e culturali (movimento in atto verso modelli spaziali, economici e funzionali ibridi e misti).

Infine emerge un quarto macrotema, relazionato alla **messa in pratica di nuove idee e tipologie innovative di servizi** (quei servizi *non convenzionali* cui si è accennato in precedenza), in molti casi promossi a partire dalle attività ed esperienze di molteplici associazioni operanti per lo sviluppo di cooperazione e coesione sociale, nei contesti locali.

In questo quadro d'orientamento trovano inquadramento imprese sociali, organizzazioni del terzo settore, imprese *low profit* le cui iniziative e attività insistono su campi d'interesse sociale e pubblico, quali inserimento lavorativo di popolazioni svantaggiate, servizi di mediazione di conflitti, spazi per la produzione culturale e giovanile, attività di supporto alla creazione di occasioni lavorative, percorsi di capacitazione e formazione, individuali e collettivi (alcune esperienze esemplificative possono essere *Caffè Basaglia, la rete TO&TU, Spazzi*).

Ciò che accomuna queste esperienze e pratiche spaziali è la capacità di mettere a sistema e integrare competenze diverse, provenienti da soggetti di natura pubblica e privata, e la capacità di individuazione di forme e modalità innovative capaci di coniugare efficacemente offerta di servizi pubblici, intesi in senso ampio, impresa sociale, processi di riqualificazione di spazi e di rigenerazione di quartieri degradati.



Fig.38 Diverse esperienze nel contesto torinese concentrano l'attenzione verso la predisposizione di forme innovative di imprenditoria sociale, insistenti su campi d'interesse pubblico, quali inserimento lavorativo di popolazioni svantaggiate. Un esempio è il *Caffè Basaglia* (nella foto), circolo culturale (creato dall'associazione *Vol.Pi*) operante per l'inserimento sociale di pazienti psichiatrici; oggi è uno spazio polifunzionale, aperto ad attività di diverse associazioni e organizzazioni, alcune delle quali co-gestiscono lo spazio

Abbiamo approfondito quindi quattro tematiche principali, in relazione allo sviluppo di processi innovativi di attivazione di componenti molteplici della società nel perseguimento di obiettivi e finalità pubbliche, in senso ampio, con particolare riferimento alle opportunità emergenti di riuso e rifunzionalizzazione di spazi fisici in degrado, all'interno del contesto torinese. In particolare è stato possibile osservare come, intorno a questi processi, di rilevanza urbana e locale, di produzione dal basso, i soggetti amministrativi e istituzionali pubblici (in questo caso torinesi) ricoprono un ruolo importante e decisivo, attraverso il supporto rivolto verso queste esperienze; l'interesse dell'amministrazione locale è infatti volto all'effettivo supporto e incentivazione di queste pratiche ed esperienze di trasformazioni micro alla scala di quartiere, in quanto potenzialmente in grado di generare considerevoli impatti positivi, lungo molteplici dimensioni, per le popolazioni locali e la cittadinanza in generale.

Gli strumenti e le modalità di supporto riconosciute e indirizzate verso queste esperienze, da parte dei soggetti pubblici, possono assumere forme diverse ed eterogenee, risultando però strettamente correlate alla costruzione di percorsi di dialogo effettivo tra i soggetti della società, le popolazioni dal basso promotrici di queste esperienze, e gli attori amministrativi e istituzionali, nella direzione di una piena valorizzazione del potenziale pubblico esprimibile da queste strutture, e pratiche.

Emergono in questa direzione interpretativa quindi, per meglio comprendere e approfondire le modalità di sviluppo di queste esperienze e pratiche, **significativi nodi operativi e dimensioni critiche**, riguardanti primariamente le modalità di costruzione e sviluppo di tematiche d'interesse pubblico e locale, e in secondo luogo le dimensioni strettamente correlate ai

processi di riuso di strutture inutilizzate. In questo paragrafo non ci interessa dilungarci approfonditamente nell'analisi delle dimensioni critiche all'interno delle specifiche esperienze del contesto torinese, quanto piuttosto approfondire e dettagliare le tematiche, le linee d'azione e le dimensioni rilevanti nei processi di sviluppo di queste esperienze, in grado di orientare successivamente l'analisi e l'interpretazione del contesto privilegiato di ricerca (Milano), e delle relative esperienze e pratiche.

In questa direzione interpretativa e di ricerca si possono quindi individuare diverse categorie significative e nodi critici operativi, in grado di inquadrare e permettere una migliore comprensione del ruolo e delle funzioni svolte da pratiche sociali, e dai relativi processi di sviluppo, all'interno del contesto torinese, prestando particolare attenzione al rapporto e alle interazioni con i soggetti amministrativi pubblici. In particolare si possono individuare come dimensioni operative significative e rilevanti:

- **modalità di sinergia tra gli interessi.** Le pratiche ed esperienze sociali rappresentano infatti concrete occasioni di costruzione di spazi d'incontro tra interessi, capacità e risorse molteplici di attori e soggetti eterogenei (enti pubblici, associazioni, investitori privati, etc.), nell'ottica di affrontare operativamente la generale scarsità di risorse, verso la predisposizione di strumenti inediti e innovativi in grado di sopperire a queste mancanze e necessità.

Si possono quindi sottolineare due aspetti particolarmente significativi riguardo queste esperienze. In primis che le occasioni di sviluppo di queste pratiche sono strettamente relazionate alle capacità, dei diversi soggetti coinvolti, di riconoscere nei processi d'interazione con altri attori, possibilità concrete di generazione di ricadute positive sui propri interessi; in diverse esperienze del contesto torinese, ad esempio, il Comune ha riconosciuto e sostenuto processi aggregativi di attività economiche private, riconoscendo il potenziale di generazione di effetti positivi, sia in termini pubblici, che lungo dimensioni di rigenerazione alla scala locale, esprimibile da queste esperienze.

Un secondo aspetto significativo riguarda i rischi ricorrenti che interessano queste pratiche ed esperienze, e in particolare la tendenza, da parte delle pubbliche amministrazioni, a orientarsi verso processi di formalizzazione e istituzionalizzazione dei rapporti e relazioni con i soggetti coinvolti in questi processi di produzione di politiche urbane dal basso; questo rischio è strettamente correlato ai processi di standardizzazione delle risposte e delle modalità d'intervento, da parte delle pubbliche amministrazioni, attraverso la canalizzazione di esperienze specifiche ed eterogenee, verso forme e procedure relazionali consolidate.

Bisogna perciò essere in grado di promuovere uno sguardo differente riguardo la sfera pubblica, riconoscendo quei processi che l'attraversano e la interessano, nelle forme più eterogenee, a prescindere dallo status giuridico dei soggetti che promuovono esperienze e pratiche (soggetti privati, no profit, gruppi informali, etc.); solo attraverso la modificazione degli approcci, nelle amministrazioni pubbliche e nella società, in questa direzione di ampliamento della sfera pubblica, pare possibile realmente massimizzare gli effetti positivi di queste pratiche ed esperienze, eterogenee e promosse dal basso, verso la generazione di positivi effetti alla scala urbana, e locale;

- **forme gestionali adottate.** All'interno delle molteplici esperienze e pratiche sociali emergenti dal basso, si sta assistendo sempre più in anni recenti, al sovrapporsi di molteplici usi e utenze e, in alcuni casi, anche al moltiplicarsi di soggetti con incarichi gestionali. In questa direzione sta emergendo con sempre maggiore evidenza la forte vocazione di questi spazi pubblici, nella loro accezione più generale, come effettivo nodo di intersezione e scambio tra soggetti e popolazioni differenti, sia alla scala urbana, che alla scala locale. In questi processi complessi appare quindi sempre più fondamentale il ruolo di accompagnamento e mediazione tra le parti che i soggetti amministrativi pubblici possono concretamente svolgere, nell'ottica di garantire un'effettiva fluidità e prosecuzione dei processi avviati; ed è in questa direzione interpretativa che emergono alcune tendenze generali che pare utile restituire.

In alcune esperienze si assiste, ad esempio, a processi di integrazione operativa di progetti sociali, produzioni culturali e attività più strettamente commerciali, nell'ottica di garantire maggiore efficienza gestionale; in queste pratiche emergono quindi processi ciclici di ricerca di equilibri parziali e momentanei, tra i diversi usi e funzioni insediate all'interno degli spazi. Emerge inoltre come nodo significativo d'approfondimento, il ruolo cruciale svolto da iniziative a vocazione parzialmente commerciale all'interno di alcune esperienze, come unica strada realmente

percorribile per orientare la gestione di questi spazi ed esperienze non più come attività di volontariato, ma come attività generatrici di reddito, in grado quindi di auto-sostenersi economicamente nel medio-lungo periodo.

Altre dinamiche e tendenze riscontrabili nelle esperienze ad alto valore sociale, all'interno del contesto torinese, vedono l'emersione e la valorizzazione di forme gestionali inedite e miste, in grado di integrare soggetti e interessi privati e pubblici all'interno di pratiche spaziali. Queste forme gestionali inedite si muovono nella direzione di sviluppo di processi innovativi di cogestione e condivisione di interessi specifici, verso il perseguimento di obiettivi d'interesse generale, e di carattere essenzialmente pubblico, più vasti;

- **condizioni d'inesco.** Un'altra dimensione che risulta particolarmente cruciale, e che necessita di essere approfondita, riguarda le concrete occasioni di avvio e innesco di processi di rifunzionalizzazione di beni e spazi pubblici, e in particolare le condizioni di *start-up* di pratiche ed esperienze ad alto contenuto innovativo, e promosse dal basso. Si può osservare in questo senso come le risorse necessarie e indispensabili nelle fasi di avvio di queste esperienze, non siano nella maggior parte dei casi di natura economica. Spesso infatti per promuovere e innescare processi virtuosi alla scala locale, risulta cruciale primariamente l'adozione di punti di vista inediti e inusuali, capaci di cogliere efficacemente le opportunità latenti potenzialmente in grado di incentivare lo sviluppo di percorsi di rigenerazione territoriale più ampia. Inoltre risultano particolarmente importanti processi in grado di ribaltare le retoriche e le forme tradizionali di inquadramento e di lettura di queste esperienze, capaci di incentivare la costruzione di relazioni inaspettate tra esperienze diverse e spesso non comunicanti (attività sociali e commerciali, interazione tra soggetti pubblici e privati, etc.).

All'interno di queste tendenze generali appare, ancora una volta, determinante il ruolo e la capacità degli attori amministrativi pubblici nel sostenere questi processi, complessi e dagli esiti incerti, spingendo i diversi soggetti e attori coinvolti verso la strutturazione di comportamenti strategici e di responsabilità collettiva; il ruolo di sostegno rivolto verso le diverse esperienze, da parte dei soggetti amministrativi pubblici, può declinarsi attraverso la fornitura dei necessari strumenti (in termini di competenze, spazi, risorse, reti) e la predisposizione di condizioni favorevoli di sviluppo, in grado di fornire un supporto effettivo nell'affrontare adeguatamente le specifiche sfide e necessità di ciascuna esperienze;

- **relazioni con il quartiere.** Fondamentale nella quasi totalità delle esperienze di produzione di politiche pubbliche e urbane dal basso, e nelle relative pratiche spaziali, è l'esplicito obiettivo di radicamento nei contesti territoriali d'intervento. Si può però osservare in questa direzione come, a modelli più classici di "*centro di quartiere*" come punto d'incontro tra ciò che i quartieri offrono e chi i quartieri li vive, si stiano sempre più affiancando modelli nuovi che vedono lo spazio pubblico come elemento in grado di riconnettere contesti locali, specifici per ciascuna esperienza, con territori e ambiti urbani esterni, superando dinamiche d'introversione relazionale alla dimensione di quartiere. In questo senso gli spazi pubblici, intesi nella loro accezione più ampia, rappresentano quindi luoghi di costruzione e consolidamento di identità locali, ma anche snodi relazionali potenziali, in grado di mettere a contatto identità e popolazioni urbane differenti;

- **forme d'interazione.** Cruciale per una piena comprensione di queste esperienze e pratiche emergenti nella società, come già affermato in precedenza, è indagare le dimensioni relazionali esistenti tra pubbliche amministrazione e soggetti promotori e coinvolti all'interno delle diverse esperienze e pratiche socialmente rilevanti. Si possono osservare in questa direzione quattro diversi modelli d'interazione, a partire da contributi di carattere disciplinare⁷¹: il *modello antagonista* (autorappresentazione e autosoddisfazione di specifici bisogni, mancanza di relazioni costruttive con soggetti istituzionali), il *modello sostitutivo* (processi di esternalizzazione di servizi sociali da parte delle pubbliche amministrazioni), il *modello negoziale* (spazi di negoziazione tra domande emergenti dal basso e risorse disponibili nelle pubbliche amministrazioni), il *modello cooperativo* (confronto tra società e istituzioni avviene su un piano di sostanziale parità, punto di partenza può essere la disponibilità di uno specifico bene/risorsa).

Il grado di innovazione sociale delle diverse esperienze, riconducibili a questi modelli d'interazione, risulta essere estremamente diverso; in particolare si può affermare come la presenza di minori, se non addirittura

71 Cottino P., Zeppetella P., *Creatività, sfera pubblica e riuso sociale degli spazi*, 2009.

nulli, processi di interazione tra le parti (tipiche ad esempio del *modello antagonista*) comporti un'evidente diminuzione delle possibilità di apprendimento e adozione di nuovi modi, meccanismi e strumenti di produzione e elaborazione di politiche urbane e locali *di fatto*, e la perdita di occasioni concrete di sperimentazione di approcci inediti, sia per i soggetti pubblici, che per i soggetti *non pubblici*.

In conseguenza di quanto appena affermato emerge come uno degli ostacoli maggiormente rilevanti nello sviluppo di processi innovativi d'interazione, sicuramente nel contesto torinese, sia rappresentato dalla marcata suddivisione di competenze, interne alle pubbliche amministrazioni, in settori distinti e autonomi. Questa mancata trasversalità comporta difficoltà nei processi di comunicazione tra settori, e conseguentemente competenze, diversi che non permette di cogliere appieno ed efficacemente la forte integrazione di questioni e dimensioni, in relazione a questi processi ed esperienze sociali, insistenti alla scala locale;

- **forme del consolidamento e sostenibilità economica.** Come è facile intuire, gli aspetti di natura prettamente economica rappresentano un passaggio cruciale e decisivo per queste molteplici esperienze; in particolare si individua un punto critico nel passaggio da forme spontanee e autorganizzate di risposta a necessità sociali e pubbliche, verso processi di costruzione di "imprese sociali", intese nella loro accezione più vasta.

In questo senso e con riferimento ai processi di sostenibilità economica delle diverse esperienze, si è già osservato come l'affiancamento di funzioni commerciali e sociali, ad esempio, rappresenti un'interessante soluzione e sperimentazione in grado di produrre interessanti esiti e risultati; ma è importante riconoscere come ogni caso sia estremamente specifico e fortemente correlato alla presenza di condizioni particolari (localizzazione, presenza componenti imprenditoriali, varietà offerta, etc.).

In molte delle esperienze del contesto torinese, e più in generale all'interno del contesto italiano, emerge come il coinvolgimento di investitori privati in questi processi, sia scarso e particolarmente fragile; se nel caso torinese ciò è parzialmente riconducibile al forte ruolo ricoperto dagli enti pubblici, lo stesso non si può affermare per altri contesti urbani. Quello che si può facilmente affermare è come il mercato, intendendo in particolare le componenti economiche e private, da solo non sia in grado di garantire l'esistenza e lo sviluppo di una rete di strutture collettive adeguate ai bisogni della società; in queste situazioni di *fallimento del mercato* il ruolo delle amministrazioni pubbliche appare cruciale e condizione necessaria per promuovere processi di sviluppo locale, ma le questioni relative alla necessaria integrazione di risorse provenienti da mercati privati rimangono comunque centrali, con riferimento alla totalità delle esperienze e pratiche sociali, promosse dal basso.

In quest'ultima ottica si evidenziano alla scala urbana soggetti diversi che meritano particolare attenzione, per la capacità di fornitura di risorse di natura economica, e per le capacità d'indirizzo e orientamento strategico delle esperienze e pratiche; in particolare le fondazioni bancarie rappresentano oggi dei soggetti estremamente indispensabili nella promozione di pratiche e metodologie innovative alla scala urbana, stante la loro capacità di fornire ingenti risorse economiche alle diverse esperienze socialmente innovative, e il loro ruolo decisivo nello sviluppo e incentivazione di approcci strategici e inediti, all'interno delle molteplici pratiche (similmente al ruolo che i fondi EU hanno svolto nei processi d'innovazione delle pubbliche amministrazioni durante gli anni '90).

In generale si può però affermare come rare siano le forme di sponsorizzazioni e supporto promosse da attori economici *non pubblici*, nei processi di sviluppo di progetti del terzo settore, o più in generale in esperienze ad alto valore pubblico e sociale prodotti esternamente agli apparati amministrativi pubblici.

Esistono altre possibilità per garantire processi di sostenibilità economica e gestionale delle diverse esperienze (affitto di spazi, organizzazione di eventi a pagamento, predisposizione di attività commerciali, etc.) ma la valorizzazione delle diverse possibilità dipende essenzialmente da due fattori; in primis le pubbliche amministrazioni devono essere in grado di attrezzarsi per riconoscerle e valorizzarle operativamente, e in secondo luogo i soggetti economici e del privato sociale devono essere concretamente supportati nella costruzione di reti e relazioni sinergiche a partire dalle proprie attività, e dalle conseguenti potenzialità insite nei loro campi d'intervento. In questo senso torna a ricoprire un ruolo cruciale la dimensione spaziale di questi interventi ed esperienze, come elemento in grado di porre a integrazione effettiva diverse

possibilità, risorse e competenze esprimibili da soggetti molteplici ed eterogenei, nella predisposizione di interventi d'interesse pubblico e collettivo;

- **tempi del processo.** Il rapporto con le dimensioni temporali rappresenta uno dei fattori maggiormente cruciali nel determinare l'efficacia di questi processi, ed esperienze innovative, di produzione di politiche pubbliche e urbane *di fatto*; in questa direzione pare necessario conciliare due esigenze diverse. Bisogna infatti costruire e strutturare terreni di interazione operativa, che permettano alle istituzioni di muoversi secondo le proprie capacità, e tempistiche (prima esigenza), e che mettano i gruppi sociali, o i soggetti *non pubblici*, nelle condizioni di poter sviluppare adeguatamente potenzialità delle proprie attività, seguendo i necessari tempi di sviluppo, nel riconoscimento dell'esistenza di rilevanti condizioni di incertezza e sperimentazione (seconda esigenza).

Da questo punto di vista si può infatti affermare come i casi e le esperienze, i cui esiti si sono rilevati maggiormente innovativi e positivi, risultino essere quelli in cui la dimensione temporale d'intervento è stata armonizzata con le esigenze del processo, lasciando ai progetti, in questo senso, la possibilità di maturare con i necessari tempi e senza forzature dettate da *esigenze d'attuazione*.

In conclusione emerge come il contesto torinese, e in particolare le sue componenti amministrative di natura pubblica, siano risultati particolarmente lungimiranti e orientati strategicamente, nel riconoscimento di ruoli e funzioni di rilevanza locale, sociale, ma soprattutto urbana, espressi da eterogenee pratiche ed esperienze promosse dal basso. Queste molteplici iniziative, se adeguatamente inserite in un quadro d'orientamento alla scala urbana, risultano infatti in grado di generare e incentivare processi virtuosi di rigenerazione nei contesti locali, e più in generale alla dimensione urbana.

In questo senso il ruolo forte e attivo dei soggetti pubblici nel contesto torinese, oltre che in grado di promuovere processi e modalità innovative d'intervento alla scala istituzionale e amministrativa urbana, non ha comportato effetti di accesa centralizzazione dei processi di produzione pubblica nel governo della città. All'opposto i soggetti di natura pubblica sono stati in grado di riconoscere e valorizzare le diverse esperienze e pratiche, attraverso l'incentivazione e la creazione di condizioni adeguate per permettere un efficace sviluppo di iniziative dall'elevato contenuto innovativo e sperimentale.

Il percorso che è stato appena presentato e approfondito non si sviluppa sicuramente in modo lineare e senza l'emersione di problematiche e difficoltà diverse e specifiche, ma l'approccio perseguito e proposto dall'amministrazione torinese mostra la capacità, da parte dei soggetti pubblici, di spingersi oltre forme tradizionali d'intervento e azione, nei processi di governo delle dimensioni urbane. In questo senso il riconoscimento e il sostegno a forme di produzione pubblica *non convenzionali*, sviluppate da soggetti eterogenei della società, trova concreta applicazione in modalità d'interazione nuove e inedite, che vedono nella concessione di spazi di proprietà pubblica ad esempio, la concreta occasione per incentivare e promuovere lo sviluppo di pratiche ed esperienze, potenzialmente in grado di generare positivi effetti e ricadute lungo le dimensioni sociali, economiche e culturali, alla scala locale e verso la dimensione urbana.

Il paragrafo appena presentato illustra quindi alcune possibili e interessanti chiavi di lettura, attraverso cui osservare, affrontare e interpretare i processi e le pratiche di produzione pubblica, emergenti dal basso e da soggetti eterogenei della società; quest'impostazione, e alcune delle dimensioni considerate nelle vicende torinesi, ritorneranno utili nei paragrafi successivi, in particolare quando si concentrerà l'attenzione sull'analisi, considerazione e approfondimento di alcune specifiche esperienze socialmente innovative, del contesto milanese. In questo senso si è provato a concentrare l'attenzione sulla considerazione del contesto istituzionale, sulle dimensioni rilevanti e significative nei processi di sviluppo di questi approcci e esperienze, e sugli aspetti ecosistemici in grado di condizionare la crescita, e la considerazione, di queste esperienze nei processi di governo e produzione pubblica, alla scala urbana; nei capitoli successivi l'attenzione sarà orientata verso la considerazione di alcune specifiche esperienze e pratiche d'innovazione sociale, e delle conseguenti dimensioni rilevanti, all'interno del contesto milanese.

3.2.6 Milano, modello “quasi” conflittuale

Così come nei paragrafi precedenti si è tentato di restituire le differenze in termini di approcci a processi innovativi lungo le dimensioni amministrative e istituzionali alla scala urbana, nei contesti di Torino e Milano, allo stesso modo pare ora interessante indagare il ruolo e le funzioni riconosciute alle pratiche sociali, nei processi di governo di questioni urbane, nelle due città.

Abbiamo visto come a Torino, nonostante il forte attivismo e il ruolo cruciale svolto dai soggetti amministrativi pubblici, esistano condizioni e spazi di sviluppo per molteplici pratiche ed esperienze dal basso, in grado di promuovere approcci innovativi alla scala urbana. In questo paragrafo si tenterà di ricostruire il contesto milanese, e lo spazio riconosciuto a processi di produzione dal basso, intesi in senso ampio, per inquadrare le diverse e specifiche iniziative che verranno restituite nei paragrafi successivi.

Diversi sono i contributi di carattere disciplinare e accademico che hanno provato a interrogarsi sul ruolo delle pratiche sociali, non immediatamente riconducibili ad azioni di governo, nell'ambito di processi di produzione della città pubblica, e nel trattamento dei suoi problemi, in particolare all'interno del contesto milanese. Nello specifico il lavoro “*Milano. Un'altra città*”⁷² ci offre interessanti spunti di riflessione e una panoramica di casi ed esperienze milanesi significative, che risulteranno utili nell'impostazione di approfondimenti specifici riguardo diverse esperienze, e le relative dimensioni critiche e operative maggiormente cruciali.

È importante sottolineare come, in particolar modo all'interno del contesto milanese, permanga una certa distanza tra queste pratiche dal basso e i processi amministrativi formali elaborati dalla “città istituzionale”, e come questa distanza comporti delle conseguenze rilevanti in termini di governo delle questioni urbane; i due diversi processi di produzione di politiche pubbliche, il campo d'intervento istituzionale e lo spazio d'azione di esperienze e pratiche sociali, trovano infatti potenzialmente diversi punti di contatto e sovrapposizione, con riferimento alle loro attività. In questo senso determinanti sono l'impostazione e gli approcci adottati dai soggetti amministrativi pubblici nei confronti di queste esperienze che, come abbiamo visto nel caso di Torino, risultano in grado di produrre significativi impatti ed esternalità positive, sia a livello di quartiere, che a livello urbano.

Anche nel caso milanese emerge con particolare evidenza il ruolo e le funzioni cruciali ricoperte dalle **dimensioni spaziali** all'interno di questi processi e pratiche innovative; è in questo senso che i “grandi contenitori urbani”⁷³, perse le loro funzioni originarie, rappresentano un campo di opportunità latente all'interno dei contesti urbani, largamente inesplorato e che alcune esperienze e organizzazioni, con modalità formali e informali, hanno provato a valorizzare e a rifunzionalizzare. In questa direzione si può ancora affermare come gli spazi in disuso e degradati rimangano sospesi tra problematiche di complessità dei processi decisionali amministrativi, e attese di rilancio immobiliare, dettate dagli andamenti del mercato.

È in questi luoghi che si afferma invece, sempre più nei contesti urbani, un altro modo di fare città e produrre politiche pubbliche, radicalmente differente rispetto ai meccanismi impostati dalle istituzioni tradizionalmente preposte al governo della città, ma in grado di innescare processi virtuosi e di generare effetti positivi sui contesti locali, e non solo; in questi spazi in abbandono, principalmente ma non solo, si sviluppano infatti pratiche, esperienze e progetti socialmente innovativi, dall'alto contenuto sperimentale e operativo, in grado di suggerire metodologie e contenuti nuovi e differenti nel campo delle politiche pubbliche, e urbane.

Il senso di queste esperienze si esplicita ed emerge particolarmente evidente in risposta a problematiche ed esigenze sociali inedite, oppure non trattate dai soggetti amministrativi pubblici, emergenti nella società ampia, e in contesti locali e di quartiere; in questa direzione emergono all'interno dei contesti urbani eterogenee **identità locali** in grado di predisporre forme molteplici e inaspettate di azione locale, cittadini, associazioni, soggetti del terzo settore si attivano per affrontare questioni urbane irrisolte, muovendosi oltre la semplice rivendicazione diretta verso gli enti pubblici. Abbandonando

72 Cognetti F., Cottino P., Rabaiotti G., *Milano. Un'altra città*, *Urbanistica* n.123, 2004.

73 *Ibidem*, Cognetti F., Cottino P., Rabaiotti G. (2004).

posizione di rivendicazione, soggetti eterogenei nei contesti locali e nei territori si attivano per proporre iniziative, progetti e pratiche in grado di predisporre risposte operative alle necessità di popolazioni molteplici, lavorando in reti e network con organizzazioni, abitanti e professionisti verso nuove modalità di progettazione integrata nei territori, in grado di generare e favorire lo sviluppo di processi inclusivi ed esiti innovativi.

In seguito ai processi di complessificazione e frammentazione che stanno fortemente incidendo sulle strutture sociali contemporanee, in particolare nei contesti urbani, emergono quindi esperienze e pratiche che provano a osservare e affrontare le nuove sfide della società con modalità inedite, e diverse rispetto al passato. Questi luoghi diventano allora il campo di una nuova strutturazione e organizzazione di molteplici interessi, esigenze e capacità, che la società intesa in senso ampio riesce a mobilitare, e integrare sotto forma di progetto; la vera sfida per queste esperienze e spazi emerge col passare del tempo, nel momento in cui si evidenzia maggiormente la necessità di relazionarsi con i soggetti amministrativi pubblici, essere riconosciuti come soggetti attivi nel territorio e promotori di politiche pubbliche *di fatto*, nei processi di consolidamento e di maturazione delle capacità rigenerative delle proprie attività.

Queste esperienze e pratiche, nel contesto milanese ma non solo, si configurano quindi come processi che introducono, sostengono e generano nuove e inaspettate relazioni sui territori locali; allo stesso tempo a queste esperienze si associa un potenziale di innovazione ed efficacia nel trattamento di problematiche di natura pubblica e sociale, efficacia che i soggetti amministrativi pubblici non paiono più essere in grado di raggiungere nei processi di produzione di politiche pubbliche e urbane.

Emerge in questa direzione interpretativa come queste esperienze e pratiche sociali dal basso abbiano un enorme potenziale correlato alla costruzione e predisposizione di nuove relazioni sui territori; esse si configurano infatti come strutture intermedie tra individui e collettività, e soggetti istituzionali, caratterizzate da elevati gradi di disomogeneità e scarsa specializzazione, notevoli gradi di incertezza riguardo gli esiti ma anche capacità fortemente innovative.

In questo panorama si assiste a processi di **ridefinizione dei campi del “locale”**, non più inteso nella sua accezione localistica (il Quartiere Barona, il quartiere Bicocca), ma come territorio di nuove relazioni collettive e iniziative localizzate, che trova piena definizione attorno alle specificità delle singole esperienze, in grado di scombinare assetti urbani consolidati, di mobilitare nuovi e molteplici interessi, e di caratterizzarsi come territorio locale “a geometria variabile”; entrano infatti in gioco diverse reti e network emergenti alla scala urbana, che trovano attivazione in situazioni e momenti diversi, e che risultano in grado di intercettare popolazioni molteplici ed eterogenee, insistendo su campi variabili di vicinato, quartiere, zona e città. Emergono in questo senso due tipologie di relazioni, che pervadono il campo di queste esperienze e pratiche:

- un primo network può essere interpretato come effettivo supporto al **processo di identificazione culturale** di queste esperienze; basato principalmente su rapporti interpersonali tra soggetti che condividono visioni simili riguardo i processi di produzione pubblica all'interno dei contesti urbani (tipicamente reti dei centri sociali e giovanili, recentemente anche reti di spazi e centri di supporto all'innovazione sociale e tecnologica). Più che la costituzione di movimenti politicamente e socialmente unitari di livello urbano, queste reti tendono a riconoscere e valorizzare le specificità e le differenze delle singole parti, ed esperienze, che le compongono. Queste tipologie di reti, dal carattere tipicamente urbano, superano le barriere fisiche tradizionali, le distanze esistenti, concentrandosi su processi di sviluppo diffusi e locali, in grado di promuovere esperienze e pratiche molteplici, accomunate da visioni condivise riguardo le problematiche e necessità urbane contemporanee.

- un secondo network si lega strettamente alle **tematiche di ricostruzione del locale**, verso la strutturazione di nuove logiche identitarie legate a esperienze e pratiche localizzate; in questo senso emergono e si consolidano iniziative che fungono da *catalizzatori locali*, esperienze in grado di innescare e avviare processi di ridefinizione delle comunità stesse che vivono e abitano spazi locali, attraversati da nuove problematiche ed esigenze. Sono esperienze che costituiscono una “ragione sociale”^[74], un tema in grado di modificare gli assetti urbani consolidati, orientando lo sviluppo locale verso

74 Cognetti F., Cottino P., Rabaiotti G., *Milano. Un'altra città*, *Urbanistica* n.123, 2004.

dimensioni inedite e innovative; queste pratiche costruiscono in questo modo nuove reti di supporto intorno alle loro iniziative e attività, composte da soggetti, organizzazioni e professionisti molteplici, in grado di creare occasioni operative per lo sviluppo di azioni locali inclusive e allargate.

Il potenziale d'innovazione, in particolar modo di innovazione sociale, di queste pratiche eterogenee trova spesso strette correlazioni e associazioni con la predisposizione di alternative e inedite modalità d'intervento, attraverso cui affrontare problematiche di natura pubblica, e questioni collettive. A partire dal riconoscimento del ruolo e delle funzioni di queste pratiche, ma soprattutto dalla loro maggiore efficacia nel predisporre soluzioni e risposte ai bisogni emergenti nella società, si apre il campo a processi di ridefinizione e messa in discussione di "cosa sono", "chi fa" e "come si producono" politiche pubbliche e urbane, nei contesti sociali, economici e urbani contemporanei.

Molte delle iniziative ed esperienze ad alto contenuto d'innovazione sociale, promosse nel contesto milanese, hanno preso avvio da forme di rivendicazione e denuncia rispetto a specifiche condizioni e necessità di contesti sociali e locali; piuttosto che fermarsi a processi di denuncia nei confronti degli enti pubblici, queste esperienze hanno provato a perseguire iniziative e attività di rivalsea rispetto alle forme tradizionali di "non" intervento pubblico. Il locale assume in quest'ottica una connotazione nuova, come spazio e mezzo per la manifestazione di un disagio sociale più ampio, e diventa luogo dove si sperimentano innovative modalità progettuali volte al superamento di approcci rivendicativi, verso la costruzione di risposte e soluzioni efficaci attraverso processi di valorizzazione di competenze e risorse molteplici emergenti nei territori.

La condizione di conflitto aperto con gli operatori istituzionali e amministrativi pubblici ha rappresentato, in questa direzione, un'occasione e un contesto fertile di sperimentazione e ricerca attiva e operativa, riguardo le forme e il senso di azioni di livello urbano, volte a modificare situazioni di fatto, consolidate nei contesti locali; queste forme di impegno politico, civico, sociale e territoriale aprono perciò scenari e percorsi inediti volti al trattamento di questioni apparentemente intrattabili, o sulle quali gli attori pubblici non sono stati in grado di predisporre soluzioni, meccanismi e modalità di risposta efficaci.

Le capacità quindi espresse da molte e variegata esperienze e pratiche, all'interno del contesto milanese ma non solo, nel coniugare efficacia e radicamento territoriale nella predisposizione di interventi e risposte a problematiche inedite emergenti nella società, o necessità consolidate ma non adeguatamente trattate dai soggetti pubblici, è tale da non poter essere trascurata; in particolare pare fondamentale considerare e riconoscere il ruolo e le funzioni che queste diverse iniziative possono ricoprire all'interno del dibattito disciplinare e pubblico, relazionale al ripensamento delle forme d'azione e d'intervento pubblico nei processi di governo della città.

Emerge quindi, ancora una volta, la necessità di indagare e interrogarsi sulle possibilità di interazione tra queste pratiche promosse dal basso, e i soggetti istituzionali di dimensione urbana; in particolare pare interessante indagare se sono riscontrabili permeabilità e processi di scambio tra il campo d'azione delle pratiche sociali, e gli spazi d'intervento delle istituzioni pubbliche, ed eventualmente su quali temi e dimensioni. Emergono quindi tre diverse chiavi d'interpretazione possibili, in particolare declinate nel contesto milanese, riguardo le relazioni e le interazioni tra soggetti istituzionali e pratiche sociali, nello specifico:

- dal punto di vista **operativo** alcuni processi ed esperienze di sollecitazione dal basso hanno trovato, non con poche difficoltà, alcuni spazi d'interazione possibile a partire da aperture e possibilità relazionali a strumenti promossi da soggetti istituzionali. In particolare queste forme di interazione possibili hanno riguardato il coinvolgimento di soggetti ed esperienze socialmente orientate, e localmente radicate, nei processi di *decision-making* alla scala di quartiere, attraverso il riconoscimento delle capacità esprimibili da questi soggetti, in termini di relazioni, e competenze locali.

Altre modalità d'interazione tra i soggetti amministrativi e le pratiche sociali dal basso si sono costruite a partire dall'individuazione di specifiche risorse spaziali inutilizzate, di natura pubblica e privata, in grado di portare all'attivazione di percorsi progettuali volti al miglioramento delle condizioni sociali dei quartieri, verso processi di rigenerazione guidati dalle pratiche;

- dal punto di vista delle **partnership strumentali** diverse esperienze nel contesto milanese hanno trovato modalità e meccanismi innovativi nella trattazione di specifiche problematiche di carattere pubblico, tanto da trovare inserimento e posizione all'interno dei circuiti istituzionali funzionali al trattamento delle stesse, a partire dal riconoscimento delle loro competenze, in termini relazionali e specificatamente locali.

Queste pratiche, e i soggetti coinvolti, sono riusciti così a diventare una tra le parti interne ai percorsi progettuali e gestionali-attuativi, con riferimento alle politiche di intervento pubblico, su determinate tematiche, modificando in senso innovativo anche le procedure che disciplinano le interazioni tra istituzioni e attori locali;

- dal punto di vista dell'**apprendimento locale** emerge come i gruppi e i soggetti promotori di queste esperienze e pratiche innovative siano stati in grado di utilizzare spazi e strumenti di partecipazione, predisposti dai livelli istituzionali e pubblici, in teoria aperti alle iniziative della cittadinanza in senso ampio, ma realmente molto selettivi, nei termini di risorse e competenze necessarie per prendervi efficacemente parte. Un punto interessante a questo riguardo si può individuare nell'utilizzo che molti soggetti e organizzazioni locali hanno fatto di bandi e "finanziamenti alle comunità" predisposti da fondazioni bancarie, in particolare nel contesto milanese da *Fondazione Cariplo*. Come abbiamo già parzialmente introdotto in precedenza, queste fonti di finanziamento hanno giocato un ruolo cruciale in molte delle esperienze e pratiche di innovazione sociale sviluppate dal basso, fornendo risorse economiche per avviare e sviluppare le iniziative, e fornendo strumenti e competenze per migliorare e sviluppare le capacità gestionali dei soggetti promotori.

Emerge da questo punto di vista come le forme d'interazione e dialogo tra esperienze e pratiche sociali dal basso, e soggetti istituzionali pubblici, assumano forme diverse e disperate, estremamente specifiche e contestuali, laddove esista l'effettiva possibilità di costruzione di relazioni e interazioni. Molte iniziative ed esperienze promosse dal basso rimangono infatti apertamente conflittuali nei confronti dei soggetti istituzionali; ciò accade per diversi motivi, alcune esperienze di natura "radicale" rifiutano il dialogo per dimostrare che un modo diverso di intendere la città è possibile, compromettendo in questo modo le possibilità di accordo e dialogo tra le parti. Il perdurare di situazioni conflittuali comporta però il rischio di perdita di occasioni di innovazioni nelle modalità, nei meccanismi e negli strumenti d'interazione e considerazione istituzionale di esperienze di produzione dal basso, in risposta a problematiche sociali e locali. Altre esperienze rifiutano il dialogo perché ritengono che processi di relazione e confronto con le amministrazioni pubbliche comportino rallentamenti e perdita di efficacia, nei processi di funzionamento degli spazi e delle pratiche attivate, preferendo agire in autonomia, seppur non in situazione di aperto conflitto con le istituzioni.

Si può quindi provare a evidenziare alcune considerazioni, riguardo il ruolo delle pratiche sociali di produzione pubblica negli ambiti di governo della città, in particolare nel contesto milanese. Emerge con evidenza il cambiamento avvenuto, e ancora in atto, nelle modalità d'azione e d'intervento di soggetti sociali, di natura formale e informale, con riferimento a processi di produzione pubblica in ambito urbano; in particolare si assiste alla costruzione di percorsi diversi e lontani dai processi di semplice rivendicazione rivolti verso le istituzioni pubbliche, muovendosi invece verso l'inaugurazione e la costruzione di nuove e diverse modalità d'interazione con gli attori pubblici, a partire da percorsi di progettazione e costruzione autonoma di soluzioni e risposte a molteplici bisogni.

Queste modalità inedite d'interazione e relazione quando trovano le condizioni e le occasioni adeguate per potersi pienamente esprimere, risultano portatrici di innovazioni, nei metodi, processi ed esiti, e ripensamenti rispetto a forme e modalità d'intervento consolidate nel tempo.

In questa direzione interpretativa si può quindi affermare come l'assunzione delle sperimentazioni dal basso come materiali per la definizione di un diverso quadro d'intervento, comporti processi di radicale ripensamento e modificazione delle modalità d'azione pubblica, indicando allo stesso tempo prospettive di lavoro, e operative, possibili per le istituzioni pubbliche; i processi che investono le società contemporanee, e le dimensioni urbane, richiedono in questo senso un ripensamento e un'interpretazione diversa del proprio ruolo, da parte delle amministrazioni pubbliche, in grado di interpretare meglio i bisogni, le opportunità e le necessità emergenti in un contesto plurale e complesso, come quello attuale. In questo senso l'apertura verso pratiche socialmente innovative, promosse in contesti locali e dal basso, rappresenta una delle

declinazioni possibili dell'agire amministrativo pubblico, con riferimento alle forme di governo urbano.

In conclusione pare utile anticipare alcune considerazioni che torneranno utili nei paragrafi successivi, con riferimento alle esperienze sociali dal basso promosse nel contesto milanese; le pratiche di innovazione sociale infatti, emergenti nel territorio milanese, risultano fortemente radicate in un quadro di riferimento che promuove una visione diversa dei processi di produzione pubblica all'interno della città. Diverse iniziative si sono sviluppate in autonomia, provando a integrare risorse e competenze emergenti nei contesti locali, e più in generale nella città, nell'ottica di promozione di soluzioni inedite in risposta a problematiche diffuse ed eterogenee; in anni recenti anche a Milano si sta assistendo all'emergere di nuove modalità e pratiche di innovazione sociale, di stampo europeo e internazionale, quali laboratori per la formazione di nuove competenze sociali (si pensi ai casi di *Hub Milano* e *Make a Cube*³), maggiormente orientati verso dimensioni economiche e gestionali d'impresa, attraverso processi di formazione e supporto nelle fasi di *start-up*, e legati da un rapporto diverso instaurato con i territori, i contesti locali e le istituzioni pubbliche. Queste esperienze risultano infatti fortemente orientate all'agire operativo finalizzato a processi di miglioramento sociale, anche se non primariamente rivolti verso i contesti locali, attraverso azioni di supporto allo sviluppo di attività e iniziative, in grado di generare anche reddito; queste strutture di supporto alla progettualità operano a scale che spesso travalicano i confini del locale e dell'urbano, riuscendo a instaurare interazioni e relazioni positive con soggetti istituzionali pubblici, locali, regionali e nazionali, e compagnie private.

In parallelo persistono, nel contesto milanese, forme e pratiche di innovazione sociale fortemente radicate negli ambiti locali d'intervento, promosse da soggetti e organizzazioni diverse, operanti per la risoluzione di problematiche sociali, attraverso processi di coinvolgimento delle comunità e dei quartieri; queste esperienze e iniziative risultano orientate sempre più verso l'autonomia, soprattutto di carattere economico-gestionale, nei confronti delle istituzioni pubbliche, attraverso la costruzione di percorsi gestionali inediti, e caratterizzati da contenuti fortemente sperimentali e innovativi.

In generale emerge nel contesto milanese un rapporto complicato tra i soggetti amministrativi pubblici, e le esperienze e pratiche sociali emergenti dal basso; i rapporti con queste esperienze sono stati infatti per lungo tempo, sicuramente nel passato recente, di natura "quasi" conflittuale, se non apertamente conflittuali, comportando una scarsa considerazione, supporto e valorizzazione delle pratiche ed esperienze sociali, da parte degli attori pubblici, che non sono riusciti a includerle, e a modificare le proprie forme e modalità d'intervento soprattutto alla scala locale.

Nelle situazioni in cui alcune esperienze sono riuscite a costruire percorsi di confronto e interazione con i soggetti pubblici, queste hanno dovuto seguire lunghi percorsi per ottenere effettivo riconoscimento del valore creato, attraverso le proprie iniziative e attività, in risposta a problematiche di natura sociale e collettiva; ma anche nelle situazioni in cui si è riusciti ad arrivare a un effettivo riconoscimento e consolidamento delle esperienze, questo non ha comportato l'inclusione e la considerazione, da parte delle istituzioni pubbliche, di modalità diverse, inedite e sperimentali per la risoluzione di problematiche sociali. Le forme d'interazione si sono perciò consolidate verso modalità tradizionali d'accordo, o convenzionamento per la fornitura di uno specifico servizio, in alcuni casi attraverso la concessione di spazi di proprietà pubblica verso associazioni e organizzazioni, operanti nel locale e con forti finalità sociali.

In generale pare possibile affermare come le istituzioni pubbliche milanesi non siano riuscite pienamente a cogliere la portata e gli impatti generabili, in diversi ambiti e settori, da queste pratiche ed esperienze, limitandosi in molti casi a rispondere a stimoli esterni, senza svolgere ruoli attivi, di supporto e collaborazione operativa, nello sviluppo di innovazioni nei processi di produzione pubblica alla scala urbana. In questo senso le pratiche sociali dal basso, intese nella loro accezione più ampia come esperienze *non pubbliche* socialmente orientate, hanno costruito e strutturato percorsi di sviluppo autonomo rispetto alle istituzioni pubbliche, e alle loro modalità d'intervento; questi differenti percorsi, per grado d'innovazione, coinvolgimento delle popolazioni, insistenza sulle specificità locali, si sono perciò sviluppati, nella maggior parte dei casi, in parallelo rispetto alle forme tradizionali d'agire pubblico, trovando scarsi e isolati punti d'incontro e di confronto con soggetti istituzionali, e che raramente sono riusciti a produrre modificazioni significative nelle modalità d'azione e produzione pubblica, alla scala urbana.

In questo senso se la città, e le politiche urbane, si costruiscono nello spazio d'oscillazione tra forme d'intervento degli

attori istituzionali pubblici, e azioni emergenti dalla società, intesa in senso ampio, bisogna essere in grado di riconoscere l'emersione di modalità diverse e innovative di rivendicazione sociale (operativa e progettuale), di considerare modalità eterogenee e inedite d'intendere i processi produttivi (orientati socialmente e locali) e riconoscere e promuovere modalità diverse d'intervento nei processi di governo alla scala urbana (trasversali, sperimentali e non standardizzate).

3.3 SPAZI DI INNOVAZIONE SOCIALE A MILANO: LIMITI E POTENZIALITÀ

Precedentemente sono state selezionate esperienze di spazi che producono innovazione sociale, mossi dalla generale domanda di sostenibilità ambientale, economica, sociale, raggiungendo determinati *outcome* sui contesti (più o meno impattanti), a seconda del tipo di attività che praticavano negli stessi spazi. Se l'incubatore di *Enviu (Dnomo)* apre il proprio mercato al mondo intero, lanciando nuove start-up tecnologicamente innovative, *Hub Milano* attraverso l'offerta di spazi di *coworking* basa la propria attività sull'importante dimensione relazionale dello spazio.

L'*output* e l'*outcome* che questi spazi generano, possono essere inquadrati in un contributo "universale *tout court*" circa l'innovazione, non avendo come missione prioritaria la creazione di sviluppo urbano in grado di legare assieme progresso economico e coesione sociale; tuttavia non sono escluse ricadute positive sulle realtà locali in termini di creazione di posti di lavoro o realizzazione di progetti tecnologicamente sostenibili che possano giovare ai quartieri in cui questi spazi sorgono; si parla quindi di esternalità positive nei contesti urbani.

In questo capitolo la volontà non è certamente quella di concentrarci sulle esternalità positive dell'innovazione sociale, quando piuttosto quella di **esaminare quali spazi nel contesto milanese abbiano come primo obiettivo la produzione di innovazione sociale per il contesto territoriale nel quale sono insediati**. Milano in questo senso vanta una ricca dotazione di spazi per il quartiere, creati per rispondere ad esigenze locali, e non perché mosse da generali obiettivi di sostenibilità ambientale, sociale, economica (come per la maggior parte dei casi analizzati nella *Parte II*).

Rispetto ad obiettivi di miglioramento urbano (nell'ottica della creazione di benessere, di legare assieme coesione sociale e sviluppo economico), **il focus territoriale risulta fondamentale** per il miglioramento del contesto- **tramite la creazione di nuove alleanze tra attori pubblici, privati, del Terzo settore e della cittadinanza attiva**.

Quello che si vuole mostrare in questo capitolo è che le esperienze milanesi selezionate si trovano lungo questa strada (indicata come percorso percorribile per contrastare la logica del modello predatorio della città globale -*Parte I*), senza tuttavia giungere al suo termine. Infatti, **anche se nate dal basso con un preciso focus territoriale, non sono dotate di risorse (economiche, relazionali, conoscitive) sufficienti per garantire una rinascita urbana** (soprattutto in tempi di crisi). Si proverà quindi ad analizzare il contributo di ogni esperienza, di metterla a sintesi nel contesto milanese per cercare di comprendere a che punto la città intera si trovi lungo il cammino delle nuove alleanze e della rigenerazione urbana tramite gli spazi di produzione di innovazione sociale.

Pertanto di seguito vengono riportate alcune esperienze (alcune già realizzate e attive sul territorio ed altre corso di realizzazione), **considerate socialmente innovative nell'assolvere la domanda di spazi per i quartieri e le comunità locali**. Mentre alcuni progetti risultano innovativi per il tipo di percorso che hanno intrapreso per la messa a punto di simili spazi (**innovazione sociale dei processi ed innovazione istituzionale**), altri si concentreranno maggiormente sulla tipologia attività e "servizi" erogati (**innovazione sociale dei contenuti**).

In presenza di un problema pubblico rilevante (nelle vesti di una domanda insoddisfatta dalla pubblica amministrazione o dal mercato) **le azioni innovative realizzabili sono differenti a seconda dell'attore/i che si mobilita/ano per risolverlo**.

Quindi, sia che si abbia quindi a che fare con **azioni volte alla creazione di spazi per il quartiere**, oppure **alla creazione di nuovi prodotti socialmente innovativi e al tempo stesso profittevoli** (come per la maggior parte dei casi riportati nella *Parte II*), o ancora col **mettere a sintesi esperienze innovative per rendere migliore l'intero territorio (comunale) nel suo insieme ... la costante di ogni esperienza** è la necessità di innovare (rivoluzionare) la situazione esistente per raggiungere gli obiettivi prefissati **attraverso gli spazi**, risolvendo tutti quei problemi e riempiendo tutti quei vuoti che comportano problemi di implementazione. Rispetto a una problematica urbana pubblicamente rilevante, le risposte possono provenire dal basso **attraverso la domanda** di spazi avanzata da **associazioni di cittadini**, ma anche dal mondo privato (**società, "imprenditori" sociali**), dal Terzo settore (**cooperative sociali e fondazioni**), o dall'alto attraverso l'offerta di spazi ad opera della pubblica amministrazione locale che entra in gioco attraverso **bandi**; ma soprattutto **attraverso politiche strategiche** in grado di progettare la città come insieme, come collettore di simili esperienze dal basso.

Ed è bene sottolineare che nonostante le diverse scale geografiche ed economiche (dalla casa di quartiere per le associazioni, agli incubatori per aziende, alla buona gestione del territorio amministrativo comunale), è il concetto di **ricorsività spaziale** (Farinelli, 2003) che permette la messa in rete di singole esperienze diverse, ma facenti parte dello stesso insieme città. È lo spazio il criterio, l'elemento che può rivoluzionare-innovare la vita delle (buone o cattive) pratiche e, proprio perché la città costituisce il filtro in cui si concentrano attori e organizzazioni, risorse e beni, **rappresenta l'unità organizzativa ideale per il cambiamento e l'innovazione**. E se per questo ogni spazio necessita di essere gestito accuratamente, allora, secondo la ricorsività spaziale, **lo spazio della città intera necessita una gestione urbana tale da determinare il contributo dell'innovazione sociale prodotta in città**.

Guardando allo spazio dal punto di vista degli attori, emerge che:

- le esperienze dal basso (portate avanti da associazioni di quartiere e Terzo settore per risolvere problemi collettivi locali) devono partire da una "base", da uno spazio comune, proprio perché la richiesta di innovazione nei quartieri comincia con **la domanda di uno spazio per l'innovazione** (*Barrio's Barona, Cascina Cuccagna, Parco Trotter, Villaggio Barona*);
- la pubblica amministrazione locale (il Comune) dotata o meno di un forte ruolo e una coscienza innovativa **gestirà lo spazio dal lato dell'offerta**, meno da quello della domanda, soprattutto quando sperimenta il libero fluire di esperienze *bottom-up* (soprattutto quelle focalizzate quartiere), nel momento in cui queste stesse operano per loro conto e possono portare alla risoluzione di problemi di cui il Comune non deve più farsi carico (*Bando 16 Cascine, Incubatore sociale a Quarto Oggiaro*);
- il privato deve fare in modo che la propria attività renda; a seconda di ciò che l'attività di innovazione sociale comporta imposterà i propri strumenti e risorse (finanziarie, spaziali e relazionali) per la **costruzione dell'offerta di spazio** utile a permettere lo svolgimento delle proprie attività (*Hub Milano, Avanzi, Make a Cube³*);
- Infine a livello urbano il Comune (o chi per lui) dovrebbe fare in modo di gestire (attraverso una strategia per esempio) **lo spazio urbano, contenitore a sua volta di spazi di produzione di innovazione sociale** (privati, pubblici, o gestiti dalla cittadinanza attiva).

A fronte dei diversi interessi dei diversi attori, il capitolo si concentra sulla **domanda e sull'offerta di spazi per l'implementazioni di azioni socialmente innovative relative allo "sviluppo" del contesto territoriale di riferimento** (e non sullo spazio per l'implementazione di azioni socialmente innovative in generale).

3.3.1 Il campo d'azione esistente

Domanda e Offerta di Spazi

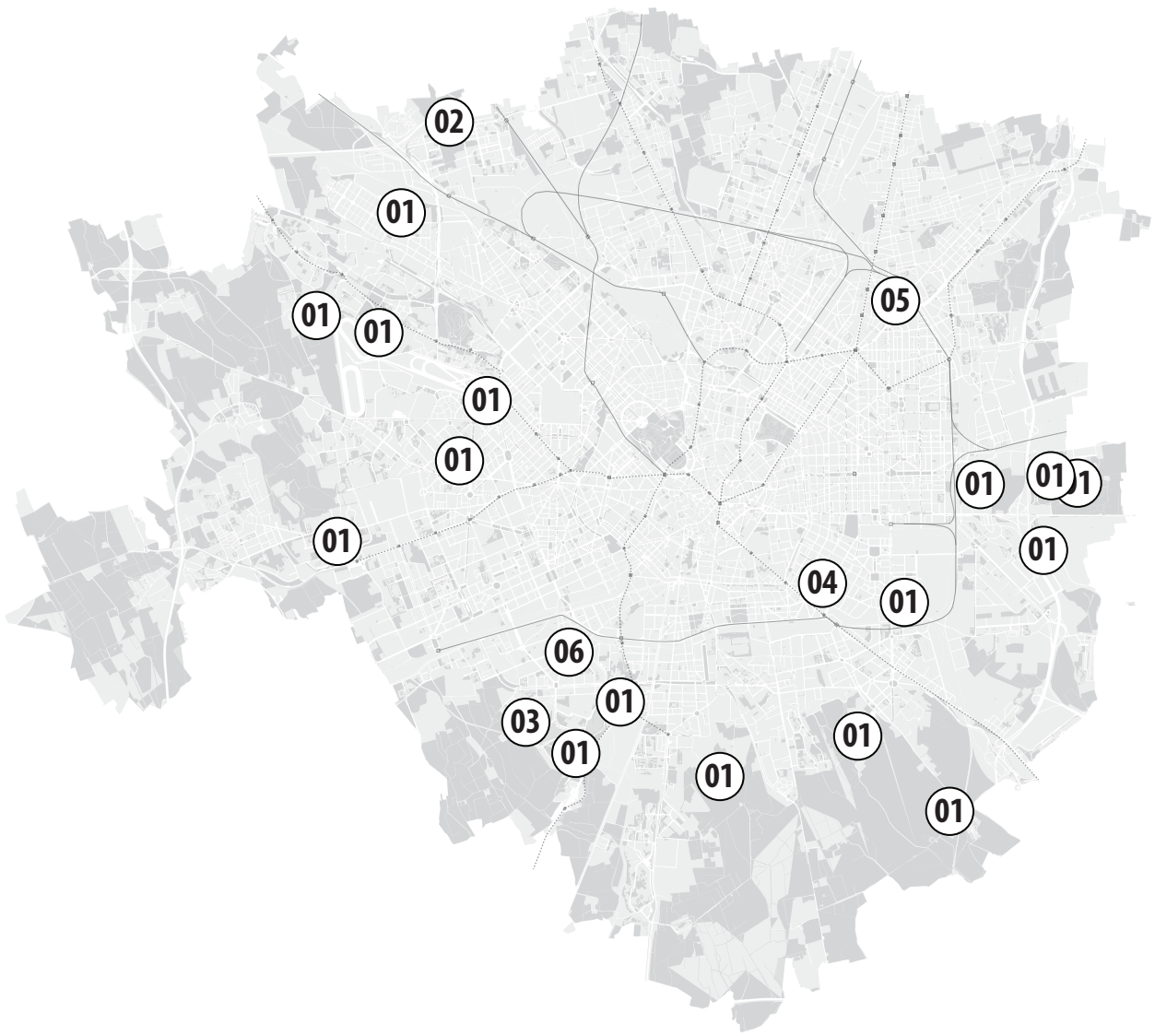
Le selezioni delle esperienze riportate di seguito non vuole essere omnicomprensiva, ma rappresentativa di alcune pratiche milanesi.

Dal lato dell'offerta è stato considerato il contributo del Comune di Milano, per capire il ruolo strategico rispetto alle questioni sopra descritte. Sono state selezionate esperienze in corso d'opera e definizione (2012-2013): *Bando delle 16 Cascine* e il progetto *dell'incubatore sociale* di *Quarto Oggiaro*; mentre per esaminare il **lato della domanda** è stato fatto riferimento ad alcune esperienze (quasi totalmente già realizzate) che hanno dedicato una particolare attenzione a nuovi spazi per le comunità e i quartieri: *Barrio's Barona*, *Cascina Cuccagna*, *Parco Trotter*, *Villaggio Barona*.

Dal lato dell'Offerta: Bando 16 Cascine e Quarto Oggiaro

Per ricostruire il contributo recente della pubblica amministrazione milanese circa l'innovazione sociale applicata ai contesti urbani si è proceduto ad un'intervista al direttore del *Settore Innovazione, Smart City, Università* (Renato Galliano), allo studio dei bandi comunali per il rilancio delle periferie (in particolare attraverso incubatori sociali), e per la consultazione circa le attività insediabili in alcune cascine comunali. È da sottolineare che a maggio 2011 il Comune di Milano con la vittoria delle elezioni da parte della coalizione di centro-sinistra guidata da Giuliano Pisapia vede un cambio di scena che spezza la linea d'azione e di pensiero della città, fino ad allora guidata da partiti di centro-destra. Il *Settore Innovazione Economica, Smart City e Università* sta attraversando una continua evoluzione per adattarsi ai cambiamenti che Milano deve affrontare per confrontarsi con le nuove sfide della sostenibilità (economia, ambientale, sociale).

In più con l'istituzione dell'ente **Città Metropolitana** (che dovrebbe estendersi ai confini provinciali), prevista per il 1 gennaio 2014, la pubblica amministrazione dovrebbe completamente modificare la gestione delle risorse finanziarie e dei bandi tra i vari municipi e quello centrale, ma per cui ancora non è stato deciso nulla. Fatte queste premesse non deve stupire se la pubblica amministrazione comunale ancora non ha adottato e condiviso una strategia circa l'innovazione; ha dato avvio ad un percorso e scopo di questi approfondimenti è capire a che punto della strada verso l'innovazione sociale ed istituzionale Milano sia giunta.



Bando 16 Cascine
dal lato dell'offerta

Cascina Cuccagna
dal lato della domanda



Quarto Oggiaro
Incubatore di innovazione sociale
dal lato dell'offerta

Parco Trotter
dal lato della domanda



Barrio's Barona
dal lato della domanda

Villaggio Barona
dal lato della domanda





Bando 16 Cascine dal lato dell'offerta

Milano



Comune
di Milano



Tra dicembre 2012 e gennaio 2013, il Comune di Milano -*Settore Pianificazione Tematica e Valorizzazione Aree e Settore Valorizzazione Patrimonio Artistico e Sviluppo Servizi*- in collaborazione con il Politecnico di Milano (PARID – *Centro per la Ricerca e Documentazione Internazionale per il Paesaggio*) e il Comitato Cascine Milano 2015^[75] ha promosso una *call for ideas* per il recupero e la valorizzazione di 16 immobili cascinali di proprietà pubblica^[76] situati nel territorio comunale. Il bando si colloca nell'ambito della **politica di riqualificazione e valorizzazione delle proprietà comunali**^[77]; l'idea è quella della definizione dei percorsi procedurali per la valorizzazione degli immobili in oggetto, in riferimento ad Expo 2015 ed oltre. Molte delle cascine sono in grave stato di deterioramento, alcune in parziale o totale abbandono, con rischi per l'ordine pubblico, l'igiene e la sicurezza.

Quella del bando si costituisce come **indagine esplorativa** (documentazione preliminare e materiale istruttorio) finalizzata all'acquisizione di manifestazioni di interesse contenenti **soluzioni tecnico-gestionali**. Il tutto è volto ad **orientare l'azione futura dell'Amministrazione Comunale** in merito all'attuazione di procedure a evidenza pubblica, per l'effettiva assegnazione/concessione degli immobili in oggetto. Non è prevista la formulazione di graduatorie di merito o l'attribuzione di punteggi. Tuttavia non è escluso che le proposte pervenute, possano diventare oggetti di consultazione con il pubblico.

Il bando esplicita che il contenuto delle proposte debba essere duplice (con la possibilità di essere gestito anche da attori diversi). Il primo contenuto è di natura **architettonica – paesaggistica** e riguarda la previsione e salvaguardia dei caratteri specifici e di unicità degli organismi architettonici nel loro complesso e nelle loro aree di pertinenza; la custodia del ruolo del patrimonio materiale e immateriale di esperienze, pratiche e tecniche costruttive; la soluzione delle situazioni di degrado attuali e la valorizzazione dell'immobile nel contesto urbano, agricolo e paesaggistico dell'intorno; nonché il programma per la successiva manutenzione degli immobili.

Fatta salva l'attenzione tecnico – conservativa di ogni proposta, l'altro contenuto ricercato dal bando riguarda **l'aspetto funzionale e gestionale** delle proposte; ogni idea deve essere volta a dimostrare la **sostenibilità economico-gestionale di massima della riqualificazione di ciascun immobile sul lungo periodo**. L'orizzonte temporale del diritto di superficie spazia dai 35 ai 90 anni, e potrà essere concesso eventualmente anche a titolo gratuito, al fine di assicurare la sostenibilità economica della riqualificazione e manutenzione, dove indicare le attività da insediare. Le funzioni che potranno essere considerate e sviluppate nella elaborazione delle proposte sono: **agricole**, da sviluppare anche nell'ambito di iniziative orticole, **culturali, agrituristiche; culturali e didattiche** (esposizioni, laboratori, spazi per eventi, giardini interculturali, ecc.); **artigianali; di vendita e/o somministrazione di prodotti alimentari della filiera territoriale locale;**

⁷⁵ Oggi trasformato in Associazione Cascine Milano.

⁷⁶ Le cascine considerate sono soggette alle disposizioni di tutela previste dal Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio e di tutela del Piano Territoriale di Coordinamento del Parco Agricolo Sud Milano.

⁷⁷ Anche in attuazione della Relazione Previsionale e Programmatica allegata al Bilancio di Previsione approvato (2012-2014).

residenziali temporanee (protette e/o sociali); **attività profit compatibili** e coerenti con le finalità di recupero e riqualificazione che l'amministrazione intende porre in essere, non in misura prevalente rispetto alle funzioni di pubblica utilità; **incubatori d'impresa**.

A prescindere dalla tipologia e funzione dell'intervento, le ipotesi potranno inoltre interessare anche porzioni strutturalmente autonome di singoli complessi cascinali, oppure più immobili contemporaneamente.

Il sistema delle cascine milanesi costituisce un vero e proprio **patrimonio pubblico**: gli insediamenti sono distribuiti a "corona" attorno all'area urbanizzata, a segnare il confine geografico tra città e campagna, tra urbano e rurale, tra produzione e consumo di cibo, ecc. Un grande patrimonio collettivo (60 cascine centenarie, in parte produttive, in parte no) che si apre a diversi usi: in alcune risiedono famiglie di agricoltori che oggi stanno iniziando ad aprirsi ad attività multifunzionali (dalla produzione di riso alla messa a punto di una fattoria didattica, all'offerta di agriturismo); in altre sono realtà storiche della società civile milanese costituiscono una sorta di presidio (ordini di suore, organizzazioni di volontariato e anche un centro sociale). Ne consegue che anche le **forme giuridiche di rapporto tra proprietà comunale e "residenti-locatari" siano molto diverse e a volte assenti**.

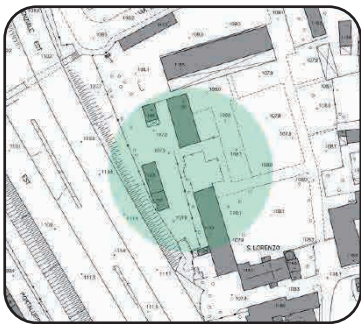
I destinatari del bando (possibili fruitori futuri) sono coloro i quali si concentrano su attività e/o interessi recenti o di lunga data; dai comitati di quartiere a gruppi di appassionati, dalle grandi organizzazioni non profit a soggetti privati come player immobiliari, ma anche associazioni, consigli di zona ... ecc. Infatti tra ottobre 2012 e gennaio 2013 sono state presentate idee da un'eterogeneità di attori: i cittadini (soprattutto giovani) in forma libera o organizzati in associazioni hanno contribuito più del 50% delle proposte; ma anche ONLUS, le Fondazioni e le Cooperative Sociali con una partecipazione complessiva di un ulteriore 10%; hanno anche partecipato società private (18.5%), consorzi/collegi di liberi professionisti (6%) e agricoltori che conducono regolarmente un'azienda agricola (8%)⁷⁸.

Dal bando non si leggono ancora orientamenti strategici diversi a seconda del target di attori che potrebbero gestire le cascine. **Quale patrimonio di "biodiversità" sociale, economica e culturale**, di sperimentazioni collettive e individuali, di partecipazione diffusa e welfare privato, di tradizioni secolari e di attivismo giovanile, "potenzialmente" questi spazi costituiscono un'opportunità enorme per la città. Il bando riconosce le opportunità degli *asset* di proprietà pubblica, rimasto per anni ignorato dai principali interessi perché considerato assolutamente "marginale" e non particolarmente remunerativo.

Questi piccoli presidi "dal basso" sopravvissuti alla crescita di case, industrie e centri commerciali, sono diffusi su tutto il suo territorio e sono quotidianamente attivi su alcune dei principali vuoti che caratterizzano l'attuale crisi: **filiere corte e educazione alimentare, coesione sociale e accoglienza a soggetti svantaggiati, aggregazione giovanile e servizi low cost** per la cittadinanza, sostenibilità ambientale e partecipazione, accesso alla cultura e interculturalità, volontariato e comunità di pratiche e di lavoro. Una base per l'innovazione sociale già esiste e secondo il bando andrebbe maggiormente sostenuta: l'idea della pubblica amministrazione, ad oggi non ancora

⁷⁸ Le maggior parte delle proposte pervenute è divisa per cascina; verrà elaborato approvato un bando pubblico ad hoc contenente un documento preliminare alla progettazione (DPP), con individuazione delle funzioni (previa consultazione del Consiglio di Zona) e durata della concessione. Seguirà relativa stipula della Convenzione contenente i limiti temporali (tre anni) di inizio-conclusione lavori e relativa apertura al pubblico.





sviluppata, è proprio quella di proporre una **strategia partecipata e innovativa di rilancio delle cascine**. In quali termini non è espresso, ma visto le potenzialità espresse e la naturale tendenza ad attivare spazi innovativi legati al contesto territoriale, una possibile via di sviluppo potrebbe essere proprio quella dell'innovazione sociale. Questa direzione possibile necessita però di essere sostenuta, promossa, condivisa ed eventualmente replicata sull'intero territorio al fine di orientare gli interventi effettivamente verso il miglioramento delle condizioni sociali ed economiche di larga parte della cittadinanza, ma anche rispetto alla conservazione delle stesse cascine.

Con la crisi finanziaria e il conseguente *patto di stabilità* tra Comuni e istituzioni statali, sono emersi considerevoli tagli alla spesa pubblica, e proporre il recupero e il mantenimento di una singola cascina richiede consistenti investimenti. Tale situazione sembra rendere inutile qualsiasi progettualità sistemica e di lungo termine; da un punto di vista politico prima che economico, la **pubblica amministrazione oggi non è più dotata delle risorse necessarie a leggere, disegnare e programmare le dinamiche sociali contemporanee**.

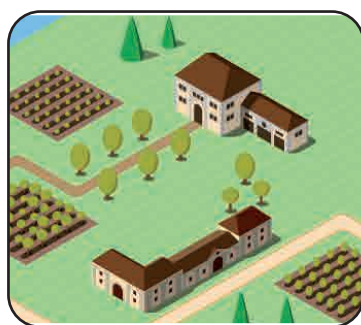


Tuttavia, visto questo deficit "tecnico", quello che la pubblica amministrazione deve essere capace **di comprendere è il proprio ruolo istituzionale di soggetto responsabile nell'indicare una prospettiva collettiva per il futuro**, strutturando risorse e competenze per raggiungerlo. Il rischio che questo non avvenga è alto: il percorso cominciato da questo bando potrebbe scaturire in uno o più progetti positivi, ma questi se rimanessero episodi sporadici, porterebbe a una forte limitazione dei percorsi di ottimizzazione ed efficienza territoriale. Il Comune di Milano ha oggi l'opportunità di fare della "partita cascine" **un esperimento pilota di costruzione collettiva di politiche strategiche di lungo periodo**, mettendo al centro il protagonismo sociale, **per dare vita a un processo aperto, pubblico e facilitato**, ma gestito in prima persona nel ruolo di promotore, facilitatore dei processi/conflitti e soprattutto decisore ultimo in quanto garante dell'interesse collettivo e responsabile legale. **Il bando allo stato attuale non sembra orientato verso questa innovazione istituzionale**.

Dal punto di vista delle reti attivabili, in questo percorso potrebbero trovare integrazione molteplici attori ed eterogenei progetti strategicamente collegabili: lo sviluppo del Parco Sud, "conversione ecologica" di Milano Ristorazione, strategia di raccolta differenziata, valorizzazione dei mercati rionali, nuove strategie di marketing territoriale, Ortomercato e logistica di prossimità, etc.

Se il comune prosegue su questa linea di mera consultazione, perché incapace di costruire discorsi di senso e orientamento alla scala metropolitana, la vera sfida del recupero delle cascine (costruire un "Distretto Culturale-rurale delle Cascine Milanesi", un vero e proprio eco-sistema economico, ambientale e sociale che abbia nelle cascine il suo centro gravitazionale), rischia di non essere pienamente raccolta.

La possibilità di successo si gioca sulla capacità della pubblica amministrazione di aprirsi a nuove reti per la costruzione di una visione strategica di lungo periodo per la Milano del XXI secolo.



Fonti:

- DC Sviluppo del Territorio Settore Pianificazione Tematica e Valorizzazione Aree (2012-2013): *Avviso per l'attivazione di un'indagine esplorativa finalizzata all'acquisizione di manifestazioni d'interesse contenenti soluzioni tecnico-gestionali per il recupero e la valorizzazione di 16 cascine presenti nel territorio comunale- Schede sintetiche descrittive delle singole cascine*, Comune di Milano

- comune.milano.it

- associazionecascinemilano.org

Incubatore Sociale Quarto Oggiaro

dal lato dell'offerta

Dal luglio 2012 il Comune di Milano ha avviato una politica di rigenerazione e intervento in alcuni quartieri periferici della città (ancora in fase di progettazione), specificamente incentrata sull'avvio di diversi percorsi di riqualificazione. In particolare l'intervento promosso dal Comune si concentra, nella prima fase, su **quattro quartieri decentrati** attraverso interventi finalizzati all'attivazione di percorsi di **produzione qualitativa**, in grado di integrare **sviluppo economico e necessità sociali**. Per ciascuna realtà territoriale individuata, l'obiettivo che l'amministrazione pubblica si è posta ha riguardato lo sviluppo di specifici percorsi produttivi, orientati **alla creazione di impresa e di lavoro**. Contemporaneamente sono stati portati avanti progetti di riqualificazione fisica e recupero urbanistico e abitativo del territorio, individuando localizzazioni "spaziali" sinergiche tra diversi progetti orientati verso processi di rigenerazione nel quartiere. In questo quadro d'orientamento si inserisce il progetto di incubatore sociale per il quartiere di Quarto Oggiaro, progetto che sarà effettivamente avviato verso la fine del 2013. Altre idee e proposte costruite dall'amministrazione pubblica in questa direzione di sviluppo, tra i quali un incubatore tecnologico in Bovisa e un incubatore creativo in zona Tortona, al contrario non sono ancora state rese operative.

L'idea di avviare uno spazio d'incubazione per l'innovazione sociale a Quarto Oggiaro trova spiegazione principalmente in due ragioni: in primis perché in passato la pubblica amministrazione aveva già sviluppato percorsi e progetti di riqualificazione nel quartiere, che vedevano nell'economia sociale un possibile fattore di sviluppo; in secondo luogo perché la vocazione stessa di questa parte di città sembra già oggi particolarmente orientata verso processi di sviluppo di pratiche sociali (viste le diverse problematiche economiche e sociali che interessano il quartiere). In questo scenario territoriale, sociale ed economico era già stato avviato un progetto (nel 2004), inserito nel programma comunitario *Urban II*⁷⁹, che riconosceva nell'economia sociale un potenziale fattore di sviluppo del quartiere, in particolare in relazione alle funzioni riconosciute a fondazioni e realtà associative (ancora non si parlava di innovazione sociale). Il progetto, e le risorse economiche attivate dal programma europeo hanno portato alla riqualificazione di un immobile (di circa 650 m², situato in via Val Trompia 45) la cui destinazione prevista era legata al supporto rivolto a cooperative sociali. Il progetto è stato sviluppato per mezzo di un bando comunale, e promosso da un'ATS (Associazione Temporanea di Scopo), all'interno della quale comparivano soggetti quali Milano Metropoli, Università Bocconi, Banca Intesa.

Il Comune, proprietario dell'immobile e intestatario del progetto, ha ripreso i risultati del lavoro della precedente amministrazione comunale e ha promosso un nuovo bando per l'utilizzo e la gestione dell'immobile. Infatti con il cambio di giunta, ed essendo nel frattempo maturati i tempi e le tematiche, si è voluto mantenere l'obiettivo di intervenire nel campo sociale, proseguendo il percorso avviato negli anni passati. Si è deciso in questo modo di concentrare l'attenzione sul campo dell'innovazione sociale, attraverso la costruzione di uno specifico bando per selezionare il soggetto gestore dell'incubatore,



Milano



Comune
di Milano



⁷⁹ La sede è stata sottoposta a vincolo derivante dal programma europeo P.I.C. Urban II – nello specifico dell'Asse 2 "Imprenditorialità e Patti per l'Occupazione" – Misura 3 – per il sostegno all'Imprenditoria caratterizzata da particolare valenza sociale per favorire la trasformazione delle idee in occupazione, crescita e sviluppo sociale". Il tutto è avvenuto attraverso un metodo aperto e cooperativo con le associazioni locali che hanno avuto un ruolo rilevante nella storia di questo spazio.

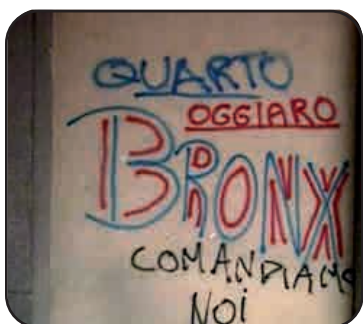


processo questo che dovrebbe concludersi a giugno 2013.

La rigenerazione urbana del quartiere Quarto Oggiaro è fortemente incentrata sullo **sviluppo di questo centro di innovazione sociale**. Le risorse economiche necessarie per l'avvio del progetto corrispondono a circa 250.000 €, fondi questi già stanziati dal **Ministero per lo Sviluppo Economico** (in linea con l'articolo 14 della legge sulla riqualificazione 266/97)^[80]. Allo stato attuale sono state costruite le linee d'indirizzo per l'attivazione di questo spazio di incubazione, finalizzato al sostegno di iniziative di imprenditoria sociale (non solo rivolte verso imprese del terzo settore e mondo no-profit), le cui attività siano in grado di produrre beni e servizi socialmente utili, garantendo condizioni agevolate d'accesso alle fasce più deboli della popolazione. Gli interventi e le attività che potrebbero svilupparsi all'interno della struttura riguardano spazi di lavoro, aree di condivisione, supporto e assistenza, training allo sviluppo, attività di consulenza amministrativa-gestionale-fiscale, costruzione di reti imprenditoriali.



Il progetto è primariamente rivolto a piccole imprese a finalità sociali, già attive e operanti nel settore, e che intendono localizzare le proprie attività all'interno del territorio milanese. Questo orientamento riafferma la volontà da parte del Comune, di rilanciare lo sviluppo dei propri territori, in particolar modo quelli più periferici. Una volta selezionato il soggetto gestore (giugno 2013), il progetto potrà effettivamente prendere avvio (settembre-dicembre 2013). In questo modo grazie alle attività e agli spazi di incubazione, **neo-imprenditori e non** potranno ricevere supporto e assistenza, in particolare nelle fasi di start-up (avvio) dell'impresa; in particolar modo il supporto sarà orientato verso l'assistenza finanziaria, organizzativa e logistica. I destinatari dei servizi d'incubazione sono quindi principalmente giovani realtà imprenditoriali, con finalità sociali, costituite in forma singola o aggregata -iscritte al registro della Camera di Commercio di Milano come micro o piccole imprese, ai sensi del reg. (CE) n.800/2008 della Commissione- le quali verranno selezionate attraverso un successivo bando.



Nel primo anno di avvio della struttura d'incubazione si prevede che lo spazio possa ospitare da un minimo di cinque ad un massimo di dieci imprese (nuove o già esistenti), per un periodo di dodici mesi (ad un canone fisso di 180 €/mese). Il futuro gestore della struttura dovrà fornire alle imprese incubate diversi servizi, tra i quali: portineria e accoglienza visitatori; segreteria amministrativa, servizi telematici (connessioni telefoniche- fax e internet); **tutoraggio e formazione/informazione imprenditoriale, monitoraggio attività neo-impresa; supporto per stesura business plan; assistenza e consulenza** (legale e giuridico/normativa, amministrativa, fiscale, gestionale, di marketing, comunicazione, finanziaria); analisi di fattibilità dei progetti imprenditoriali; monitoraggio finanziamenti e agevolazioni pubbliche; e tutta una serie di servizi connessi alla valorizzazione delle idee imprenditoriali e al raggiungimento dei risultati attesi (tra cui la costruzione di un sito internet per lo spazio, e percorsi di assistenza per le fasi di uscita dall'incubatore).

In particolare sono state già indicate, all'interno del bando per la gestione, le attività che dovranno svolgersi nel centro: sviluppare nuova imprenditoria e sostenere progetti imprenditoriali già esistenti, e i cui impatti siano positivi per la società. Il fine ultimo dell'iniziativa è incentivare l'economia locale, costruendo nuove opportunità occupazionali, e individuando nuovi settori produttivi, economici e sociali.



L'innovazione sociale che il Comune di Milano intende quindi promuovere e incentivare, almeno all'interno di questo progetto, trova strette relazioni con il campo dell'imprenditoria sociale; la natura dello spazio è infatti socialmente **innovativa per i prodotti e servizi erogati, per i processi produttivi o erogativi di servizi, per le tecnologie impiegate e per le metodologie gestionali e direttive**. In questo senso

⁸⁰ Legge 266/97 art.14 - Interventi per lo sviluppo imprenditoriale in aree di degrado urbano: grazie ad un organismo di Coordinamento denominato Rete di Città, la legge mette a disposizione dei fondi per le città metropolitane per la realizzazione di servizi e strumenti a sostegno delle piccole imprese, dimostrando la forte capacità operativa della pubblica amministrazione di promuovere lo sviluppo economico e sociale dei propri territori. In un momento di forti vincoli di spesa pubblica, questa forma di finanziamento può rappresentare un elemento fortemente innovativo per la valutazione della spesa dei Comuni.

quello che viene richiesto dal Comune ai futuri soggetti gestori è l'offerta sia di **servizi di base** (elencati in precedenza), **sia di servizi di consulenza e networking** (ad esempio contatti con possibili investitori). In questo senso alle iniziative imprenditoriali incubate verranno offerti rilevanti servizi, in particolar modo di carattere relazionale, in grado di supportarle nelle fasi di costruzione dei contenuti e degli obiettivi, al fine di accompagnarne lo sviluppo commerciale, anche attraverso reti di carattere formale e informale.

Una volta individuato il **gestore**, questo, **insieme all'amministrazione costruirà dei bandi di selezione** rivolti alle imprese interessate ai servizi di incubazione offerti; inoltre fornirà la propria assistenza anche nelle fasi di stesura dei progetti da presentare. Ciascuna impresa interessata dovrà successivamente presentare un cronoprogramma dettagliato, in grado di evidenziare gli obiettivi prefissati, e la durata del periodo di incubazione richiesto.

Il soggetto gestore dovrà farsi carico delle spese relative al personale, alle attività di consulenza, all'acquisto delle attrezzature e infrastrutture necessarie, e in generale di tutte i costi necessari per offrire il servizio di incubazione. Per supportare economicamente il futuro soggetto gestore è prevista la possibilità di concessione di circa 200.000 €, da parte del Comune, per le fasi di avvio dell'attività d'incubazione. Questi contributi economici dovranno poi essere restituiti al Comune, attraverso i ritorni d'investimento legati all'affitto degli spazi, e dalle relative attività erogate.

Infine pare utile restituire l'organizzazione interna della futura struttura di incubazione, per coglierne alcune potenzialità fisiche. All'interno dell'immobile si trovano infatti: uno spazio di accoglienza (60 m²), spazi e uffici attrezzati per postazioni informatiche (500 m²), spazi conferenze (90 m²) e ascensori (per consentire l'accesso ai diversamente abili). Inoltre ulteriori spazi disponibili, e legati alle tematiche di innovazione e imprenditoria sociale, si trovano nella vicina *Villa Scheibler* (sede di Fondazione Welfare) e la cui gestione è affidata alla *Direzione Centrale Politiche del Lavoro, Sviluppo economico e Ricerca* del Comune di Milano.

In questa direzione emergono possibilità, anche se non ancora formalizzate, di costruzione di collaborazioni con Fondazione Welfare, già presente nel territorio e operativa dal 2011 riguardo l'erogazione di microcredito (oltre 250 finanziamenti erogati, per un totale di 1.8 milioni €, di cui 120.000 € concessi dallo sportello presente a Quarto Oggiaro). La vicinanza fisica con Fondazione Welfare inoltre facilita lo sviluppo di visioni comuni, che l'amministrazione pubblica sta tendendo di costruire attraverso le attività, e i soggetti imprenditoriali, che potranno nascere nello spazio di incubazione.

Queste rappresentano tuttavia ipotesi e possibilità future; al momento pare necessario concludere questa prima fase del bando, e successivamente concentrarsi sulle possibilità di allargamento delle reti relazionali.

La strategia adottata dal Comune, costruita *ad hoc* in questo contesto territoriale, sembra quindi essere orientata alla creazione di condizioni in grado di rilanciare il quartiere, attraverso lo sviluppo di uno spazio fisico in grado di integrare risorse molteplici (umane e finanziarie in primis), per percorsi di coesione sociale. Emerge tuttavia come elemento di debolezza la mancanza di orientamenti specificatamente rivolti al quartiere, anche se sono state avviate alcune attività di collaborazione con associazioni del territorio.

Fonti:

- Intervista a Renato Galliano, mercoledì 19 giugno 2013, Direttore *Settore Innovazione Economica, Smart City e Università*, Comune di Milano
- DC Politiche del lavoro, Sviluppo Economico e Università (05/2013) *Affidamento del servizio di gestione di un incubatore di innovazione sociale*, Comune di Milano
- DC Politiche del Lavoro, Sviluppo Economico e Università (2012) *Bando Risorse in Periferia*, Comune di Milano
- comune.milano.it





Barrio's Barona

dal lato della domanda

Nel 1997 nei pressi del quartiere Barona, nella zona sud-ovest della città, alcune associazioni cominciano una collaborazione col comune di Milano per portare avanti un progetto per rivitalizzare uno spazio abbandonato all'interno del quartiere, peraltro privo di spazi di aggregazione. **Comunità Nuova Onlus, Associazione Amici di Edoardo Onlus** (per il reperimento dei fondi), **Comune di Milano** (per la concessione dello spazio) aprono assieme la strada per il progetto del Centro Sociale **Barrio's Barona**.



Se il progetto si concentra sulla riqualificazione dell'immobile demaniale inutilizzato sino al 1996, l'attrattività del centro si estende alla scala di quartiere ed oltre: attraverso l'inserimento di nuove funzioni e l'offerta di spazi attrezzati per l'aggregazione giovanile, per la promozione di arte e cultura, ma anche più in generale di educazione e di solidarietà; **l'obiettivo ultimo è il rafforzamento della vita del quartiere**.

Le attività del centro di aggregazione giovanile, sono molteplici: eventi culturali e promozione di artisti, collaborazioni con le scuole, progetti di recupero del disagio giovanile, collaborazione di gruppi di cittadini, associazioni, artisti, volontari. Il programma differisce quotidianamente, spaziando da cinema, teatro ed eventi musicali a iniziative pensate ad hoc per target più specifici come i bambini o le popolazioni immigrate. Una simile offerta non è ovviamente limitata ai soli cittadini del quartiere, ma si "estende" a chiunque ne risulti interessato. Le stesse strutture all'interno dello spazio sono a disposizione di tutti: un cineteatro con annessa sala prove, un locale-bar per ospitare eventi musicali dal vivo, sale montaggio e sale prove, laboratori di informatica e una sala a disposizione di diversi usi come attività educative e formative, feste e riunioni.



L'eterogenea natura degli eventi promossi (concerti, spettacoli, feste, proiezioni cinematografiche ed iniziative culturali e di solidarietà) e l'intensa concentrazione degli stessi costituiscono il vero punto di forza dello spazio **Barrio's**, che si costituisce come un vero e proprio **attrattore di persone**. Nell'arco di un anno il centro è generalmente aperto al pubblico per trecento giorni e si contano oltre 400 eventi, con una media annua di 30.000 partecipanti provenienti da tutta Milano ed oltre. Infatti il centro si rivolge **a chiunque venga richiamato dalle attività** che si svolgono al suo interno, soprattutto indirizzate alle popolazioni giovanile, che qui trovano risposte molteplici rispetto alla domanda di tempo libero. Per esempio è possibile progettare e sviluppare interessi e attività riguardanti il mondo artistico e culturale, ed è possibile richiedere un supporto specifico per gruppi di giovani artisti emergenti. A prescindere dal tipo di attività, **è la condivisione di esperienze creative** a facilitare la commistione culturale ed etnica, grazie alla quale si possono costruire e offrire alternative ai percorsi di emarginazione sociale che interessano larga parte delle popolazioni del quartiere.



In questo senso si può affermare che il centro contribuisca alla **creazione di valore sociale diretto** all'interno del quartiere Barona. Lo spazio è stato riutilizzato e costituisce un servizio culturale e di aggregazione per il quartiere; la risonanza delle attività si estende oltre i confini comunali; vengono promosse attività di rete tra giovani con particolari interessi artistici e culturali.

L'esperienza è sicuramente positiva, in termini di proposizione di nuova cultura e attività per l'aggregazione giovanile, tuttavia quella del centro polifunzionale non è una missione direttamente orientata al rilancio del quartiere di per sé: manca una relazione diretta tra il centro e il suo intorno, che vanta risorse e problemi specifici. Economicamente parlando il centro si auto-sostiene per mezzo delle entrate garantite dagli eventi che organizza, e grazie ad un'efficiente gestione dei servizi garantita dalla **Comunità Nuova Onlus**. Tuttavia, attraverso le proprie iniziative il Centro riesce a catalizzare l'interesse di popolazioni esterne alla Barona, e indirettamente contribuisce a intensificare la vita sociale all'interno del quartiere. Se il centro fosse stato collocato in un altro quartiere privo di spazi di aggregazione, l'effetto sarebbe stato forse simile. Si può pertanto parlare di miglioramento della via del quartiere come esternalità positiva.

Fonte: barrios.it





Cascina Cuccagna

dal lato della domanda

A fine anni novanta, un gruppo di abitanti della zona 4 di Milano dinanzi al degrado della Cascina Cuccagna di via Muratori (edificio settecentesco sottoposto alla *Sovrintendenza delle Belle Arti*), dichiarata prima inagibile e poi occupata abusivamente, decide di dar vita alla **Cooperativa Cuccagna**, per lanciare il progetto di riqualificazione dell'immobile comunale. Nel 2005 il Consorzio Cantiere Cuccagna^[81] è riuscito a vincere un bando comunale per la concessione ventennale degli spazi con obbligo di restauro conservativo.

Il tutto è stato reso possibile grazie al supporto economico di Fondazione Cariplo e Banca Popolare di Milano.

L'idea - orientata su tre temi: **ambientale e alimentazione; cultura e territorio; coesione e dell'integrazione sociale** - proponeva la creazione di un nuovo spazio multifunzionale a servizio del quartiere, costituito da strutture interne (66 locali per un totale di 2.000 m²) ed esterne (1.500 m²). Il Comune riconosciuta la validità della proposta (dal punto di vista conservativo e socio-culturale) assegna, tramite bando pubblico, la gestione dell'immobile al **Consorzio Cantiere Cuccagna** per la creazione di un centro polifunzionale per iniziative di partecipazione culturale e territoriale, potenzialmente replicabile nel contesto urbano.



La pubblica amministrazione sta oggi strutturando il bando per avviare percorsi di riuso e rilancio territoriale delle cascine milanesi: Cascina Cuccagna costituisce, all'interno di questo quadro d'orientamento, un interessante e valido esempio, potenzialmente replicabile, di riqualificazione strutturale-funzionale di un immobile cascinale^[82].

Il progetto quindi spazia dal restauro conservativo dell'edificio, all'inserimento di nuove attività economiche, culturali e sociali, in grado di rendere produttivo il territorio e cercando di generare effetti positivi per le comunità locali, e la cittadinanza in generale.

Il Restauro conservativo è cominciato nel 2009, e oggi è completato solo in parte per un investimento totale di € 1.125.000, che necessita di essere integrato con ulteriori fondi per € 1.280.000. Il recupero ha tenuto in considerazione i criteri storico-architettonici che contraddistinguono la cascina: in particolar modo sono stati adottati principi di bioarchitettura e sostenibilità; senza trascurare l'attenzione ai meccanismi di partecipazione pubblica.



Funzioni e servizi

A oggi sono stati realizzati un piccolo ristorante biologico, una **bottega a filiera corta** (Bottega amica – Coldiretti), la sede di un Gas (Gruppo di acquisto Solidale), un ostello, una libreria e un'area diversamente utilizzabile dalle associazioni di zona per laboratori, corsi, conferenze ed eventi (come il Salone del Mobile), una ciclofficina ed un orto condiviso e didattico.

Attività

Rispetto all'esigenza di rispondere agli eterogenei bisogni di socialità



⁸¹ Costituito dalle associazioni di Esterni, Terre di mezzo, Smemoranda, dalla Cooperativa sociale S. Martino Onlus, Cooperativa sociale Diapason, Cooperativa sociale Comunità Progetto, Centro di Iniziativa Europea, Cooperativa Cuccagna.

⁸² Tra le 144 cascine milanesi (50 di proprietà comunale e 94 di proprietà privata) Cascina Cuccagna è quella più inserita nel contesto urbano. costituisce quindi un primo e importante gesto concreto di utilizzo strategico del patrimonio storico, ambientale e paesaggistico di questo territorio anche in vista di Expo 2015 (vedi Bando 16 Cascine), da esempio per tutti gli altri episodi cascinali.

all'interno di contesti urbani, Cascina Cuccagna si propone come **laboratorio di nuove metodologie di intervento nei confronti di casi di emarginazione sociale** attraverso diverse azioni: dall'accoglienza (grazie all'ostello), all'integrazione e progettazione di soluzioni (grazie all' incubatore di progetto e di impresa), alla condivisione (grazie a sportelli informativi, sale lettura, laboratori artigianali e multimediali).

Contestualmente l'obiettivo consta nello strutturare anche l'offerta di tutta **una serie di attività in grado di recuperare l'identità del territorio**: di tipo artistico, culturale, tecnologico, educativo, artigianale. Queste attività risultano potenzialmente in grado, almeno nelle intenzioni dei promotori, di far scattare qualcosa nei cittadini e permettere loro di divenire attivi protagonisti dei cambiamenti del proprio quartiere (fornendo supporti informativi e formativi per l'auto-organizzazione per progetti che e rilanciano il territorio).

Il progetto si incardina sulle tre tematiche precedentemente citate, e che pare utile ora dettagliare.

Il tema ambiente e alimentazione vede la promozione di attività quotidiane connesse al cibo e all'agricoltura di qualità, per una produzione, distribuzione e consumo sostenibile, mettendo a sistema città e campagna ed educando al recupero e al riciclo.

Tramite un budget totale di investimento per l'avviamento delle attività di € 1.125.000, gli obiettivi del progetto riguardano la creazione di un punto informativo in città sulla realtà del Parco Agricolo Sud di Milano, per promuoverne un turismo agricolo e ambientale didattico, mostrando quello che produce, le strutture di accoglienza e ospitalità, i percorsi tematici e promuovendo visite guidate.

I costi maggiori sono emersi in relazione al processo di adeguamento e restauro degli spazi; tuttavia anche le collaborazioni e le consulenze attivate hanno richiesto ingenti risorse finanziarie; così come la produzione di attività promozionali e l'organizzazione di eventi.

E' stata inoltre prevista l'attivazione di circuiti commerciali territoriali a filiera corta - tra luoghi di produzione agroalimentare locale e circuiti di consumi consapevoli - connessi al servizio di ristorazione avviato nella cascina, con trattoria e bar locale; nonché l'attivazione di diversi laboratori artigianali, di riutilizzo e di restauro. Oltre agli spazi interni e all'aperto della cascina, sono in programma lavori su 1.000 m² in via Muratori per la costruzione di un mercato periodico all'aperto e la vendita dei prodotti orto-frutticoli.

È il Consiglio Direttivo del Consorzio Quartiere Cuccagna che si occupa della gestione di simili attività, attraverso la nomina di un gruppo tecnico-consulente appositamente incaricato di collaborare, grazie anche alle attività di stagisti e volontari, con l'Ente Parco Agricolo Sud, con Slow Food, Legambiente, la Cooperativa Sole Terra, l'Associazione Ciclofficina.

Le attività commerciali e di ristorazione, scuola, cucina, bottega e multistore saranno invece gestite in autonomia, da questo punto di vista, grazie al lavoro di imprese esperte nei diversi settori di riferimento.

Per **il tema cultura e territorio** è stato previsto il coinvolgimento attivo di associazioni, enti locali, cittadini e imprese, finalizzato alla **creazione di un percorso di ricerca creativo e partecipato**.

Queste finalità trovano traduzione pratica nelle strutture per Auditorium, incubatore di progetti creativi (tramite la costituzione di gruppi di esperti, tecnici e professionisti al servizio di quanti hanno bisogno di consulenza per lo start up imprenditoriale o per lo sviluppo di un progetto specifico in campo artistico - culturale), un ecomuseo urbano (che comprende un osservatorio permanente interattivo sulle risorse locali, un teatro e mostre a servizio e incentrate sulle azioni della comunità locale). Anche in questo caso la gestio-





Fonti:

- cuccagna.org

ne di simili attività viene garantita dal Consiglio Direttivo di Consorzio Cantiere Cuccagna attraverso percorsi di collaborazione con la Cooperativa Smemoranda, gruppi di consulenti, esperti, volontari e stagisti, l'Associazione Trame Metropolitane, la Civica Scuola di Cinema, il Gruppo Archeologico Ambrosiano e la Fondazione Milano Policroma.

Le spese di adeguamento degli spazi sono state particolarmente ingenti, a cui si sono aggiunti i costi per gli arredamenti, per le collaborazioni e consulenze e per le produzioni promozionali e l'organizzazione di eventi.

Per **il tema coesione e integrazione sociale** sarà, ed è parzialmente già, la multifunzionalità della Cascina a facilitare le relazioni tra diverse popolazioni e associazioni, che altrimenti difficilmente troverebbero punti d'incontro (bambini, adolescenti e anziani, ma anche tra popolazioni straniere e italiane). In quest'ottica è prevista la messa a punto di una serie di dispositivi per favorire il raggiungimento di questi obiettivi: la dotazione di strumenti e supporti nei laboratori di integrazione giovanile; l'istituzione di una Banca del Tempo territoriale per scambiare competenze tra famiglie diverse; spazi gioco per bambini autogestiti da genitori associati; così come la disponibilità di team professionali per favorire e supportare l'autorganizzazione di asili familiari. Non ultimo, anche i progetti d'incubazione per la realizzazione di percorsi socialmente innovativi ricopre un ruolo cruciale all'interno di questi percorsi.

Il Consiglio Direttivo di Consorzio Cantiere Cuccagna prevede la collaborazione con la Cooperativa Comunità Progetto, la Cooperativa Diapason e la Cooperativa S.Martino; gruppi di consulenti esperti, stagisti e volontari, l'associazione Altrotempo, quella della Banca del Tempo, dell'Arte Per l'Educazione, con la cooperativa La bottega delle Coccole, l'associazione Canto Sospeso, l'associazione 2G, il Comitato inquilini Molise Calvairate, la compagnia Teatro del Battito, e l'associazione Centri Rousseau.

L'ordine del budget di investimento per queste attività è in linea con quello stanziato per le altre tematiche: sostanziosi costi di adeguamento degli spazi, inferiori ma pur sempre rilevanti costi per l'arredamento, per le collaborazioni e consulenze e per le attività promozionali e organizzative, legate agli specifici eventi ed iniziative promosse.

Relazioni

La Cooperativa Cuccagna è inserita in una **rete di attori** del mondo civile particolarmente attivi nel contesto milanese, come l'Associazione Esterni, Chiamamilano, Cooperativa Editoriale Circom, Società Cooperativa Centro di Iniziativa Europea, Società Cooperativa Farsi Prossimo, Cooperativa Sociale Diapason onlus, Cooperativa Sociale Comunità Progetto, Terre di mezzo e tante altre; ed è supportata da diversi sponsor istituzionali: FAI, ERSAF, Fondazione Cariplo, Banca Popolare di Milano.

Progetti in corso e futuri

Il ruolo della Cascina non si limita ad accogliere la domanda di spazi per il quartiere; si può invece affermare come costituisca nei fatti un soggetto produttivo. Il **Consorzio Cantiere Cuccagna** si è aperto verso soggetti privati e associazioni per la promozione di attività in grado di sviluppare e rafforzare percorsi di coesione sociale, nel quartiere e nella città; a rotazione vengono infatti resi disponibili 600 m² dell'immobile^[83].

⁸³ Organizzando, tra le altre cose, eventi didattici per la rigenerazione della coesione sociale attraverso contributi accademici rilevanti, come Aldo Bonomi, esperto di sicurezza urbana, sociologo e Direttore dell'Istituto di Ricerca Aaster, Mauro Magatti, Preside della Facoltà di Sociologia dei fenomeni collettivi all'Università Cattolica, Marco Revelli storico, sociologo e politologo dell'Università del Piemonte Orientale, Serena Vicari docente di Sociologia Urbana all'Università degli studi di Milano-Bicocca e coordinatrice della Ricerca sull'innovazione sociale nelle città europee (SINGOCOM), Parco Trotter, Trame Metropolitane, ADA Stecca, Fondazione Bertini, Gruppo Abele.

Parco Trotter

dal lato della domanda

La storia di Parco Trotter comincia nei primi del novecento, ma può essere inserita tra gli esempi di "innovazione sociale applicata ai contesti urbani" a partire dagli anni novanta. Trattasi di un'area di comunale di 126.000 m² nella zona 2 della città di Milano, tra Via Padova e Viale Monza, costituita da un complesso di edifici storici e spazi aperti dedicati alla scuola all'aperto, nata per assistere a bambini gracili e con problemi familiari. Quando la scuola si trasforma in una "normale" scuola di quartiere, perdendo la specificità del servizio per cui era nata, il Comune comincia a limitare gli ingenti finanziamenti per la manutenzione del complesso, e Parco Trotter comincia la strada verso il degrado, che si interrompe nel 1994 grazie alla nascita dell'associazione *La città del Sole-Amici del Parco Trotter*⁸⁴. Questa, composta da cittadini e genitori degli alunni della scuola, incomincia ad intervenire attivamente sull'area, attraverso la predisposizione di idee progettuali per rilanciare le attività in essa inserite. Fino al 2008 diverse sono state le proposte per la riqualificazione dell'area, accompagnate dal supporto tecnico del Politecnico di Milano e del FAI; tuttavia nessuna di queste è stata portata a effettivo compimento⁸⁵. Ad oggi alcuni edifici e spazi necessitano di riqualificazione (come l'ex convitto, la piscina, la fattoria), perché in stato di decadimento e degrado, così come le vie interne al parco (un tempo corridoi della scuola all'aperto) necessitano di percorsi di rivitalizzazione e manutenzione continua.

Gli spazi del Parco Trotter sono un'importante risorsa per il quartiere (culturalmente ed etnicamente vario), offrendo occasione per la socialità e la costruzione di relazioni attraverso l'apertura delle proprie strutture (il teatrino, la palestra, l'ex chiesetta) a molteplici associazioni sportive e culturali.

È grazie alla Casa del Sole e al patrocinio attivato con la scuola tramite il Progetto di Offerta Formativa che l'area si apre al contesto urbano, proponendo iniziative per famiglie e bambini (corsi sportivi, corsi di lingua italiana per gli stranieri, biblioteca, eventi musicali e teatrali).

"L'apertura" della scuola verso il territorio fa parte di indicazioni ministeriali che rispondono ad una diretta esigenze per il quartiere, in quanto l'**area dinamica** del parco è in grado di offrire diversi spazi e strutture per la socialità. Infatti diverse sono le dimensioni-caratteristiche del Parco Trotter. Quella **istituzionale** visto il suo essere un "Parco scolastico" (che conta la presenza di tre ordini scolastici); quella della **coesione sociale** per le relazioni e le esperienze collettive con le associazioni e i residenti del quartiere e della città; quella **culturale** per il contenuto delle attività realizzate, grazie al coinvolgimento dei bambini e delle famiglie (italiane e soprattutto straniere)⁸⁶.

Da qui la vocazione del Parco Trotter (che descrivere esclusivamente come area risulta riduttivo) ad aprirsi al contesto territoriale, al quartiere e alla città



⁸⁴ L'Associazione la Città del Sole – Amici del parco Trotter è l'associazione più attiva all'interno e per il Parco Trotter.

L'obiettivo si concentra nel "conservare, tutelare e valorizzare l'intero patrimonio del Parco Trotter, ambientale, naturalistico, architettonico, didattico, educativo, culturale..." (Proposte per la riqualificazione del Trotter).

⁸⁵ In particolare due documenti: quello redatto nei primi anni 2000 dal Laboratorio Abita del Politecnico di Milano, che propone il riordino dei padiglioni, degli edifici scolastici, della piscina e dell'ex Convitto; e quello promosso nel 2011 dalla Casa del Sole insieme al Collegio Educativo della Scuola dell'Infanzia Giacosa e agli stessi Amici del Parco Trotter (Proposte per la riqualificazione del Trotter).

⁸⁶ La Scuola è inoltre sede del Polo Start1, uno dei quattro poli per l'integrazione degli alunni stranieri, che organizza, coordina le attività di corsi di Italiano e molte altre iniziative per l'accoglienza e la promozione dell'integrazione di tutte le scuole delle zone 1,2,3 di Milano (Proposte per la riqualificazione del Trotter).



intera. L'istituzione della scuola è fondamentale nell'estendere il servizio di "educazione" al quartiere, aprendo le porte anche ad altri utenti. Quello che manca a Milano, e che Parco Trotter può rappresentare in modo efficace, è il vuoto che si legge in città: paiono necessari percorsi di orientamento e regia gestionale in grado di valorizzare il ruolo che le associazioni ricoprono all'interno dei territori, ma anche il ruolo che le istituzioni culturali ed educative possono svolgere.

Quello che pare maggiormente urgente per la rigenerazione del Parco si ricollega in particolare al processo di riqualificazione dell'ex Convitto, all'interno del quale si intende trasferire la sede della scuola media, attrezzando gli spazi per laboratori, refettorio e biblioteca; allo stesso tempo emerge la necessità di predisposizione di spazi per riunioni, mostre e tutta una serie di attività finalizzate all'apertura della scuola verso l'esterno (ad esempio nell'ex centrale termica si vuole costruire lo spazio per le associazioni e per gli anziani del quartiere). Inoltre la piscina potrebbe ospitare campi per attività sportive ad uso scolastico ed extrascolastico, ed emergono possibilità di autogestione giovanile per lo spazio dell'Acqua Potabile, attraverso laboratori teatrali, musicali, artistici. Il recupero del verde è un passaggio fondamentale nel percorso di generale riqualificazione dell'area, in quanto il parco costituisce la componente essenziale e caratterizzante l'intero ambito di intervento; in questo senso è necessario ripensare i camminamenti (recuperando le voliere, il farfallario, la minitalia, la rosa dei venti, le vasche dello stagno). Infine i padiglioni (liberi dopo il trasferimento della scuola nell'ex convitto), costituiscono occasione per pensare ad attività laboratoriali di didattica scientifico-ambientale sui temi dell'Expo 2015, potenzialmente interessanti tutte le strutture scolastiche dell'area milanese.



Rispetto a queste ipotesi, nate grazie alle attività delle associazioni operanti per il recupero del Parco Trotter, oggi qualcosa si sta muovendo. Infatti il **Comune di Milano, Fondazione Cariplo, la Casa del Sole, il Collegio Educativo della Scuola dell'Infanzia Giacosa e gli stessi Amici del Parco Trotter** rappresentano alcuni attori attivi e interessati alla costruzione di percorsi di collaborazione inediti, per modalità e strumenti d'intervento, in grado di rilanciare l'intera area per renderla fruibile e aperta alla cittadinanza, anche al di fuori degli orari della didattica.

L'attore pubblico ha aperto in questa direzione **due tavoli: quello interassessorile** incaricato della sicurezza e del controllo dell'area; **quello tecnico** incaricato di gestire e supportare i lavori architettonici, volti al restauro e mantenimento delle strutture. L'idea è quella di **aprire diverse strade per un processo di riqualificazione promosso dal basso**, innovando le modalità d'azione e intervento, anche perché i precedenti tentativi, seppur validi nei contenuti, hanno fallito per l'assenza di una gestione continua dei progetti (i quali inoltre andrebbero aggiornati ed adattati alle nuove esigenze del quartiere).



Nel dettaglio gli spazi di intervento e di riqualificazione - oltre l'ex convitto i cui locali (4.460 m²) verranno trasformati in spazi didattici, socio-culturali e pedagogici (a partire dal 2014) - riguardano l'ex centrale termica della scuola, l'edificio dell'Acqua Potabile, la manutenzione degli elementi alberati all'interno del parco e i padiglioni che costituiranno luoghi di aggregazione per i giovani e per attività formative e di socialità rivolte ai cittadini.

L'**innovazione processuale**, sottesa a questo percorso, **sta nel soddisfare la domanda di riqualificazione dell'area attraverso strumenti efficaci, promossi dal basso, e attraverso l'azione coordinata di diversi soggetti e attori aperti, al fine di generare un effettivo miglioramento nel quartiere**. Per questo il Comune ha aperto un tavolo di co-progettazione tra la pubblica amministrazione e le realtà della cittadinanza attiva, presenti sul territorio.

Sono stati stanziati **fondi per circa undici milioni di euro**, otto dei quali garantiti da Fondazione Cariplo; i tre restanti saranno garantiti dal Comune stesso, e sono già stati inseriti nel Piano delle priorità delle opere pubbliche per il 2012. Il primo



intervento verrà realizzato sull'ex Convitto nel 2014 (che diverrà scuola media) e sui padiglioni (di 1.884 m²) che accoglieranno "usi sociali" ad indicare la volontà dell'area di aprire spazi dedicati alla coesione sociale, motivo iniziale di apertura dell'area nel lontano 1919. Come afferma la presidentessa dell'*Associazione Amici del Parco Trotter*, Lella Trapella, **è necessaria una figura esterna** che agisca da intermediario fra le parti per curare la regia della progettazione e della gestione delle attività dell'area, in particolare dopo il processo di riqualificazione fisica degli edifici. È una sfida aperta che solo attraverso percorsi effetti di innovazione istituzionale si può affrontare efficacemente.

Il Comune intende far partire i lavori nel 2014 per concluderli entro la fine del 2015, impegnandosi nella costante ricerca di sponsor, partner e fondi da stanziare per la riconnessione degli spazi e delle strutture del Parco Trotter, con la città e il quartiere.

Fonti:

- *Proposte per la riqualificazione del Trotter*, a cura di: ISC Casa del Sole e Comitato Genitori, Collegio Educativo della Scuola dell'Infanzia Giacosa, Associazione La Città del Sole Amici del Parco Trotter onlus (Aprile 2011)

- parcotrotter.org





Villaggio Barona dal lato della domanda

Il "Villaggio alla Barona" è un progetto cominciato nel maggio 1994 e conclusosi a dicembre 2003, che ha interessato un'area di 40.000 m² nel quartiere Barona, periferia sud milanese. Questo progetto ha visto il coinvolgimento attivo di un molteplici tipologie di soggetti: terzo settore, privati, associazioni, residenti del quartiere, pubblica amministrazione. In particolare il progetto si è sviluppato grazie alla collaborazione istaurata tra la **Fondazione Cassoni**^[87]; la **Parrocchia dei Santi Nazaro e Celso** e l'**Associazione Sviluppo e Promozione (ASP)**, realtà queste attive da anni nel quartiere grazie a numerose iniziative nel settore del disagio più grave, nonché soggetti promotori del progetto. Successivamente la rete di soggetti si è allargata, attraverso l'inclusione del **Comune di Milano** (per la stipula della convenzione) e di partner privati, quali **Fondazione Cariplo e Banca Popolare di Milano**, per il reperimento di risorse economiche.



L'obiettivo di questa rete territoriale di soggetti è stato quello di intervenire per cambiare operativamente la grave situazione di disagio che affligge la comunità locale del quartiere Barona, periferia sud di Milano. In particolare si riscontrano problematiche di **emarginazione e disagio sociale**, in un quartiere caratterizzato dalla presenza di numerosi spazi fisici dismessi e inutilizzati (tra cui la stessa area d'intervento), e per i quali si sono riconosciute come necessarie opere di **riqualificazione del tessuto urbanistico**; le aree d'intervento sono numerose, dalla più generale qualità dell'ambiente, alla predisposizione di servizi di vicinato, fino alla risoluzione di problematiche di esclusione ed emarginazione sociale.

A partire da questi propositi generali la **presenza di ampi spazi inutilizzati viene vista come concreta occasione per migliorare il quartiere, attraverso un consistente progetto di riqualificazione e trasformazione urbana**, le cui finalità riguardano la costruzione di un nuovo centro, denso e vissuto, per le comunità locali.



Il calendario eventi e le news del Villaggio

L'innovazione riconoscibile in questo percorso progettuale consiste nello **sfruttamento delle opportunità esistenti**. In particolare la presenza nell'area di diversi servizi assistenziali (laboratorio per disagio psichico, centri di accoglienza per anziani, spazi di formazione giovanile), primariamente gestiti e promossi da soggetti *non pubblici* (cittadinanza attiva, associazioni, terzo settore) ha fatto emergere la volontà di connettere queste diverse **attività con le nuove funzioni residenziali e commerciali** dell'area, tramite interventi sugli spazi e servizi pubblici.

Un obiettivo di tale portata risulta particolarmente complesso da operativizzare, in particolare per il forte carattere d'integrazione e concertazione tra soggetti diversi, richiesto da interventi di questa natura. Azioni di questo genere infatti richiedono la costruzione di percorsi di mobilitazione di molteplici soggetti locali, promuovendo, attivando e allargando molteplici reti relazionali per favorire lo sviluppo delle condizioni necessarie ad avviare progetti fisici per il quartiere (in grado di accogliere le sfide sociali dello stesso)^[88]. **La logica progettuale consiste quindi nel "partire"**

⁸⁷ Istituzione eretta in ente morale (DPR 28.1.1958) con lo scopo esclusivo di svolgere attività di beneficenza a favore di persone bisognose.

⁸⁸ Il tutto si traduce nel "promuovere processi di mobilitazione delle risorse locali e di coinvolgimento attivo della popolazione [per aprire la strada] ad approcci non esclusivamente fisici e architettonici ma partecipativi e negoziali e integrati attraverso i quali affrontare efficacemente i problemi delle periferie e delle città così come indicato nelle politiche di recupero e di riqualificazione urbana promosse dall'Unione Europea



dall'esclusione degli abitanti (diversamente abili, popolazione anziana, migranti) **per rilanciare il quartiere**; in caso di esiti localmente positivi, questa esperienze può costituire per Milano un modello d'azione positivo, potenzialmente applicabile in altre situazioni di degrado ed emarginazione sociale e territoriale. In questo senso il *Villaggio Barona* ha rappresentato un'occasione concreta di sperimentazione, capace di adottare approcci non tradizionali nel campo delle politiche urbane, **promuovendo innovazioni nei contenuti e nei processi**.

“L'innovazione è nei contenuti” emerge dalla predisposizione di “spazi e servizi per gli esclusi” del quartiere (formazione per l'inserimento lavorativo giovanile, residenze, attività artigianali, un pensionato dotato di auditorium, sala lettura e biblioteca, spazio coworking, mensa), integrati e connessi tra loro funzionalmente (ad esempio l'edilizia sociale è pensata per i lavoratori dei nuovi laboratori artigianali e commerciali) e fisicamente attraverso spazi pubblici quali “il giardino del villaggio”, area verde attrezzata di 22.000 m².

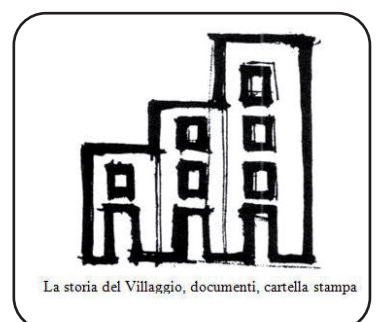
Gli spazi sottoutilizzati o inutilizzati (di proprietà della Fondazione Cassoni) vengono riqualificati mentre, a partire dalle funzioni previste, ne vengono edificati di nuovi. Per questo si può affermare come questa esperienza progettuale incentivi, e soddisfi al tempo stesso, la domanda di spazi per il quartiere.

“L'innovazione è nei processi” di coinvolgimento di soggetti pubblici e privati (impegnati nell'erogazione di servizi sociali nel quartiere) nella gestione delle nuove attività; ma anche nello sviluppo di processi di progettazione partecipata, per far sentire la **popolazione del quartiere** parte dell'intervento, vera esperienza collettiva di realizzazione dei propri obiettivi (riqualificazione del contesto locale attraverso nuovi servizi per la popolazione).

Per quel che concerne il **piano economico** è da sottolineare che il costo dell'intervento è stato totalmente sostenuto da risorse economiche *non pubbliche*. Se Fondazione Cariplo e Banca Popolare di Milano hanno stanziato il 50% delle risorse necessarie, la restante parte è stata garantita dalla Fondazione Cassoni. Quest'ultima ha sostenuto anche diversi altre spese, occupandosi della manutenzione e gestione del giardino di quartiere; della gestione dei contratti di affitto o in comodato degli edifici destinati ad attività assistenziali e di servizio; della verifica delle attività del pensionato; della gestione dei contratti di locazione per le residenze e le attività commerciali e artigianali.

Il **modello gestionale** adottato si è incentrato sull'equilibrio tra interessi pubblici e privati, per garantire il buon esito dell'intervento di riqualificazione, orientato dall'interesse collettivo e dalla ricerca di efficacia sociale, e gestionale (in particolare è stato presentato all'amministrazione comunale uno **schema gestionale**^[89] che è stato discusso con i funzionari dei settori *Pianificazione e Progettazione Urbana* e *Servizi Sociali* e ha portato alla stipulazione di una convenzione).^[90]

L'intero percorso progettuale avviato dalla Fondazione Cassoni è risultato estremamente complesso per la portata del progetto (trasformazione urbana di 40.000 m²) e per il numero di soggetti coinvolti. In particolare tra gli elementi di complessità si possono riconoscere il carattere fortemente incrementale del progetto, che si è sviluppato per



(programmi *URBAN*, *INTEGRA* e Progetti Pilota Urbani), già sperimentati concretamente in altri paesi e che iniziano ad affermarsi nei nuovi strumenti di progettazione e di gestione delle trasformazioni urbane promossi in Italia (Accordi di Programma e Patti Territoriali, Programmi di Riqualificazione Urbana e Sviluppo Sostenibile del Territorio, Contratti di Quartiere)”

⁸⁹ Nel modello gestionale si selezionano le modalità di azione per il rispetto degli impegni assunti dalle parti.

⁹⁰ La convenzione tra Fondazione Cassoni e Comune di Milano stabilisce l'impegno a destinare ad uso pubblico tutto quanto verrà realizzato sull'area rendendolo compatibile con gli strumenti di pianificazione urbanistica (Piano Regolatore vigente).



diverse fasi lungo un periodo di quasi dieci anni; i percorsi di coinvolgimento e interazione e scambio con tutti i soggetti interessati, in modo diretto o indiretto, dal progetto *Villaggio Barona*; lo sviluppo di attività di ricerca e valutazione di esperienze nazionali ed estere, caratterizzate da percorsi progettuali simili; i rapporti con l'amministrazione comunale, finalizzati all'ottimizzazione dei tempi di approvazione della proposta.

Concludendo si può affermare come il progetto *Villaggio Barona* costituisca un'esperienza positiva, soprattutto nei termini di innovazione dei percorsi progettuali. Al di là degli esiti del progetto di riqualificazione del quartiere (sul quale dopo dieci anni si potrebbero fare valutazioni valide) emerge come interessante, all'interno di questo processo, sia stato il ruolo svolto dalla Fondazione Cassoni, assolutamente decisivo e determinante per la buona riuscita del progetto. La costante supervisione e **regia di un attore intermediario, dotato di risorse relazioni e finanziarie** è risultata infatti fondamentale per una positiva gestione di questi processi, dall'alto contenuto innovativo in particolare lungo le dimensioni innovativi sociali e istituzionali.

Fonti:

- Rabaiotti G., *Un villaggio alla Barona*, *Urbanistica* n.123, 2004
- villaggiobarona.it

3.3.2 I criteri per il confronto delle esperienze

Dopo aver introdotto e descritto singolarmente alcune esperienze dal basso della città di Milano -circa la creazione di spazi per l'innovazione sociale legate ai contesti urbani, si procede alla sintesi delle stesse. Poiché **non esistono statistiche significative in grado di rappresentare l'effetto dell'innovazione sociale**, così come qua la intendiamo, si è optato per la selezione dei seguenti criteri rilevanti divisi in due gruppi, per semplificare la complessità dei casi, e per renderli quindi paragonabili.

Il primo gruppo di criteri ha a che fare con la **necessità di costruire nuove alleanze tra gli attori coinvolti**, innovando anche i rapporti tra di essi: tutti gli **attori coinvolti**, promotori e destinatari **della domanda e dell'offerta di spazi** per l'innovazione sociale -la pubblica amministrazione (i privati, il Terzo settore, le associazioni e i cittadini); nonché la relativa **proprietà degli immobili**; le **condizione fisiche** (dismessi – inutilizzati, sottoutilizzati, di nuova realizzazione); **lo stato di fatto delle attività all'interno dello spazio** (realizzato, in corso di realizzazione, ideato-progettato); e la loro **gestione** (pubblica, privata, del Terzo settore, delle associazioni).

Un secondo gruppo di criteri serve a definire **il grado di sviluppo urbano territoriale** cui le esperienze contribuiscono: il tipo di **innovazione sociale realizzata** (valore sociale diretto, indiretto, innovazione processuale, miglioramento sociale); **la scala e il raggio d'azione** (di quartiere e/o urbana); **la scala finanziaria** (fondi pubblici, fondi privati, regia-gestione finanziaria); **la sostenibilità** (economica, sociale, ambientale).

Da qui si proverà a fare una sintesi dei casi per provare a definire a livello urbano il contributo dell'insieme delle esperienze: oltre a (o a provare a) rispondere alle singole esigenze di quartiere, queste pratiche prevalentemente *bottom-up* contribuiscono al rilancio della città nel suo insieme (miglioramento urbano) o necessitano di essere messe a sintesi da un attore intermediario attraverso **un'innovazione istituzionale**? Il tentativo è quindi quello di ricostruire l'operato degli spazi a seconda dell'**impiego di risorse utilizzate** (temporali, finanziarie, umane, conoscitive, relazionali, nonché *stock* e *asset* specifici) e degli impatti sui quartieri, per provare a definire quanto è stato impiegato per arrivare alla realizzazione dell'obiettivo prefissato, attraverso quale gestione delle risorse, e a che punto della strada di rigenerazione urbana Milano si trova. Quali i punti più critici? Quali i nodi più forti? Come innovarsi ancor di più?

3.3.3 Sintesi delle esperienze

Le nuove alleanze

Le esperienze analizzate sono molto eterogenee tra loro, a cominciare dall'anno in cui hanno preso avvio e si sono sviluppate nel tempo. Anche se la storia di alcune di esse è iniziata molto tempo fa, la svolta socialmente innovativa che qui interessa, potrebbe essere incominciata proprio in questi anni.

Guardando le pratiche dal lato della domanda di spazi nata dal basso, dal cuore dei quartieri e delle comunità emerge chiaramente come **la proprietà degli immobili sia quasi sempre pubblica**. Altro elemento rilevante è lo stato di utilizzo degli spazi: in ogni esperienza si ha a che fare con **immobili dismessi, inutilizzati, vuoti**. Molte volte sono anche sottoutilizzati rispetto alla loro capacità, e solo in un caso è prevista nuova edificazione. Se da un lato una simile situazione mostra un "vuoto" istituzionale e di mercato presente nella città, quindi un problema tipico del contesto milanese, può essere osservato al tempo stesso una risorsa per la città: la presenza di spazi liberi, disponibili a nuovi usi.

È una dimensione, per così dire costante nell'esperienza milanese, ma non trascurabile. In questo senso si può affermare che **lo spazio (fisico) costituisce un fattore di produzione per l'innovazione sociale**, come opportunità da prendere assolutamente in considerazione, quasi obbligatoriamente, onde evitare i costi futuri del degrado che colpisce in primis lo stato fisico degli spazi, successivamente l'impatto sul quartiere (oltre al danno per i proprietari sia privati sia pubblici; ma anche una perdita per gli operatori che devono rientrare negli investimenti e soffrono dei mancati ritorni, in assenza di stipula di contratti di locazione per esempio).

Questo è il primo problema rispetto al quale l'innovazione sociale deve fare i conti: **creare le possibilità perché questi spazi (quasi sempre pubblici e quasi sempre dismessi) tornino a rappresentare una reale occasione per colmare i vuoti che causano degrado per il quartiere.** Come?

Emerge a questo punto una seconda questione rilevante. Sia dal lato della domanda (dal basso), sia da quello dell'offerta, l'interesse a cambiare "lo stato dei vuoti" è condiviso. Tuttavia mentre la pubblica amministrazione tende solamente a voler offrire lo spazio (soprattutto per non dover sostenere le spese di manutenzione e riqualificazione), le altre esperienze (portate avanti soprattutto da associazioni di cittadini e dal Terzo settore), avanzano direttamente la domanda, non solo per ricevere in cambio uno spazio; ma una volta che esso è a loro disposizione, si preoccupano di gestirne l'offerta.

Può essere definita come una sorta di "**mission collettiva**" delle esperienze, **che non richiedono alla pubblica amministrazione un servizio fine a se stesso, ma propongono soluzioni in grado di essere attive sul territorio** (rendendolo produttivo di nuovo capitale sociale per esempio, o di attivazione di economie micro locali).

Si può affermare che questo comportamento rappresenti una sorta di responsabilità per il quartiere, intrinseca nella dimensione di questi. **Comprendere le potenzialità d'uso degli spazi abbandonati è un'innovazione di per sé**, come ad indicare uno stato di coscienza rispetto alla vita nei quartieri, che si traduce nella volontà di esprimere la propria vitalità e la propria identità. Anche se le esperienze (dal lato della domanda) nascono in quartieri differenti, in anni diversi, condividono **la volontà di emergere e rinascere rispetto al vuoto lasciato dalla pubblica amministrazione e dal mercato.**

Questa forza endogena è espressa da soggetti diversi, ma è uguale nella volontà e nell'esigenza di costruire nuove alleanze per superare i problemi di implementazione e risoluzione delle problematiche; soprattutto quando i risultati conseguiti portano ad un cambiamento della situazione esistente attraverso la messa in moto e creazione di nuove reti, in grado di estendere l'effetto del progetto a tutti coloro che ne entrano a far parte. Questo è fortemente innovativo, nel senso che **solo attraverso la creazione di nuove alleanze e collaborazioni è possibile portare a compimento soluzioni impattanti ed efficaci.** È soprattutto il caso di Cascina Cuccagna, Villaggio Barona e Parco Trotter, i cui attori si sono mobilitati di fronte ad un problema che affliggeva il proprio quartiere, che hanno saputo innovarsi nella costruzione di reti tra attori diversi, per la gestione dell'offerta di spazi per la propria comunità. Al di là delle modalità in cui questi esperimenti si sono verificati, quel che è interessante sottolineare resta **la necessità di collaborazione che i quartieri sentono ed esprimono**, l'esigenza di costruire nuove alleanze per uscire da uno stato di insoddisfazione, coinvolgendo per esempio cittadini residenti, esperti per consulenze specifiche, creando nuove associazioni e cooperative. Questo è soprattutto tipico per quel che riguarda la domanda di spazi avanzata dal basso.

La posizione del Comune rispetto a questo aspetto non è definita a priori ma a seconda dei progetti specifici: nei propri bandi così come nei propri progetti di spazi per l'innovazione sociale richiede che la necessità di gestione delle attività e dell'immobile sia altro dalla pubblica amministrazione, lasciando "carta bianca" rispetto a una simile questione. Se economicamente fattibili, le attività svolte all'interno degli spazi comunali concessi a terzi restituiranno all'amministrazione parte delle risorse finanziarie da questa precedentemente stanziare. Nel momento in cui le diverse popolazioni e attori sono chiamati a condividere uno spazio, la pubblica amministrazione potrebbe svolgere un ruolo più negoziale: per esempio concedere spazi in cambio di risoluzione di problematiche locali (risolvibili quindi solo nuove alleanze) **sottolineando la rilevanza relazionale dello spazio.** Ma rispetto al vuoto istituzionale, questo sembra un passaggio che necessiti una figura esterna, in grado di (dotata di risorse e di interesse) intercedere tra le parti.

I "casi più riusciti" sono quelli in cui sono state attivate risorse di diverso tipo: economiche (dal Terzo settore) e relazionali - collaborative (accordi con la pubblica amministrazione e coi residenti). **Il ruolo di regia** sta ad indicare **la capacità di allargare lo sguardo dal proprio interesse a quello collettivo** (del quartiere); e **dallo stanziare (o dal reperimento) risorse economiche in grado di dar vita al processo, per gestirlo in ogni fase.** Questo perché le alleanze non si consolidano con i buoni intenti, ma con azioni fattibili nell'economia e nelle relazioni.

Si può concludere questa prima parte affermando che le alleanze sono necessarie per innovare i quartieri colpiti da vuoti (immobili) della pubblica amministrazione e/o del mercato; che nuove forme di collaborazione si creano tra attori diversi (Terzo settore, residenti, associazioni, pubblica amministrazione e privati) attraverso nuovi legami economici e relazionali. A prescindere dall'eterogeneità delle casistiche, la pubblica amministrazione **in qualità di garante della collettività** può puntare sulla concessione **di spazi richiedendo che questi vengano condivisi** (spazi comuni) **tra le parti** per strutturare nuove richieste di creazione e attivazione di reti e risoluzione di eventuali problemi contestuali.

Quella delle **alleanze** costituisce in questo senso un'**innovazione** intesa come **modus operandi**, che può nascere come occasione per riconquistare uno spazio (domanda di spazio) e/o per gestirne le attività (offerta di spazio) per rilanciare il quartiere colmando i "vuoti" istituzionali e di mercato.

	ATTORI	CRITERIO	CONCLUSIONI
Il modus operandi delle nuove alleanze	Cittadinanza attiva e Terzo settore	Immobili pubblici inutilizzati	Spazio come fattore di produzione di innovazione sociale
		Domanda di spazi e Offerta della loro gestione	Forza endogena dei quartieri
		Risorse finanziarie e relazionali	Legami economici e accordi
	Comune di Milano	Offerta di spazi	Ipotesi per la risoluzione di problemi contestuali

Tabella 3.3a Modus operandi delle nuove alleanze.

Di seguito sono riportate le tabelle di sintesi e confronto delle esperienze secondo i criteri appartenenti al gruppo delle nuove alleanze.

QUANDO	BANDO 16 CASCINE	INCUBATORE QUARTO OG-GIARO	BARRIO'S BARONA	PARCO TROTTER	VILLAGGIO BARONA	CASCINA CUCCAGNA
Anno	12/2012-01/2013	dal 2012	dal 1997	dal 12/2012	5/6 1994 – 12/2003	dal 2005

ATTORI	BANDO 16 CASCINE	INCUBATORE QUARTO OG-GIARO	BARRIO'S BARONA	PARCO TROTTER	VILLAGGIO BARONA	CASCINA CUCCAGNA
Pubblica amministrazione	X	X		X	X	X
Privato					X	X
III settore				X	X	X
Associazioni			X	X	X	X
Cittadini del quartiere				X	X	X

SPAZI	BANDO 16 CASCINE	INCUBATORE QUARTO OG-GIARO	BARRIO'S BARONA	PARCO TROTTER	VILLAGGIO BARONA	CASCINA CUCCAGNA
Domanda			X	X	X	X
Offerta	X	X	X	X	X	X

PROPRIETÀ IMMOBILI	BANDO 16 CASCINE	INCUBATORE QUARTO OGGIARO	BARRIO'S BARONA	PARCO TROTTER	VILLAGGIO BARONA	CASCINA CUCCAGNA
Pubblica	X	X	X	X	X	X
Privata						
Associazioni						
III Settore					X	

STATO IMMOBILI	BANDO 16 CASCINE	INCUBATORE QUARTO OGGIARO	BARRIO'S BARONA	PARCO TROTTER	VILLAGGIO BARONA	CASCINA CUCCAGNA
Dismessi – inutilizzati	X	X	X	X	X	X
Sottoutilizzati	X			X	X	
Nuovi					X	

STATO DEL PROGETTO	BANDO 16 CASCINE	INCUBATORE QUARTO OGGIARO	BARRIO'S BARONA	PARCO TROTTER	VILLAGGIO BARONA	CASCINA CUCCAGNA
Realizzato			X		X	X
In corso	X	X		X		
Ideato						X

GESTIONE IMMOBILI/ATTIVITÀ	BANDO 16 CASCINE	INCUBATORE QUARTO OGGIARO	BARRIO'S BARONA	PARCO TROTTER	VILLAGGIO BARONA	CASCINA CUCCAGNA
Pubblica				X	X	
Privata	X	X			X	
Associazioni	X	X	X	X	X	
III Settore	X	X			X	X

NETWORKING	BANDO 16 CASCINE	INCUBATORE QUARTO OGGIARO	BARRIO'S BARONA	PARCO TROTTER	VILLAGGIO BARONA	CASCINA CUCCAGNA
Reti esistenti		X	X	X	X	X
Nuove reti		X			X	X

Tabella 3.3b Confronto tra i casi: le nuove alleanze.

Sviluppo urbano-territoriale qualitativo

Una volta ottenuto lo spazio, e che l'alleanza è formata, la decisione di cosa farne è fondamentale. Infatti, selezionate le attività realizzabili nel contenitore spaziale, si avranno determinati impatti sul quartiere: ogni spazio è potenzialmente produttivo per l'innovazione sociale; e i risultati saranno differenti, caso per caso. Quindi si può affermare che dal lato della domanda, **gli spazi costituiscono veri e propri attori per il quartiere**, nel momento stesso in cui vivono la transizione e la trasformazione da inattivi ad attivi. Sono essi stessi infatti che si occupano di ospitare e offrire tutta una serie di attività per il rilancio della vita di quartiere: sia che si tratti di eventi musicali (Barrio's Barona) sia che si tratti di corsi di lingua italiana per gli stranieri della zona (Parco Trotter), sia che si tratti di rilanciare l'artigianato e il commercio di quartiere (Villaggio Barona), sia di ospitare la sede un GAS -Gruppo di acquisto solidale (Cascina Cuccagna).

Ogni esperienza è tipica nel suo genere, nel senso che prova a rispondere ad esigenze locali insoddisfatte: necessità di

aggregazione giovanile, di spazi per le associazioni, di rivitalizzazione della vita di quartiere tramite eventi per le diverse fasce della popolazione, di rivoluzionare le filiere corte di produzione-consumo prodotti locali.

Tutti quanti gli spazi sono orientati nella creazione di **valore sociale diretto**, a partire dal rendere disponibile e attivo lo spazio. Per quanto concerne il **valore sociale indiretto**, cioè quello non oggettivamente misurabile, la maggior parte delle esperienze è orientata in questo senso offrendo servizi per le popolazioni del quartiere con lo scopo di fare collante tra la popolazione rafforzandone il legame e l'identità, apportando migliorie per la vita delle comunità. Per quel che concerne **l'innovazione processuale** Villaggio Barona è il solo che può concretamente costituire un contributo per Milano, nel senso in cui ha autonomamente portato avanti un modello di rigenerazione di quartiere a partire dalla regia di Fondazione Cassoni, dotata delle risorse (finanziarie, tecnico -conoscitive, relazionali, fisiche) necessarie per condurne la complessa regia.

Infatti se dovessimo applicare in ogni quartiere della città, il modello di Villaggio Barona –secondo il concetto di ricorsività spaziale che riprendiamo in seguito- tutta Milano si vedrebbe trasformata e convertita nel proprio interno. Pensando al **miglioramento sociale**, e quindi al sostanziale contributo su quella che è la vita della comunità, non tutte le esperienze si propongono rivoluzionarie in questo senso (solo Quarto Oggiaro –dal lato dell'offerta- si propone come incubatore sociale di Milano, proprio nell'ottica di risolvere problemi di esclusione della popolazione).

La **scala** è un altro criterio importante per la valutazione dei casi. Quasi tutte si focalizzando sul quartiere, sul raggio corto di offerta di determinate attività e servizi; e nella loro specificità possono raggiungere anche effetti di portata urbana: per esempio Barrio's Barona può richiamare giovani milanesi attraverso un evento musicale e auto sostenersi economicamente; Parco Trotter può essere utile agli stranieri dell'intera zona e/o città per i propri corsi di lingua e attività integrative; il Bando delle 16 Cascine può richiedere che gli immobili cascinali cooperino tra loro per la rivoluzione delle filiere corte di produzione, mettendo in rete consumatori del centro città (cittadini) e produttori (agricoltori) della campagna; Villaggio Barona inserisce nuove funzioni rilevanti per l'intera città, anche perché rare (come il pensionato).

Emerge come il livello metropolitano non risulti colmato da pressoché nessun caso; limite questo rilevante ed interessante che riprenderemo successivamente.

Altro elemento interessante è dato dalla relazione tra impiego delle risorse disponibili e il tempo: effetti positivi sul quartiere sono raggiunti soprattutto nel **lungo periodo** attraverso un processo incrementale, *step by step*. Villaggio Barona è durato anni, similmente Parco Trotter che ultimamente si sta aprendo sempre più alla città, così come Cascina Cuccagna che ha impostato la propria strategia su azioni i lungo periodo.

Il Comune invece non sembra particolarmente orientato in questo senso, non avendo steso un piano d'azione specifico, dimostrandosi non particolarmente operativo (nel Bando delle caschine il limite temporale per aprire l'attività al pubblico una volta cominciata la concessione dell'immobile è di tre anni). Negli ultimi tempi dal 2012 ha incrementato l'erogazione di bandi volti alla gestione di immobili comunali (Quarto Oggiaro e zona Chiesa Rossa) stanziando premialità per i destinatari. È un *work in progress* non valutabile a posteriori perché in attualmente in corso di realizzazione.

Per quel che concerne la **scala finanziaria** in quasi tutti i casi il ruolo delle fondazioni private è una costante. Fondazione Cariplo in primis, seguita dalla Banca Popolare di Milano sono responsabili dello stanziamento fondi per i progetti di riqualificazione degli immobili, nonché di finanziamento delle attività. In casi specifici il Comune è intervenuto o ha intenzione di intervenire grazie a fondi statali (come nel caso di Quarto Oggiaro) o comunali (per il Parco Trotter). Altro elemento che emerge è la definizione della gestione **finanziaria degli spazi**: il Comune nel caso delle 16 caschine chiede di pensare a questa modalità, così da non doversi incaricare di spese future e innestare percorsi di rivitalizzazione autonoma; Villaggio Barona è stato diretto intermanete da Fondazione Cassoni che gestisce anche i contratti di locazione per le residenze e le attività artigianali e commerciali.

È interessante osservare anche la **sostenibilità** delle azioni, dal punto di vista **economico, sociale e ambientale** (le cosiddette tre "e": *economy, equity, environment*). Possiamo affermare che per quanto concerne la sostenibilità sociale tutti i casi esaminati offrono un servizio aggiunto (a cominciare dallo spazio) che si propone come inclusivo rispetto alle marginalità contestuali. Se il bando delle 16 caschine propone la piena sostenibilità degli interventi, Cascina Cuccagna

riesce anche ad auto-sostenersi attraverso la vendita dei prodotti agricoli coltivati nei propri orti, offrendo lezioni didattiche ai residenti (così per esportarne il modello), proponendosi in linea con la salvaguardia ambientale. Anche negli altri casi l'auto-sostenibilità finanziaria sembra essere un elemento indispensabile per non costituire ostacoli o limitazioni alla pubblica amministrazione e/o finanziatori privati.

Questi spazi **costituiscono perciò una sorta di “mini-motori” della società, spazi produttivi di innovazione sociale, che però presentano dei limiti di diffusione e impatto positivo sulle problematiche più serie della città di Milano del XXI secolo.**

Gli spazi nuovi attori dello sviluppo urbano qualitativo	ATTORI	CRITERIO	CONCLUSIONI
	Gli spazi attivi sono attori di quartiere, mini motori per la rigenerazione urbana (assente la regia comunale)	Attività socialmente innovativa	Produzione di valore sociale diretto e indiretto
		Scala fisica	Effetti limitati al solo quartiere; non alla scala metropolitana
		Scala temporale	Risultati nel lungo periodo
Scala finanziaria		Ruolo fondamentale delle fondazioni	

Tabella 3.3c Gli spazi, nuovi attori dello sviluppo urbano qualitativo.

Di seguito sono riportate le tabelle di sintesi e confronto delle esperienze secondo i criteri appartenenti al gruppo dello sviluppo urbano qualitativo

ATTIVITÀ negli SPAZI	BANDO 16 CASCINE	INCUBATORE QUARTO OG-GIARO	BARRIO'S BARONA	PARCO TROTTER	VILLAGGIO BARONA	CASCINA CUCCAGNA
VS DIRETTO	X	X	X	X	X	X
VS INDIRETTO		X	X	X	X	X
INNOVAZIONE PROCESSUALE					X	
MIGLIORAMENTO SOCIALE		X				

SCALA del RAG-GIO D'AZIONE	BANDO 16 CASCINE	INCUBATORE QUARTO OG-GIARO	BARRIO'S BARONA	PARCO TROTTER	VILLAGGIO BARONA	CASCINA CUCCAGNA
Di quartiere	X	X		X	X	X
Urbana	X	X	X	X	X	X
Metropolitana						

SCALA TEMPO-RALE rispetto alle risorse disponibili	BANDO 16 CASCINE	INCUBATORE QUARTO OG-GIARO	BARRIO'S BARONA	PARCO TROTTER	VILLAGGIO BARONA	CASCINA CUCCAGNA
Breve periodo	X		X			
Lungo periodo		X		X	X	X
Immediato			X			
Incrementale		X		X	X	X

SCALA FINANZIARIA	BANDO 16 CASCINE	INCUBATORE QUARTO OG-GIARO	BARRIO'S BARONA	PARCO TROTTER	VILLAGGIO BARONA	CASCINA CUCCAGNA
Fondi pubblici		X	X	X		
Fondi privati			X	X	X	X
Regia - gestione finanziaria	X	X			X	X

SOSTENIBILITÀ	BANDO 16 CASCINE	INCUBATORE QUARTO OG-GIARO	BARRIO'S BARONA	PARCO TROTTER	VILLAGGIO BARONA	CASCINA CUCCAGNA
Sostenibilità economica	X	X	X		X	X
Sostenibilità sociale	X	X	X	X	X	X
Sostenibilità ambientale	X					X

Tabella 3.3d Confronto tra i casi: lo sviluppo urbano qualitativo.

3.3.4 Dall'innovazione sociale all'innovazione istituzionale

Milano lungo la strada degli spazi d'innovazione sociale per la rigenerazione urbana

Rispetto a quest'ultimo problema non vanno infatti dimenticati i contributi della *Parte I* di questo percorso di ricerca, cioè di una Milano divisa nel proprio interno dagli effetti dei fenomeni della globalizzazione che genera differenze sociali e territoriali.

Nessuno dei casi selezionati può singolarmente contribuire a un sostanziale cambiamento in questo senso. Infatti, guardando le esperienze **dal lato della domanda di spazi** quel che interessa non è tanto la differenza nei risultati ottenuti, quanto **la strada intrapresa per la creazione di innovazioni per la rigenerazione degli spazi nel quartiere**.

In questo senso se nessuna delle esperienze contribuisce allo sviluppo urbano-territoriale qualitativo; e se nessuna di esse (forse Villaggio Barona) può essere concepita come progetto di rigenerazione territoriale, **tutte possono essere inserite nel framework delle pratiche orientate a creare impatti positivi sul quartiere e sulle comunità in cui si inseriscono**. Non va dimenticato che queste esperienze nascono e prendono avvio dal basso, soprattutto da un pugno di cittadini che si costituisce in associazione e poco a poco, attraverso la costruzione di alleanze, riesce ad ottenere qualche risultato. **Quando il gruppo degli attori è più consistente nel numero e nell'eterogeneità** (associazioni, Terzo settore, residenti, privati, scuole ...), **la mobilitazione di risorse sarà maggiore, così come l'effetto sul quartiere** (ma al tempo stesso la presenza di più variabili comporta rischi più alti ed esiti più incerti). Per esempio se Barrio's Barona costituisce un centro di portata urbana per l'offerta di concerti musicali, Cascina Cuccagna può essere considerata avamposto del movimento di rinascita delle cascine milanesi, in grado di rilanciare la produttività del Parco Agricolo Sud. Ma rispetto alla domanda iniziale di legare coesione sociale e sviluppo economico la strada che Milano deve compiere è tutta in salita.

È quindi interessante concentrarsi sulla **richiesta/offerta di spazi**, quale **elemento ricorrente in tutte le casistiche (selezionate) nel percorso di rivitalizzazione e rilancio dei quartieri**. Inoltre la **chiave di lettura per comprendere dove concentrare le risorse per ottenere una svolta innovativa** non sta tanto nel guardare simili esperienze dal lato della domanda di spazi, e quindi nell'affermare che la scarsità o abbondanza di risorse nei quartiere genera effetti limitati o molto estesi; quanto nel comprendere l'offerta degli stessi; e capire cioè che un'innovazione sociale (nei contenuti) non è rivoluzionaria a livello urbano se, in tempi di crisi e scarsità di risorse (finanziarie, umane, fisiche), non avviene un'**opera di ottimizzazione e sintesi delle stesse**. È necessario pertanto svolgere un'**opera di innovazione istituzionale**, per mettere a sistema i contributi di ogni singolo caso, "portatore" di interessi e contributi utili all'intera città.

Un'innovazione istituzionale è sicuramente possibile attraverso l'applicazione del **concetto di ricorsività spaziale**. Esso indica come gli spazi siano contenuti gli uni all'interno degli altri; quindi allargando la sguardo a livello metropolitano o comunale, tutti gli spazi generando effetti positivi sul quartiere, generano effetti positivi sulla città (dal singolo spazio al quartiere, alla zona, all'intera città).

Se **“un attore intermediario”**, dotato di **interessi collettivi** e non singoli e di raggio corto, è **in grado di gestire questo framework**, è possibile dare avvio all'innovazione sociale applicata ai contesti urbani attraverso: l'allargamento delle reti, la gestione della conoscenza, la trasformazione dei modelli di comportamento ... tutto quello che è utile a rendere l'innovazione (sociale e ambientale) produttiva; proprio per creare le condizioni per dare avvio a reazioni rigenerative per l'intera città. Si pensi per esempio alla scala urbana: il garante della collettività, ha il compito di coinvolgere gli attori più importanti e innovativi in questo senso (le fondazioni, le banche, gli stessi gestori degli spazi selezionati e simili). Di seguito si è provato a descrivere la strada in salita (per la rigenerazione urbana) che simili esperienze devono affrontare. La tabella prova a mettere a sintesi i casi: se risulta possibile “valutare” le esperienze dal lato della domanda, in quanto già completamente realizzate, dal lato dell'offerta (*in corsivo*) la valutazione è ipotetica.

LIVELLO DI RIGENERAZIONE	CASI	INNOVAZIONE (sociale e istituzionale)
RIGENERAZIONE URBANA		
RIGENERAZIONE QUARTIERE	VILLAGGIO BARONA	Modello replicabile e scalabile
RIQUALIFICAZIONE DEGLI SPAZI	CASCINA CUCCAGNA	Replica e scalabilità degli impatti positivi; allargamento delle reti
	<i>QUARTO OGGIARIO</i>	<i>Necessità di predisporre azioni per la “riqualificazione” del quartiere</i>
	<i>BANDO 16 CASCINE</i>	<i>Necessità di mettere in rete di esperienze simili</i>
	PARCO TROTTER	Necessità di un attore intermediario per la gestione delle attività
	BARRIO'S BARONA	Miglioramento del contesto come esternalità positiva

Tabella 3.3e Il livello di rigenerazione dei casi, cosa innovare.

Le esperienze analizzate nello specifico suggeriscono che: il miglioramento territoriale non possa essere esclusivamente un'esternalità positiva di un'attività con altri obiettivi (Barrio's Barona); fatta salva la riqualificazione dello spazio, si apre la necessità di “un attore intermediario” in grado di curare la regia del progetto e le attività per aprirsi al quartiere (Parco Trotter). E' necessario riconoscere le esperienze simili, potenzialmente in grado di generare una rete (Sedici Casine); la volontà di porsi come obiettivo lo sviluppo del quartiere deve essere prioritaria (Quarto Oggiaro); il focus sul territorio e la capacità di progettare sono elementi positivi ma, in caso di risultati soddisfacenti, vanno replicati (Cascina Cuccagna); infine le fondazioni private -dotate di risorse relazionali e finanziarie- devono essere in grado di proporre la replica dei buoni risultati ad una scala più ampia (Villaggio Barona).

Per questo analizzando simili esperienze criticamente si può affermare il loro limite, poiché costituiscono esperienze individuali e miopi negli effetti positivi di rigenerazione urbana, nel senso che non riescono a rilanciare il quartiere nella sua interezza, ma si concentrano solo su un servizio. Il non essere in rete tra loro attraverso **network trasversali e trans-settoriali** limita le possibilità di diffusione delle esperienze. Anche se **patire dallo spazio per creare relazioni col contesto** sembra essere un passo fondamentale, **non basta nella costruzione di un progetto di città**.

La situazione analizzata è quella di **domanda di riutilizzo di spazi pubblici** inutilizzati attraverso fondi pubblici e/o privati. Una volta attivato, lo spazio diventa un vero e proprio attore (gestito da associazioni o dal Terzo settore) e contribuisce alla creazione di valore sociale diretto e indiretto, orientando le proprie azioni (che non raggiungono la completa sostenibilità ambientale, economia e sociale).

Dal **lato dell'offerta di spazi** il Comune vanta un patrimonio immobiliare pubblico in stato di abbandono e inutilizzo cui deve far fronte onde evitare furti costi insostenibili e progressivo degrado di edifici. Per questo sta strutturando l'offerta di spazi pubblici, anche nell'ottica di far rifiorire i quartieri attraverso attività in grado di auto sostenersi, dimostrandosi anche aperto allo stanziamento di fondi pubblici.

Tra queste **non c'è particolare attenzione all'innovazione sociale** (c'è però uno specifico progetto a Quarto Oggiaro per la costruzione di un incubatore di innovazione sociale); **e la completa sostenibilità** (ambientale, economica, sociale) **nei progetti non sembra essere un condizione di approvazione o rifiuto delle proposte**, ma la miglior proposta economica per le casse comunali. Tuttavia non essendo queste esperienze ancora state realizzate valutare il loro potenziale risulta difficoltoso e azzardato, anche se non compaiono comunque quegli elementi necessari per poter parlare di rigenerazione urbana: l'incubatore di Quarto Oggiaro non pare orientato alla risoluzione dei problemi del quartiere (deve allargare le proprie reti). E anche nella costruzione della strategia di "rilancio delle periferie" la pubblica amministrazione sembra **orientata all'attivazione di relazioni con i privati, all'aprirsi alla promozione di innovazione tecnologica e sociale, senza però sottolineare il focus sul risolvere i problemi di quartiere.**

Considerando il fatto che stiamo attraversando un periodo di transizione (economico ed istituzionale), per cui tutto è in uno stato di cambiamento continuo, ad oggi, rispetto a quanto realizzato e pubblicato, **la pubblica amministrazione mostra alcuni limiti nel promuovere spazi per l'innovazione sociale.** Quel che è certo è che se non si decide in modo condiviso come percorre una strada, ogni progetto sarà solo parzialmente valido. **Manca infatti una visione unitaria della città come territorio**, come insieme, in cui **le esperienze dal basso** non siano richiamate a competere tra loro (per vincere i bandi), ma **siano chiamate a collaborare tra loro per risolvere problematiche locali.** Per far questo, per ottenere un simile cambiamento nei comportamenti serve **un attore con una responsabilità territoriale-collettiva che mobiliti le risorse (finanziarie, relazionali, conoscitive)** che regoli le pratiche, che generi *frames* di azione.

"L'attore intermediario" deve essere in grado di adottare **l'approccio orizzontale della negoziazione e del networking**, mettendo in gioco le proprie **risorse relazionali** necessarie per intercedere tra gli *stakeholder* ai diversi livelli spaziali: di quartiere, urbano e metropolitano.

Deve essere anche in grado di mettere in campo le **risorse conoscitive** (dotazione quantitativa e qualitativa di risorse *know how*) di supporto alla decisione, che deve gestire per proporre soluzioni e risposte alle sfide locali attraverso un **approccio trans-settoriale e trans-disciplinare.** Infine non da ultime sono necessarie anche le **risorse finanziarie** in grado di riconoscere **nell'innovazione sociale una vocazione produttiva per il territorio**, in grado di includere gli esclusi, di evitare costi futuri, di rilanciare le comunità locali e di costituire modelli positivi nel contesto globale.

Anche rispetto ai "contributi tematici" dell'innovazione (sociale, tecnologica), che produce prodotti e beni sostenibili in grado essere messi sul mercato, e rispetto ai rappresentanti della società civile (associazioni, Terzo settore, governo a tutti i livelli), è necessaria una figura che connetta le esperienze che si costituisca come una sorta di **city partner** in grado di: comprendere e spiegare il cambiamento in atto nella città; combinare in modo innovativo le risorse disponibili e quelle recuperabili (umane, finanziarie, tecnologiche); aiutare a creare piattaforme decisionali per coinvolgere diversi attori, dotati di diverse competenze; in grado di disegnare un destino comune per la città.

Le città sono i laboratori dell'innovazione e *"le vie per il tanto desiderato cambiamento sociale saranno molto lunghe e difficili da percorrere, soprattutto quando sconnesse da una valida e possibile implementazione istituzionale"*⁹¹.

Come affermato nella *parte I*, per giungere alla definizione di un possibile campo d'azione nel contesto milanese, **"l'applicazione di modelli sostenibili risulta complicata [...] in assenza di una governance urbana in grado di gestire e introdurre processi innovativi per affrontare il cambiamento"** e ancora: *"l'esito differente tra le città globali, seppur simili tra loro per funzioni e popolazione, dipende dal filtro che esse sanno costruire e far funzionare per la gestione dei fenomeni globali -ambientali, economici, social"*⁹².

91 *"Avenues for desired social change will have little practical impact if these are not connected to institutionally immanent possibility"* (Giddes, 1990).

92 Si veda a tal proposito 1.3.4 *L'innovazione sociale: strumento per la sostenibilità urbana*

Di seguito una tabella riassuntiva sul ruolo che il Comune potrebbe avere per promuovere gli spazi di innovazione sociale per i contesti urbani.

<i>Comune di Milano</i>	LIVELLO URBANO	LIVELLO DI QUARTIERE
VISIONE STRATEGICA	Visione del territorio come insieme Orientamenti condivisi Creazione di una piattaforma decisionale Responsabilità territoriale collettiva	Limiti e potenzialità delle singole esperienze
APPROCCIO METODOLOGICO	Approccio orizzontale (scambio e condivisione di risorse relazionali) Approccio trans-settoriale e trans-disciplinare (scambio e condivisione di risorse tecnico-conoscitive) Investimenti finanziari (scambio di risorse finanziarie)	
NUOVI STRUMENTI OPERATIVI	Richiedere (anche attraverso il bando) che le esperienze collaborino tra loro per risolvere problemi contestuali (condivisione risorse fisico-spaziali)	

Tabella 3.3f Il Comune di Milano: cosa innovare.

3.4 IL CAMPO D'AZIONE POTENZIALE

Una volta ricostruite le esperienze di innovazione sociale fortemente legate alla domanda e offerta di spazi per il quartiere, valutati i limiti che non le permettono di diffondersi ed essere praticata a scala urbana, è necessario **selezionare alcuni elementi attorno ai quali costruire il potenziale campo d'azione per l'innovazione sociale urbana**.

In particolare si decide di indagare chi sono gli **attori coinvolgibili**, in grado di avere un ruolo determinante nel predisporre le condizioni per generare una vera innovazione istituzionale a Milano (cioè per favorire gli spazi di produzione di innovazione sociale applicata ai contesti urbani): **le fondazioni**, la **pubblica amministrazione** e i **privati**.

Sono state selezionate cinque **dimensioni rilevanti**, cioè i nodi sostanziali attorno ai quali le pratiche di innovazione sociale si orientano: gli **spazi** (immobili), la **sostenibilità** (economica, sociale, ambientale), la **dimensione gestionale -economica**, il focus sul **contesto locale** (quartiere), la **dimensione strategica e di indirizzo**.

Stabiliti gli attori e le dimensioni rilevanti, determinanti per determinare il buon esito dell'innovazione sociale sono i **mezzi mobilitabili** dagli attori, che danno il via a un processo di scambio di determinate **risorse**: quelle **finanziarie**, quelle **tecnico – conoscitive**, quelle **relazionali** e quelle **fisiche** (cioè gli spazi).

Una volta che la “griglia” del campo d'azione potenziale è completa ed è possibile osservarla nella sua interezza, si distinguono tre **livelli d'azione**: quello **locale** di quartiere, quello **urbano**, e quello **istituzionale sovra-urbano**.

Infine si è provato a delineare gli **sviluppi futuri** attraverso la costruzione di **una linea logica d'azione** attuabile dalla pubblica amministrazione che, riconoscendo le risorse esistenti del proprio territorio, dà avvio, assieme ad esse, ad un processo di valorizzazione urbana, attraverso pratiche di innovazione sociale.

Per queste motivazioni si vuole dimostrare che l'innovazione sociale applicata ai contesti urbani è un **fenomeno collettivo** che può cambiare le sorti della vita delle persone, dei quartieri e delle città a seconda di come viene costruita.

3.4.1 Attori coinvolgibili

Il ruolo delle Fondazioni a Milano. Il cosiddetto Terzo settore economico comprende una serie di organizzazioni a metà tra il mondo privato (le aziende) e quello pubblico (i governi): cooperative, associazioni non governative, fondazioni e attività comunitarie (dal volontariato all'economia sociale). Tutti questi attori giocano un ruolo decisivo nella creazione di una società coesa, inclusiva e resistente alle spinte destabilizzanti dell'economia globale. È proprio di fronte a grandi criticità in grado di minacciare i servizi pubblici e i diritti civili di base, che sono state introdotte soluzioni innovative da parte di cittadini, cooperative, ONG, fondazioni ... i cui diversi contributi sono molteplici (creazione di reti e di soluzioni *ad hoc*), ma non sfruttati appieno nel caso milanese.

Infatti **la città di Milano vanta una “ricca dotazione di Terzo settore”** con più di diecimila istituzioni attive e altamente propense ad attività senza fini di lucro, sia sul versante del volontariato (Milano prima in Italia), sia sul piano dello sviluppo economico e sociale. Qualche dato sul peso dei dipendenti e sull'incidenza delle organizzazioni del mondo *no profit* può aiutare ad inquadrare la forza di questa risorsa, assolutamente importante. Infatti è il 5% dei **dipendenti** di Milano proviene dal mondo *no profit*, mentre in Italia è il 3%; le organizzazioni *no profit* dotate di dipendenti se raggiungono il 39% in città, costituiscono il 28% in Lombardia e il 22% in Italia.

Rispetto agli spazi di innovazione sociale “focalizzati” sui contesti urbani è necessario analizzare alcuni dati circa i settori di intervento di questi attori; per capire quanto potrebbe essere esteso il fenomeno dell'innovazione sociale per come è stato trattato in questa sede.

Milano costituisce un'eccezione rispetto alla tendenza del paese: si concentra **sull'istruzione, sull'assistenza sociale e anche sulla sanità** (anche se in percentuale inferiore alla Lombardia), **cioè su quei settori portanti del sistema del welfare**. Dato confermato dalla percentuale di occupati – dipendenti e collaboratori in istruzione e sanità - che copre il 62% dell'occupazione complessiva (raggiungendo il 56% in Lombardia e il 41% in Italia). Tuttavia se si guarda all'occupazione del settore sportivo – ricreativo, primo per numero di istituzioni – il totale degli occupati arriva al 10%.

	Milano %	Lombardia %	Italia %
Cultura, sport e ricreazione	51,6	57,4	63,4
Istruzione e ricerca	9,4	7,0	5,3
Sanità	5,8	6,4	4,4
Assistenza sociale	12,0	10,8	8,7
Ambiente	1,4	1,7	1,5
Sviluppo economico e coesione sociale	3,1	2,4	2,0
Tutela dei diritti e attività politica	3,2	3,1	3,1
Filantropia e promozione del volontariato	0,9	0,9	0,6
Cooperazione e solidarietà internazionale	1,6	1,3	0,6
Religione	2,1	2,0	2,7
Relazioni sindacali e rappresentanza di interessi	7,8	6,1	7,1
Altre attività	1,4	0,8	0,7
<i>Totale</i>	<i>100,00</i>	<i>100,00</i>	<i>100,00</i>

Tabella 3.4a Istituzioni per settore di attività prevalente.

	Milano %	Lombardia %	Italia %
Cultura, sport e ricreazione	9,8	8,8	11,5
Istruzione e ricerca	25,9	22,3	20,1
Sanità	35,8	33,4	20,8
Assistenza sociale	16,0	20,9	27,4
Ambiente	0,3	0,3	0,5
Sviluppo economico e coesione sociale	3,8	4,3	5,1
Tutela dei diritti e attività politica	1,7	1,1	1,9
Filantropia e promozione del volontariato	0,4	0,2	0,1
Cooperazione e solidarietà internazionale	0,3	0,3	0,2
Religione	0,4	0,8	2,0
Relazioni sindacali e rappresentanza di interessi	4,1	6,1	8,6
Altre attività	1,6	1,6	1,8
<i>Totale</i>	<i>100,00</i>	<i>100,00</i>	<i>100,00</i>

Tabella 3.4b Occupati al 31 dicembre 1999 per settore di attività prevalente (gli occupati comprendono dipendenti e Co.Co.Co.).

Per quel che riguarda l'innovazione **sociale**, non c'è un settore specifico; tuttavia **aggregando i dati di Assistenza sociale, Ambiente, Sviluppo economico e coesione sociale, filantropia e promozione del volontariato** (che potrebbero benissimo avere interessi comuni sulle comunità e quindi costruire collaborazioni specifiche) la situazione appare ancora più chiara per quel che concerne il ruolo del Terzo Settore circa l'innovazione sociale.

	Milano %	Lombardia %	Italia %
Filantropia e promozione del volontariato	12	10,8	8,7
Assistenza sociale	1,4	1,7	1,5
Ambiente	3,1	2,4	2
Sviluppo economico e coesione sociale	0,9	0,9	0,6
Totale (innovazione sociale)	17,4	15,8	12,8

Tabella 3.4c Aggregazione di Istituzioni per l'innovazione sociale

	Milano %	Lombardia %	Italia %
Filantropia e promozione del volontariato	16	20,9	27,4
Assistenza sociale	0,3	0,3	0,5
Ambiente	3,8	4,3	5,1
Sviluppo economico e coesione sociale	0,4	0,2	0,1
Totale	20,5	25,7	33,1

Tabella 3.4d Aggregazione di occupati al 31 dicembre 1999 per l'innovazione sociale (gli occupati comprendono dipendenti e Co.Co. Co).

È infatti interessante notare che, a livello aggregato, le istituzioni coinvolgibili negli spazi per l'innovazione sociale costituiscono **almeno il 17,4 % delle istituzioni milanesi** collocandosi **al secondo posto per settore di attività**, dopo la cultura, sport e ricreazione; e **al terzo posto per livello d'occupazione (20,5%)**, dopo istruzione e ricerca (al primo) e sanità (al secondo).

	Milano %	Lombardia %	Italia %
Cultura, sport e ricreazione	51,6	57,4	63,4
Istruzione e ricerca	9,4	7,0	5,3
Sanità	5,8	6,4	4,4
Spazi per l'innovazione sociale	17,4	15,8	12,8
Tutela dei diritti e attività politica	3,2	3,1	3,1
Cooperazione e solidarietà internazionale	1,6	1,3	0,6
Religione	2,1	2,0	2,7
Relazioni sindacali e rappresentanza di interessi	7,8	6,1	7,1
Altre attività	1,4	0,8	0,7
<i>Totale</i>	<i>100,00</i>	<i>100,00</i>	<i>100,00</i>

Tabella 3.4e Istituzioni per settore di attività prevalente - innovazione sociale.

	Milano %	Lombardia %	Italia %
Cultura, sport e ricreazione	9,8	8,8	11,5
Istruzione e ricerca	25,9	22,3	20,1
Sanità	35,8	33,4	20,8
Spazi per l'innovazione sociale	20,5	25,7	33,1
Tutela dei diritti e attività politica	1,7	1,1	1,9
Cooperazione e solidarietà internazionale	0,3	0,3	0,2
Religione	0,4	0,8	2,0
Relazioni sindacali e rappresentanza di interessi	4,1	6,1	8,6
Altre attività	1,6	1,6	1,8
<i>Totale</i>	<i>100,00</i>	<i>100,00</i>	<i>100,00</i>

Tabella 3.4f Occupati al 31 dicembre 1999 per settore di attività prevalente- innovazione sociale (gli occupati comprendono dipendenti e Co.Co.Co).

Fatte salve queste considerazioni, si può affermare che **le potenzialità del Terzo settore per gli spazi di innovazione sociale da applicare ai contesti urbani non mancano**; anzi costituiscono una potenzialità da far convergere in un progettualità condivisa **attraverso un approccio trasversale e trans- settoriale**.

Invece, per quanto riguarda la forma giuridica delle istituzioni, a Milano il **mondo delle fondazioni** rappresenta un bacino occupazionale vasto, più ampio rispetto alla media nazionale; mentre associazioni e cooperative sono inferiori ai livelli di occupazione delle stesse forme giuridiche nazionali. Pertanto a Milano la rilevanza del mondo delle fondazioni è un elemento da valorizzare per rendere queste azioni un ingrediente essenziale nella costruzione di strategie per gli spazi di produzione di innovazione sociale applicata ai contesti urbani.

	Milano		Italia	
	v.a.	%	v.a.	%
Associazione	20.847	27,1	281.099	45,9
Fondazione	17.621	23,0	55.007	9,0
Cooperativa sociale	8.293	10,8	129.452	21,2
Comitato	62	-	1.767	0,3
Altre forme	30.006	39,1	144.540	23,6
Totale	76.829	100,0	611.865	100,0

Tabella 3.4g Dipendenti per forma giuridica delle istituzioni.

	Milano	Italia
	%	%
Associazione	44	58
Fondazione e altre forme	52	34
Cooperativa sociale	3,4	8
Totale	100,0	100,0

Tabella 3.4h Entrate per forma giuridica delle istituzioni.

Guardando alle entrate sono **le fondazioni (e altre forme)** a vantare il primato all'interno del mondo *no profit*. **Milano** (ma anche la Lombardia e l'Italia) vive una **polarizzazione economica tra una minoranza di grandi istituzioni e la grande maggioranza di piccole istituzioni diffuse sul territorio** (confermato da una ricerca *Istat* commissionata dalla Camera di Commercio). Infatti **accanto alle Fondazioni compare il mondo delle associazioni, il welfare leggero, caratterizzato da prestazioni a prevalente contenuto relazionale erogate su base volontaria; mentre le istituzioni di welfare pesante erogano servizi che necessitano la disponibilità di ingenti risorse professionali e finanziarie.**

Rispetto alla sfida della globalizzazione **Milano si pone come capitale economia italiana anche del mondo *no profit*:** questo risorsa, tipica di una società civile ricca, non deve essere sottovalutata. Se la città è in grado di puntare anche su questa forza, cresce la probabilità di reazione della città rispetto ai rischi di un'economia globalizzata e altalenante.

I privati. Per quel che riguarda la presenza e il ruolo di attori privati a Milano circa la costruzione di innovazione sociale, i contributi della *Parte II (Hub Milano, Make a Cube³)* possono considerarsi esaustivi. Di seguito si riporta invece il **ruolo che economia di mercato e civile** rivestono nella predisposizione di innovazione sociale e successivamente si riassumono in breve le potenzialità del **Social Capital Market**. Quello che gli attori privati possono fare a Milano, è orientare le proprie azioni e attività economiche verso simili strategie gestionali.

Una ricerca condotta dal CeRIIS – Centro di Ricerca Internazionale sull'Innovazione Sociale - ha stilato un primo rapporto sull'innovazione sociale in Italia, promosso dalla *Fondazione Italia Camp*. Il contributo del rapporto è interessante nell'offrire una visione sulla **propensione alla creazione di innovazione sociale** (un indice comparativo, utile a determinare i fattori abilitanti dell'innovazione sociale in Italia su base regionale). Essa è data dal **rapporto tra economia civile** – il cui profitto è guidato da azioni di filantropia e fraternità - **ed economia di mercato** – il cui fine è il profitto individuale.

Quando i valori di queste due (ottenuti dalla sommatoria di diversi fattori altamente impattanti sul grado di coinvolgimento e di partecipazione della comunità in ambiti differenti^[93]) coincidono, significa che le possibilità per la creazione sociale aumentano (nel senso che **si riscontra una certa “utilità” nel contribuire al benessere collettivo, a partire dai beni dei singoli**). Il volume d'azione è dato dalla somma dei due valori, nel senso che questi due mondi costituiscono una risorsa produttiva per l'innovazione sociale: **più la base dell'economia civile (si considerino anche le fondazioni e il Terzo settore) e dell'economia di mercato è ampia, più predisposizione all'innovazione sociale esiste**. Secondo questo ragionamento la Lombardia si colloca prima nel paese come regione in cui le condizioni di creazione dell'innovazione sociale presenti.

I fenomeni di innovazione sociale hanno origine e si sviluppano nelle comunità. Infatti nonostante questo indice abbia rilevanza regionale, non va dimenticato che l'innovazione sociale è un processo innestato da attori multipli, grazie alla capacità di mettere a sistema e in rete tutta una serie di fattori complementari in grado di costruire un ecosistema per l'innovazione; che per questo è considerata un **processo collettivo**, costituito da una comunità di individui.

Prima ancora di concentrarsi sulla complessità del fenomeno, è bene sottolineare **il valore economico dell'innovazione sociale e il ruolo dei privati**; cioè il fatto che ci siano benefici economici nel risolvere i (costosi) problemi sociali. La frase *“the business of business is business”* di Milton Friedman (Saul 2010, p.3) non è più valida perché questioni considerate *soft* oggi hanno un enorme impatto economico: l'ambiente, l'istruzione, la sanità, lo sviluppo economico ... **questa “nuova” rilevanza attribuita ai valori territoriali alla base della società civile ha completamente trasformato il ruolo delle attività economiche nella società e viceversa**. L'elemento fortemente positivo è che **non è possibile ottenere un profitto su queste attività senza creare impatti positivamente su ambiente e/o società tramite servizi e prodotti socialmente innovativi**. Col fatto che “gli esclusi” in grado di beneficiare dei nuovi prodotti sono moltissimi, questo permette di massimizzare la crescita e profitti allargando il mercato del *social capital market*; è per questo che molte imprese

93 Nel rapporto si legge: “La **comunità** è quindi il luogo nel quale hanno origine, si sviluppano e vivono fenomeni di innovazione sociale che contribuiscono a determinare il valore di un territorio: **IL FATTORE C**” (p. 9), elemento trainante dell'Innovazione Sociale. Gli **ambiti** in cui si è indagato il fenomeno sono quelli in cui economia di mercato e civile sono chiamati ad essere complementari: Cultura dell'Innovazione - Capitale Verde - Capitale Umano - Connettività - Competitività Territoriale - Competitività Internazionale - Cura e Benessere - Capitale Sociale. Da qui sono stati utilizzati 56 indicatori ed è stato costruito un indice sintetico.

inseriscano obiettivi di “impatto sociale” come strategia aziendale. Si pensi per esempio alle tecnologie rinnovabili, ai risparmi energetici e alle spese ridotte per salute, ambiente e via dicendo. Inoltre “gli esclusi” anche se hanno comunque un potere d’acquisto limitato, col fatto che sono numerosi (milioni di persone- infatti il social capital market è tra i più consistenti), permette comunque di attuare strategie profittevoli. L’attenzione sugli investimenti sociali sta cambiando grazie a nuovi investitori, ai consumatori, ai dipendenti, ai media, alle borse.

Concentrarsi sui contesti locali però comporta problemi di riduzione delle possibilità di azione da parte delle nuove imprese socialmente attive (come nel caso delle start up socialmente innovative); e se la spesa pubblica è sempre più contenuta, i bisogni sociali sono sempre più complessi ed i servizi erogati sempre di minor qualità. Si pensi solo all’*housing*, ai servizi di cura dei figli e degli anziani, alle cure mediche, alla disoccupazione ... la vita all’interno delle comunità deve affrontare sempre più questo genere di problemi.

Secondo il forum europeo per gli investimenti sociali (Saul, 2010) ci sono quattro *key driver* di investimento: una domanda crescente avanzata da investitori istituzionali (per esempio la responsabilità d’investimento ha a che fare col rischio di cambiamento climatico); una maggior considerazione su *governance*, ambiente, società nei servizi finanziari tradizionali; pressioni esterne da *no profit* e media; ed un interesse crescente da parte di individui benestanti.

Il cosiddetto *Social Capital Market* che si è sviluppato negli ultimi decenni è stato guidato da forze sociali, economiche e politiche e costituisce uno tra i più potenti mercati. Infatti le società private hanno più potere dei governi (le prime sono più veloci a risolvere i problemi rispetto ai secondi grazie alle risorse finanziarie di cui sono dotate e i trend economici hanno un notevole impatto sulla vita delle persone più dei governi). Così anche i consumatori hanno più potere rispetto ai cittadini (si vota meno rispetto a quanto si fanno acquisti). Il valore stesso dei beni intangibili sta crescendo; ma soprattutto chi investirà nel proprio territorio otterrà dei benefici e dei ritorni per la propria attività. Il *social capital market* è reale; ed è l’impatto sociale a determinare le strategie delle società (nel senso che ad un ritorno sociale corrisponde un ritorno economico).

Quindi Milano città globale deve tenere aperta anche questa strada, attraverso il possibile coinvolgimento di attori privati con precise volontà d’investimento sul territorio.

Il ruolo della pubblica amministrazione. A Milano la pubblica amministrazione ancora non ha elaborato una strategia condivisa circa l’innovazione sociale. Guardando ai bandi pubblicati lanciati dal Comune sull’innovazione, lo **stanziamento di risorse fisiche (immobili) e finanziarie** non fa riferimento ad un approccio standardizzato da declinare secondo un percorso di tipo *top down o bottom up*. Possiamo definire che il Comune agisce secondo un modello *garbage can* in cui la pubblica amministrazione seleziona dalle “occasioni” emergenti, possibili vie di sviluppo per attività innovative per il rilancio dei contesti territoriali. In questo senso si può affermare che il modello Quarto Oggiaro rappresenti il *modus operandi* della macchina comunale (non escludendo, anzi ricercando di instaurare solide reti con le fondazioni per l’erogazione di **microcredito sociale soprattutto per le imprese**, più che per famiglie e persone).

Alcuni progetti socialmente innovativi. **Rispetto all’innovazione (tecnologica e sociale)**, quindi alle sfide economiche, sociali, ambientali che Milano oggi deve affrontare, **non è stata definita dalla pubblica amministrazione una strategia innovativa condivisa ai vari livelli e tra i vari settori; ad oggi manca** un quadro strategico di riferimento comune, all’interno del quale collocare progetti come il centro d’innovazione a Quarto Oggiaro. Infatti, come già sottolineato, proprio in questi tempi l’amministrazione sta cercando di costruire la propria visione sull’innovazione sociale, **operando attraverso singoli progetti**, anche perché –come affermato nella *Parte II* -la definizione di “innovazione sociale” sta più della pratiche che dalla teoria.

Si stanno costruendo azioni, non connesse direttamente alla gestione e alla messa a punto di spazi, come il progetto chiamato **“my neighbourhood my city”**, per il lancio di servizi e applicazioni digitali in grado di far scattare azioni di co -progettazione per il quartiere (uno dei partner è il Politecnico di Milano – *Dastu, Dipartimento di Architettura e Studi Urbani*). Ma non solo: in zona 5, nei pressi della Chiesa rossa, il *Settore Demanio e Patrimonio* ha individuato spazi vuoti (grazie al

finanziamento della legge 266/97) che ha portato all'apertura del bando: "Risorse in Periferia 2012"⁹⁴. È previsto lo stanziamento di 625.000 euro per attivare congiuntamente nuove risorse (spazi comunali⁹⁵; **investimenti per l'insediamento di realtà economiche**; progetti -attivabili dai beneficiari del bando-di sostegno alla progettazione e all'avvio di imprese - incubatori - per aiuto, assistenza tecnica, creazione di network utili per lanciare imprese i cui obiettivi economici e/o sociali siano innovativi e condivisi tra gli operatori economici e i soggetti delle aree interessate.

I destinatari sono le micro e piccolo imprese⁹⁶ composte da almeno due soci che andranno a insediarsi negli spazi in locazione. Il tutto per rilanciare le attività economiche in periferia. Una volta che la richiesta viene presentata, si procederà all'istruttoria per la comparazione tra l'attività economica dell'impresa richiedente e il progetto di animazione economica del contesto territoriale presentato.

Per le imprese costituite da meno di tre anni lo spazio potrà essere assegnato abbattendo il canone annuo di locazione fino al 90% per i primi cinque anni (D.G.C. n. 1978 del 28/9/2012). Gli spazi sono tutti localizzati in zona 5 (Chiesa Rossa) preso le seguenti vie: in via Boifava, 8 C; in via Santa Teresa, 18 A; in via Santa Teresa, 14 C; in via Ovada, 34⁹⁷.

Settore Innovazione. Tuttavia, all'interno del settore *Innovazione, Smart City, Università* si sta procedendo ad una vera e propria **rivoluzione organizzativa**, facendo collaborare due servizi altrimenti separati. Infatti il servizio di innovazione (tecnologica e sociale) oggi è stato trasformato in **servizio Smart City**, il quale ha delle relazioni molto forti con l'innovazione sociale (per esempio un bando lanciato dal MIUR nel 2012-Ministero Istruzione Università e Ricerca- valido per tutto il territorio nazionale era: *Smart Cities and Community and Social Innovation*). All'esterno del settore Innovazione, il lavoro è in uno stato di acerbo *work in progress*: infatti non esiste un modello costruito e condiviso ... e se le tendenze di altre città europee (inglesi, francesi, olandesi, tedesche) crescono in modo diverso le une dalle altre, lo si deve anche a forti presenze istituzionali. **Milano** non deve essere da meno e può **scegliere una via da percorrere** per non perdere una simile occasione per la rigenerazione urbana e sociale.

Rapporto coi privati. Nel **rapporto col mondo privato privati** che gestisce spazi (privati) di innovazione sociale (come *Make a Cube*³ e *Hub Milano*), il Comune ha intenzione di costruire un discorso condiviso (è in atto un collaborazione tra soggetti diversi in occasione di un bando europeo sull'innovazione sociale - *Hub Milano, Fondazione Cariplo* ... e altre "reti" che rappresentano utili risorse da convogliare nello "spazio di innovazione sociale" della città). Infatti un percorso simile è già stato fatto per il tema del *coworking*: nonostante la volontà iniziale di offrire spazi di *coworking*, la pubblica amministrazione, avendo coinvolto gli attori milanesi attivi in quel campo, e concluso che con interventi simili sarebbe entrata in competizione con l'offerta esistente, ha deciso di supportare le pratiche già esistenti (senza predisporre nuovi spazi). **Quindi una volta "studiato" il microclima locale, il Comune ha cercato di capire quale tipo di domanda emergesse dalla città per il settore, e ha proceduto all'offerta della di quello che poteva essere più utile.**

Tuttavia anche nella collaborazione con attori privati importanti (*Telecom, Expo2015*), la volontà è quella di percorrere una strada in grado di mantenere una particolare attenzione sui quartieri e comunità locali. Tuttavia i bandi (sull'innovazione sociale) pubblicati non sembrano ancora orientati rispetto a questa via; se da un lato si pensa all'offerta di nuovi servizi di pre - incubazione e incubazione (ricercando i futuri gestori degli spazi, tutor delle imprese che andranno a insediarsi), dall'altro sta gestendo la definizione di un progetto con istituzioni rilevanti come Regione Lombardia e Fondazione Cariplo per creare un *networking* tra livelli amministrativi differenti. La strada è ancora da definire e formalizzare.

Per consentire "lo sviluppo dell'innovazione" (sia tecnologica, sia sociale), cioè per creare le condizioni affinché la città

94 Ai sensi della D.G.C. n. 2401/2012 e dell'art. 14 legge n. 266/97

95 Gli immobili sono in gestione all'Aler che provvederà alla stipula dei contratti della durata di sei anni entro 30 giorni dal ricevimento della Dichiarazione di accettazione dell'Impresa della sede assegnata.

96 Con riferimento al Regolamento (CE) n. 800/2008 della Commissione; ed il vincolo che l'impresa sia costituita da almeno due soci è previsto dalla Deliberazione di Giunta Comunale n.1978 del 28/9/2012 di approvazione dei criteri per l'utilizzo e la concessione d'uso di immobili di proprietà comunale al fine di avviare progetti finalizzati allo sviluppo di attività.

97 Sempre circa lo stesso bando un altro tipo di agevolazione è di natura economica sono stati stanziati in totale €. 225.000,00, ognuno dei quali non potrà superare i 45.000 euro (in parte a fondo perduto, in parte a tasso agevolato) per permettere ai destinatari di realizzare investimenti .

intera sia in grado di innovarsi dal basso costituendo essa stessa il punto di partenza per nuove politiche sostenibili, sono necessarie nuove istituzioni-innovazioni istituzionali; proprio per la creazione di strategie trans-settoriali, transdisciplinari, di *smart growth* ... sono gli operatori a domandare aiuti finanziari e aiuti relazionali (facilitazione di incontri, condivisione delle informazioni) ... e quel che sembra necessario è creare le condizioni per la messa a punto di un ecosistema fertile e solido⁹⁸. **Qualcosa si sta muovendo, ma in maniera piuttosto casuale non ordinata da strategia alcuna, né condivisa pubblicamente.**

Rapporto con le fondazioni bancarie. Come già affermato precedentemente le fondazioni sono regolate per legge che richiede che i **progetti di sviluppo locale e d'innovazione economica** -oltre cultura e ambiente- debbano essere oggetto specifico **delle attività delle fondazioni bancarie**; esse sono istituzionalmente orientate su questo.

Detto ciò la loro struttura resta molto complessa; tuttavia il fatto che all'interno del loro comitato di indirizzo siano presenti figure **rappresentanti gli enti locali** (in grado di farsi carico di istanze locali) potrebbe costituire occasione per facilitare nuove collaborazioni tra fondazioni e Comune; ma va ripensato perché sino ad oggi questo link organizzativo costituisce solo una soluzione formale, non efficace per i territori.

Una seconda relazione tra la fondazione e l'istituzione può avvenire tramite **negoziazione diretta** (o accordi simili) sui singoli progetti come il bando o altri (diversi a seconda della fondazione e delle proprie regole). Alcune Fondazioni con cui il Comune di Milano lavora sono sicuramente *Fondazione Cariplo*, *Unicredit*, *Fondazione Torino* (attiva nel capoluogo piemontese) e *Banca del Monte* (opera soprattutto a Pavia, ma si sta aprendo anche a Milano). Il Comune anche qui sta lavorando per estendere gli accordi ed ampliare le possibilità di progetti condivisi.

Il problema ancora aperto della *Città metropolitana*: dai consigli di zona ai municipi. Quella della **Città metropolitana** è una questione ancora aperta, in corso di definizione. Infatti le posizioni per la "costituzione dell'ente" che deve formalmente partire il primo gennaio 2014, sono discordi: non si è ancora deciso se la nomina del sindaco del nuovo ente avverrà tramite elezione popolare (cioè, dopo aver suddiviso **Milano in vari municipi** della taglia dei comuni di Sesto San Giovanni, San Donato, il voto di tutti i cittadini della Città Metropolitana eleggerà un sindaco comune a tutti; un simile percorso non sembra possibile per il primo gennaio 2014). L'alternativa è rendere la *Città Metropolitana* **un soggetto di II livello**, non istituito per elezione diretta del sindaco, ma direttamente nominato dai vari comuni. Queste problematiche sono decisive nella gestione stessa dei fondi da stanziare nei bandi per il territorio milanese: chi lancerà i bandi? Chi gestirà i fondi pubblici? Come verranno ridistribuiti sul territorio? Domande ancora aperte, determinanti l'esito dell'innovazione sociale. Stante così la situazione, il settore Innovazione non esclude una possibile collaborazione con gli organi comunali distaccati e decentrati nella città (per esempio Quarto Oggiaro aperto al dialogo con consiglio di zona e associazioni del quartiere).

L'importanza degli spazi. È stato più volte sottolineato, in più punti di questo percorso di tesi, **l'importanza dello spazio come fattore di produzione dell'innovazione sociale** poiché dislocato sul territorio, collettore di esperienze, elemento di base per la costruzione di arene pubbliche, capace di innestare logiche relazionali potendo ospitare dai singoli gruppi di cittadini a istituzioni sovra-comunali. In città **l'importanza e la rilevanza del mercato immobiliare** è alta sia per i costi sostenuti degli affitti delle transazioni di compravendita.

Nella città esistono molti immobili inutilizzati e vuoti; in tempo di crisi mediamente il valore di questo mercato è sceso del 25% (anche se c'è un mercato che ancora non abbassa i prezzi). Rispetto a questo punto, derivano conclusioni interessanti circa l'attore coinvolgibile per la domanda-offerta di spazi per l'innovazione sociale. Nel caso in cui un immobile resti sfitto, il proprietario dello stesso (per esempio il Comune) ha un mancato guadagno e deve coprire i costi per la manutenzione futura dell'immobile (*Bando 16 Cascine*); l'operatore privato invece dopo aver realizzato un progetto immobiliare, non riuscendo a stipulare contratti di locazione e/o vendita (anche causa crisi), non ha possibilità di rientrare negli investimenti. **Si aprono opportunità in questo senso per sviluppare con gli operatori immobiliari** (più che con i proprietari privati) nuovi accordi per l'utilizzo (e riuso) di spazi e il successivo rilancio dei quartieri.

98 Camera di Commercio Milano, Sole 24 Ore, e Regione Lombardia - Assessore Melazzini alle *Attività Produttive, Ricerca e Innovazione*- stanno organizzando incontri circa **la fiera delle start up** (a cui hanno partecipato tutta una serie di soggetti privati) per lanciare il **progetto di un entry point** utile nel fornire assistenza allo sviluppo della propria idea innovativa (per il *business plan*, per alcuni contatti e per tutta una serie di link pubblici e privati).

Questioni rilevanti	Azioni e progetti del Comune di Milano	Punti critici
<i>Settore Innovazione, Smart City, Università</i>	Servizio <i>Smart City</i> (innovazione tecnologica + innovazione sociale)	Assenza di una strategia condivisa con gli altri settori
<i>Relazione coi privati</i>	Bandi per concedere spazi e aiuti a gestori e imprenditori; volontà di sfruttare le occasioni (garbage can model) dal basso e dall'altro di volta in volta (Associazioni di quartiere, Regione, Fondazione Cariplo)	Tutto avviene in maniera casuale senza una strategia ordinata e condivisa
<i>Relazioni con le fondazioni Bancarie - istituzionalmente orientate sull'innovazione sociale</i>	Volontà di costruire nuove collaborazioni per microcredito sociale per le imprese (rappresentanti enti locali comitato d'indirizzo o negoziazione diretta)	Creazione di nuovi accordi meramente formalizzata e poco efficace (bandi non risolutivi).
<i>Uffici comunali dislocati: consigli di zona o municipi (Città metropolitana)?</i>	Il Comune si dichiara aperto a collaborazioni coi consigli di Zona; mentre non ha ancora deciso, né è emerso il ruolo di questi attori nei processi di innovazione sociale.	Non è stata definita la struttura e l'organizzazione del nuovo ente Città Metropolitana (rilevante per la gestione dei fondi pubblici e dei bandi)
<i>Spazi</i>	Alta dotazione di immobili inutilizzati e sfritti in mano a operatori privati	Opportunità di costruire nuove collaborazioni, soprattutto con gli operatori immobiliari

Tabella 3.4i Questioni rilevanti, azioni e punti critici del Comune di Milano.

Limite d'azione. Rispetto alle azioni e portate avanti dal Comune, in particolare dal Settore *Innovazione Smart City, Università* emerge un'evidente limite d'azione. **Le premesse per la costruzione di una strategia condivisa con i principali attori che a Milano si occupano di innovazione sociale esistono, ma non possono essere sviluppate senza un evidente cambiamento d'azione della pubblica amministrazione.**

Guardando alla dotazione di risorse, di qualunque natura esse siano, Milano non riscontra particolari problematiche in questo senso. Infatti grazie a fondi ministeriali, a quelli erogati dalle fondazioni e ai fondi pubblici di altra natura (provenienti da altri enti), è possibile reperire le **risorse finanziarie** (per investire nell'innovazione sociale: nuovi progetti e "nuovi imprenditori"). Per quanto concerne le **risorse fisiche**, cioè spazi ed immobili utilizzabili per progetti d'innovazione sociale, le occasioni non mancano (anche se gli immobili sono quasi da riqualificare e necessitano di essere affidati "a gestori"); inoltre vista la crisi e la difficoltà nel mantenere o lanciare nuove attività tradizionali, non mancano operatori privati in cerca di possibili locatari per poter rientrare nei loro investimenti. Milano è inoltre costituita da una base del mondo *no profit* articolata e attiva (il mondo delle associazioni, dei cittadini attivi, del Terzo settore), dotata di **risorse relazionali** (capacità di fare rete), e **conoscitive circa il proprio quartiere**; il tutto per costruire percorsi di mobilitazione dal basso.

È rispetto a questa "dotazione" di risorse e a come questa è distribuita sul territorio **che l'amministrazione comunale deve essere in grado di relazionarsi**, riconoscendone l'utilità e le potenzialità. Un **progetto collettivamente rilevante coinvolge soprattutto chi è in grado di portare vantaggi alla città**; in questo senso **la pubblica amministrazione deve saper connettere attraverso nuove modalità attori, risorse ed esperienze diverse, costruendo una strategia comune, un'alleanza, un progetto di città.**

Nel momento in cui questo non avviene, i contributi di tutti questi attori saranno limitati nel contribuire al miglioramento urbano *tout court*, e costituiranno sempre e solo buone pratiche da emulare e prendere ad esempio.

Una volta definito chi è coinvolgibile e perché, rimane da definire attraverso quali modalità innovative la pubblica amministrazione possa agire per colmare **l'assenza di regia (pubblica) che caratterizza la città: un vero e proprio vuoto istituzionale.**

Infatti l'ottica di concentrare gli interventi dove le occasioni lo consentano non sembra tipica di un attore la cui responsabilità è collettiva. **Il Comune deve essere in grado di allargare il proprio raggio d'azione** a un discorso cittadino di innovazione sociale, **attraverso nuove forme di collaborazione con altri attori** (nuove alleanze); altrimenti ogni azione, per quanto valida, risulterà sempre episodica.

Per esempio il singolo bando che promuove innovazione sociale, anche se promosso dal MIUR e valido a livello nazionale, produrrà effetti positivi limitati **se il filtro comunale non riuscirà a gestire le risorse in modo efficiente e condiviso da tutti gli attori coinvolti-coinvolgibili**. Lo stesso strumento “bando” potrebbe diventare occasione per la “**progettazione condivisa di soluzioni**”, e non porsi come soluzione (assegnando fondi e/o cariche) rispetto a tematiche generali quali “l’innovazione sociale”, poiché, se non declinata entro specifici progetti, è facile che non si traduca in nulla di realmente impattante.

Per far questo è necessario cambiare il proprio modello d’azione aprendosi a soluzioni nuove, a cominciare dalla co-creazione di idee innovative (utilizzatori e produttori assieme per esempio); costruendo nuovi network collaborativi basati su reti tra i diversi individui; relazionandosi al fenomeno della globalizzazione non solo nella ricerca di nuove tecnologie e mercati; ma anche puntando sul accogliere e soddisfare esigenze e fabbisogni locali (peraltro minati dalle logiche economiche globali), esportando, in caso di successo, le soluzioni innovative.

Avendo a che fare con situazioni particolarmente complesse per numero di attori, contenuto delle pratiche, risorse messe in gioco, esiti attesi, e tutta una serie di difficoltà che ne emergono ... il ruolo della pubblica amministrazione può essere rafforzato nel progetto di una strategia gestionale circa l’innovazione sociale a Milano, **cominciando dagli spazi**, quali luogo d’incontro necessari per fabbricare idee e progetti.

È necessario ricostruire individuare gli elementi rilevanti del **campo d’azione milanese**, per capire **dove orientare le azioni innovative circa il modus operandi della pubblica amministrazione** (per far confluire negli spazi gli attori, chiamati a condividere e scambiarsi risorse, per lavorare assieme e produrre soluzioni per i quartieri e comunità locali); e anche per definire quali domande restano aperte e su cosa indagare.

3.4.2 Dimensioni rilevanti

Gli spazi

Per quanto concerne gli **spazi**, è già stata affermata la rilevanza spaziale quale fattore di produzione per l’innovazione sociale. Tuttavia dietro allo spazio fisico dell’immobile sono coinvolte tutta una serie di dinamiche che possono limitare o accelerare i progetti socialmente innovativi (si pensi per esempio anche al dover ristrutturare un immobile, al dover reperire i fondi ed i permessi; ad orientare l’investimento in un periodo temporale definito e dentro precise condizioni d’investimento).

Una volta che si presenta un’occasione in questo senso, non va sprecata. Gli spazi richiamano le persone a partecipare e ad essere coinvolte nello sviluppo di idee innovative; ed ospitano più organizzazioni a attori diversi tra loro.

Sostenibilità

La sostenibilità (economica, ambientale, sociale) è l’obiettivo al quale tendere, lo schema di riferimento entro il quale orientare ogni azione. Ogni città del XXI secolo deve costruire progetti largamente condivisi dalle proprie comunità per costituire un filtro orientato secondo un modello di sviluppo qualitativo, rivolto al futuro. Nel momento stesso in cui un’idea è valida per l’effetto che ottiene sulla società, sull’ambiente e/o sull’economia non ci sono motivazioni valide per non realizzarla.

Dimensione gestionale – economica

La dimensione gestionale – economica ha a che fare con l’attenzione rivolta all’auto-sostenimento dell’attività svolta. Vista la crisi economica e la connessa difficoltà di erogare risorse, costituisce una condizione indispensabile per pensare l’innovazione, non può non essere progettata come dimensione: ogni idea valida negli obiettivi, ma economicamente non fattibile, si traduce in un’operatività nulla. Obiettivo dell’innovazione sociale è invece creare il cambiamento per ottenere concreti risultati rispetto ai problemi delle comunità; per questo la componente economica è una dimensione fondamentale, perché può essere decisiva nel selezionare le alternative e nell’ottenere i risultati prefissati.

I contesti locali

La dimensione delle **relazioni con i contesti locali (quartiere e comunità)** si traduce nell'aver come campo d'azione e come *scope* il territorio di riferimento nel quale l'azione o strategia innovativa si rivolge. Questo emerge perché così facendo è possibile – auspicabile far partire un processo dal basso, contestualizzato per l'innovazione e il cambiamento, partendo proprio dai problemi quotidiani rilevanti per la vita delle persone, per riuscire a generare - a livello aggregato – un insieme città ordinato e strutturato secondo la logica della ricorsività spaziale; più quartiere –comunità adottano questo modello di comportamento, più si fa vicina e fattibile la possibilità di innovare le proprie vite.

Dimensione strategica e di indirizzo

E non da ultimo **la dimensione strategica e di indirizzo** che è impossibile definire a priori, sia dall'alto che dal basso. Rispetto a un modello ideale da applicare, l'attuazione di collaborazioni tra i diversi attori nei diversi nodi critici può portare ad una definizione e successiva applicazione (con tanto di monitoraggio e *feedback*) delle azioni e dei risultati ottenuti. Quindi un rapporto incrementale, che si costruisce *step by step* sembra denotare il cambiamento di costruire progetti per la città. Tuttavia una strategia generale è necessaria, proprio per orientare le azioni e non sprecare le risorse dell'insieme degli attori coinvolti (soprattutto in tempo di crisi), imparando da tutte le esperienze urbane siano esse positive e negative.

3.4.3 Risorse mobilitabili

Gli attori sono i soggetti che devono necessariamente comparire come protagonisti: ognuno di essi ha a disposizione determinate risorse (finanziarie, tecnico-conoscitive, relazionali, fisiche) spendibili con gli altri attori attorno alle dimensioni rilevanti selezionate, per **articolare un discorso a più voci. Questo è il solo modo per risolvere problemi individualmente insormontabili.**

Gli enti sovra-ordinanti al Comune (Regione Lombardia per esempio) sono quelli in grado di stanziare ingenti finanziamenti pubblici e competenze altrimenti non reperibili a livello urbano (linee guida europee sull'innovazione sociale, reti nazionali e internazionali di promotori di innovazione sociale). Giocano un ruolo "ai piani alti" per promuovere quelle condizioni in grado di generare azioni interessanti per gli altri livelli sotto-ordinati. Il loro contributo è sì concentra sull'orientamento e il finanziamento circa la sostenibilità (economia, ambientale, sociale) delle azioni perseguibili a livello urbano: forniscono **risorse finanziarie** (bandi), **tecnico-conoscitive** (rapporti elaborati dai centri di ricerca o da Organizzazioni Internazionali, come l'Ocse) e possono fare rete tra loro anche in un'ottica di condivisione delle esperienze. Lungo questa tendenza elaborano anche rapporti di indirizzo circa le strategie di governance urbana per favorire l'innovazione sociale.

Il Comune di Milano deve essere in grado di sviluppare una strategia: è il solo attore in grado di farlo (in teoria) e che ha la responsabilità collettiva di agire. In primo luogo deve riconoscere le risorse esistenti che la città vanta; in secondo luogo comprendere che puntare sugli spazi per innestare un progetto socialmente innovativo per la città può cambiare il destino stesso della città. Per farlo deve essere in grado **rendere gli spazi socialmente produttivi per il quartiere**, il che si traduce nel "farvi **confluire**" **tutta una serie di attori; far condividere scambiarsi tra loro le risorse per la creazione (co-working) di soluzioni innovative per il quartiere e/o comunità di riferimento.** Per attuare una simile strategia dovrebbe innovare la modalità di condivisione delle proprie risorse con gli altri attori.

Per quanto concerne gli spazi (di sua proprietà) attiva le proprie risorse relazionali o economiche (bandi) per cederli a terzi per non dover sostenere costi di manutenzione in caso di immobili inutilizzati. Tuttavia gli spazi sono un fattore fondamentale l'innovazione sociale; e non possono essere "accantonati" perché questo attore è privo delle risorse tecnico-scientifiche per gestire attività e spazi di produzione di innovazione sociale.

Viste le agevolazioni e gli aiuti che eroga a determinate attività (come start up socialmente innovative) dovrebbe essere in grado di scambiare le proprie risorse fisiche in cambio di modalità nuove per la risoluzione dei problemi pubblici; attori e risorse in questo senso non cambiano. Circa la sostenibilità si occupa di predisporre e aprire i bandi affinché terzi propongano soluzioni; così come –nei bandi – tra le possibili attività che partecipano al bando seleziona quella che propone

una gestione economica più vantaggiosa per l'ente comunale. Infine, per quanto concerne il focus sui quartieri e comunità, il Comune di Milano sfrutta le occasioni che emergono dal contesto anziché pensare di rendere i quartieri produttivi per la città: mette in moto le proprie risorse relazionali per ottenere risultati concreti che emergono dal milieu urbano senza tuttavia preoccuparsi di pensare alla costruzione di un ecosistema produttivo per l'innovazione sociale.

Per costruire una strategia valida e condivisa deve condividere le proprie risorse relazionali con tutti gli attori a tutti i livelli (persino con gli attori istituzionali sovra-ordinati potrebbe condividere le esperienze positive). Ma **aprirsi alla costruzione di percorsi di *networking* e collaborazione risulta complicato nel dover gestire una serie di attori dotati di risorse diverse e nel dover gestire "tavoli" e arene decisionali**. Infatti per far questo il solo *Settore Innovazione, Smart City, Università* deve poter collaborare con altri settori nella definizione di un progetto di innovazione istituzionale, che non può essere "sulle spalle" di un solo settore della macchina amministrativa comunale.

L'approccio da seguire è quello trans-settoriale e trans-disciplinare, proprio nell'ottica di risolvere problemi individualmente non risolvibili. Per far questo deve puntare molto sullo scambio di risorse tecnico-conoscitive con fondazioni che possono occuparsi della gestione finanziaria dei progetti e dei risultati attesi; con i privati per lo scambio di risorse tecnico-conoscitive circa la tipologia di innovazione sociale (e tecnologica) da applicare ai contesti; deve essere in grado di gestire domanda e offerta di spazi in un'ottica produttiva per l'innovazione sociale della città; evitando che le esperienze si perdano nel pensare a innovare i processi piuttosto che i contenuti; nell'evitare che gli impatti positivi restino limitati alla sfera d'azione dei gruppi di associazioni e cittadini mobilitatisi; assicurarsi di ottenere migliori nei propri territori. Una strategia perfetta sull'innovazione sociale non esiste; nessuno è dotato delle risposte a priori; l'occasione da non perdere però è proprio quella del consentire alle pratiche socialmente innovative di manifestarsi ed esprimersi in tutta la loro creatività ed energia da diffondere in tutta la città.

Le fondazioni bancarie giocano un ruolo determinante il finanziamento dei progetti. Grazie alle loro **ingenti risorse finanziarie** e alla conseguente strategia gestionale sono in grado di seguire l'andamento dei progetti che supportano e di richiedere che questi trovino le modalità per "stare in piedi da soli". Aprono bandi destinati a nuovi progetti in grado di promuovere **obiettivi sostenibili** e stanziando consistenti finanziamenti per la riqualificazione **di immobili (pubblici)**. **Il loro ruolo è fondamentale a livello urbano**; costituiscono l'attore in grado di promuovere nuovi progetti, mobilitando e mantenendo "attivi" tutta una serie di attori nelle diverse fasi di sviluppo. Per costruire una strategia con questo attore, **la pubblica amministrazione può condividere risorse tecnico-conoscitive e relazionali**. Infatti le fondazioni possono essere considerate come **un attore mobilitante** le condizioni per l'innovazione sociale.

Sempre **a livello urbano** giocano un ruolo fondamentale quei **privati** che si occupano di fondare, promuovere e lanciare nuovi spazi per l'innovazione sociale; la loro rilevanza è tale perché costituiscono una risorsa non diffusa sul territorio comunale, in quanto **necessarie risorse tecnico - conoscitive altamente qualificate in costante ridefinizione** (soprattutto attraverso le pratiche). I nodi attorno cui si muovono sono sicuramente quella della sostenibilità (economica, sociale e ambientale) e quello economico -gestionale mettendo in campo le proprie risorse tecnico-conoscitive.

Essi agiscono anche **a livello di zona e/o quartiere** contribuendo a generare esternalità positive nei contesti (dal riuso di immobili dismessi, al lancio di attività economiche ed offerta di lavoro ...) senza avere un focus diretto per il rilancio dei quartieri.

Possono offrire i propri spazi affinché il Comune organizzi eventi e/o intercetti azioni in grado di promuovere progetti di innovazione sociale; nonché condividere le proprie risorse tecnico-conoscitive circa la sostenibilità dell'innovazione; e possono/debbono considerare i contesti territoriali aprendosi a nuove soluzioni condivise, trasformando problemi in opportunità, riconoscendo il valore economico dell'innovazione sociale, inserendo nuovi prodotti nel mercato locale, mettendo in gioco **le proprie risorse relazionali**.

Appare necessaria una figura pubblica intermedia (l'attuale consiglio di Zona o il futuro municipio), un soggetto che possa intercedere tra le istanze che provengono dal basso, e le disposizioni dall'altro della pubblica amministrazione. In quanto rappresentante della pubblica amministrazione e garante della collettività, deve saper giocare le **proprie risorse relazio-**

nali e tecnico-conoscitive per quanto riguarda le relazioni col quartiere e gli altri attori. Una simile **figura intermediaria**, quale potrebbe essere la dislocazione della pubblica amministrazione nello scenario futuro di Città Metropolitana – il municipio – che deve farsi carico di raccogliere le voci del quartiere e renderle attive e produttive (nello sviluppare nuovi progetti per il quartiere stesso). Nel caso in cui sia dotato di risorse fisiche (spazi e/o) immobili deve essere in grado di condividerli nell'ottica di creare le condizioni per la creazione di innovazione; per cui cederne la gestione a terzi utilizzando le proprie **risorse relazionali** per individuare possibili gestori. Nell'ottica di costruire la strategia assieme all'attore pubblico centrale deve operare a livello locale (quartieri), sia per utilizzare e condividere le proprie risorse relazionali coi contesti e con gli attori coinvolgibili; nonché le proprie risorse tecnico-conoscitive; e anche fisiche (nel caso in cui fosse proprietario di immobili).

La base dell'innovazione sociale è costituita dagli attori che operando dal basso, cioè **la cittadinanza attiva** –intesa come associazioni, volontari, residenti, mondo no profit – poiché senza di essa ogni innovazione sarebbe parziale nell'impatto. Più la base del cambiamento (gli utenti) è larga, maggiore è l'effetto: i comuni cittadini da consumatori devono diventare “*prosumers*” dei servizi; nel senso che devono contribuire alla messa in moto e applicazione delle innovazioni sociali circa le domande insoddisfatte da mercato e pubblica amministrazione. Operano attorno a tutti i nodi critici, e le **risorse** messe in campo da questi attori sono principalmente **relazionali** nella capacità di fare rete per la gestione degli spazi; così come nel modificare i propri modelli di comportamento e consumo circa usi più sostenibili in grado di generare cicli di valore. Nel rendere l'attività economica indipendente cercando di auto-sostenersi; e cooperando per risolvere problemi contestuali, formando anche nuove organizzazioni se necessarie. Le **risorse “tecnico-conoscitive”** hanno sicuramente a che fare in primis con le esigenze del quartiere, con ciò che è attivabile, ma anche con la tipologia di spazi (dimensione, posizione) che il quartiere necessita e di cui dispone; il tipo di attività di cui la comunità è carente (integrazione stranieri, attività culturali, GAS, corsi didattici serali per lavoratori ...).

La pubblica amministrazione può e deve coinvolgere questa base, perché promotrice del cambiamento, facendo leva sulla partecipazione spontanea di cui godrebbe per veder realizzata la strategia, e soprattutto per una diretto riscontro rispetto alle istanze della popolazioni. Condividere le risorse conoscitive e relazionali è la condizione necessaria per elaborare la strategia.

L'architettura del processo

Durante lo studio di questa tesi è emerso **l'alto numero degli attori coinvolti in questo processo che diviene innovativo nel momento stesso in cui è condiviso**. Per cominciare a spostarsi, questa “macchina” deve poter essere alimentata in più punti, in diversi momenti, da un consistente numero di attori dotati di **altrettanto differenziati strumenti e risorse**. Per complesse che siano le pratiche di innovazione sociale, **ci sono alcune caratteristiche - che risultano fondamentali nel consentire l'avvio delle pratiche e delle azioni** – attorno a cui ruotano gli attori.

Individuati gli attori del cambiamento restano da definire **i nodi critici attorno cui concentrare le risorse**; a seconda cioè di come gli attori intervengono attorno a simili questioni, a seconda di quanto e cosa sono disposti a “mettere in gioco” si avranno risultati differenti.

		NODI CRITICI E DIMENSIONI RILEVANTI				
		Spazi	Sostenibilità (economica, sociale, ambientale)	Economico - gestionale	Relazioni coi contesti locali	Strategia – indirizzo (tempo/spazio)
ATTORI	Enti sovra-ordinati pubblici e non		e = bandi tc = rapporti accademici			tc = rapporti e orientamenti e = bandi
	Comune	i = immobili vuoti e = fondi e = bandi	e = fondi	r = bando	r = sfrutta occasioni	r = e = fondi e bandi i = immobili
	Fondazioni	e = fondi	e = bandi	e = bandi		tc = disegni strategici e = fondi e bandi
	Privati	e = fondi; r = attività relazionali	tc = servizio imprese	tc = business model, investitori	i = esternalità positive	i = spazi r = quartieri tc = sostenibilità
	Intermediari pubblici					r, tc, i
	Cittadinanza attiva	r, tc	r, tc	r	r, tc	r, tc
		Risorse attualmente scambiate				Risorse scambiabili

Tabella 3.4/ Campo d'azione milanese per pratiche ed esperienze (spaziali) d'innovazione sociale.

Le Risorse già messe in gioco e quelle coinvolgibili per la definizione di una strategia (*in corsivo*) sono le seguenti: **tecnico-conoscitive (tc)**, cioè **le competenze tecniche** di cui sono dotati quei **privati** che si occupano di innovazione, di sostenibilità, di fattibilità economica, di stesura di *business plan*; e **quelle in mano alla cittadinanza attiva** (associazioni e cooperative locali), come le conoscenze del quartiere, di ciò che le popolazioni locali necessitano; ma anche quelle delle fondazioni per la definizione di disegni strategici all'interno dei propri bandi e quelle degli enti sovra-ordinati necessarie alla definizione degli orientamenti. Vi sono poi le risorse **finanziarie (e)**, stanziare nei bandi o assegnate direttamente (da fondazioni, da pubblica amministrazione, dai privati); **quelle relazionali (r)**, cioè la capacità di fare rete e costruire network orizzontali; e **quelle fisiche (i)**, prevalentemente le dotazioni immobiliari in mano alla pubblica amministrazione, ma anche l'offerta di spazi da parte dei privati.

3.4.4 Livelli d'azione

Quel che emerge dai diversi attori è la distinzione **in più livelli del campo d'azione**.

Il primo è quello **sovraordinato rispetto all'ambiente urbano**, cioè quello dello scambio globale di conoscenze circa l'innovazione sociale che ha a che fare coi contributi accademici e dei centri di ricerca, nonché delle di organizzazioni mondiali (Nazioni Unite, Ocse, ICLEI). Il ruolo di questo livello è quello della condivisione di esperienze positive in termini di innovazione sociale, di buone pratiche da esportare e da emulare in tutto il mondo. Ma è anche il livello in cui enti pubblici come le regioni, gli stati, fondazioni nazionali, lotterie di stato e simili stanziare fondi e bandi aperti a tutte le città dei propri confini amministrativi. Si può affermare che da questo livello l'output prodotto sono gli orientamenti strategici che le città devono seguire; bandi e finanziamenti per recuperare risorse utili a dare il via, solo attraverso "filtri urbani specifici", alle condizioni per lo sviluppo di innovazione sociale applicata ai contesti urbani.

Da qui ne deriva il **livello urbano**, diverso in ogni città. **Milano deve capire quale tipo di innovazione istituzionale è possibile applicare nei propri contesti per ottimizzare l'innovazione sociale; con quali attori (fondazioni e privati)**

il Comune deve cooperare per definire una strategia urbana, attraverso quale scambio di risorse. Se i protagonisti in questo caso devono avere un ruolo e una capacità d'azione distribuita su larga scala, ai livelli "sottostanti", cioè quelli dei **contesti locali**, orientati ad ottenere risultati nel breve periodo, gli altri attori devono agire quotidianamente. Il fatto di "compiere un salto di scala e azione dall'incaricarsi dei problemi collettivi ai problemi quotidiani, richiede una strutturazione interna alla macchina della pubblica amministrazione in grado di delegare a organi altri questioni meno rilevanti per la definizione delle linee di sviluppo dell'innovazione urbana.

Solo attraverso un coordinamento tra questi livelli, attorno a queste "dimensioni rilevanti" la macchina dell'innovazione sociale ai contesti urbani può partire: come è già stato affermato precedentemente, attraverso sussidiarietà orizzontale e verticale, quasi ciclica nel suo rinnovarsi (ad indicare l'orientamento processuale pluri - livello auto-rigenerante).

Quella **dell'innovazione sociale** per quanto non rappresenti la sola strada per un modello di sviluppo qualitativo in grado di legare assieme sviluppo economico e coesione sociale, costituendo un'alternativa locale al modello predatorio dell'economia locale, **costituisce un'opportunità su cui è doveroso soffermarsi per riflettere circa le possibilità di rendere i nostri ambienti urbani produttivi;** e quindi vivi e sani. Gli impatti positivi sulle comunità e sui quartieri non si vedranno da un giorno con l'altro; anche perché le strategie degli attori istituzionali durano anche decenni.

Obiettivo dell'innovazione istituzionale non è tanto quello di produrre ottenere risultati certi; quando cominciare a introdurre un cambiamento nel modello di sviluppo urbano che deve mobilitare i consumatori - cittadini responsabilizzandoli, estendendo così a tutta la società (anche agli operatori economici) i costi e benefici delle attività economiche. La situazione è tutt'altro che semplice, come ogni innovazione che si rispetti.

I veri protagonisti? Le risorse. Guardando alla tipologia delle risorse disponibili emergono differenze per attori e livelli. **Le risorse finanziarie emergono ai livelli di gestione più alti sotto forma di bando o fondi; invece le risorse relazionali e conoscitive sono più concentrate nella cittadinanza attiva ai livelli più bassi.** Se le risorse finanziarie ai livelli alti necessitano di essere convogliate nei giusti canali per produrre soluzioni di miglorie urbane, anche le risorse relazionali della base della società presentano limiti d'azione (essendo estese ai soli singoli quartieri). **Questa la grande carenza dell'attore pubblico:** il Comune deve occuparsi più del processo che dei contenuti.

Emerge il **vuoto di ruolo** nella costruzione di una strategia comune, in cui sono mobilitabili risorse differenti (a quelle fisiche a quelle relazionali, da quelle tecnico-conoscitive a quelle finanziarie) appartenente ai diversi attori. Solo il ruolo di un attore intermediario può agire trasversalmente e trans-settorialmente grazie ad una visione unitaria del territorio; innovandosi nelle modalità di organizzazione della progettualità urbana. Per esempio lo stesso bando, quale strumento di "raccoltore" delle proposte e assegnazione fondi e aiuti può essere completamente ripensato, e costituire l'oggetto d'azione della pubblica amministrazione: occuparsi di mettere assieme e sintetizzare attori, interessi risorse, progetti.

3.4.5 Sviluppi futuri

Una linea logica d'azione. È possibile a questo punto ricostruire "una linea logica d'azione" del percorso che Milano ha già cominciato e lungo la quale può e deve proseguire.

I passaggi logici sono quattro step consequenziali che descrivono il rapporto tra le pratiche di innovazione sociale e il ruolo della pubblica amministrazione milanese.

- **Livello 0:** ad un primo livello il Comune non riconosce le pratiche sociali o d'innovazione sociale, che emergono dal territorio e si muovono autonomamente e casualmente;
- **Livello 1:** il Comune riconosce il valore sociale ed economico di queste pratiche; istituisce un settore *ad hoc* per l'innovazione in grado di relazionarsi e aprirsi a simili esperienze;
- **Livello 2:** il Comune comincia a muoversi per creare le condizioni favorevoli per promuovere processi di innovazione sociale tramite strumenti (bandi, finanziamenti) in grado di supportare o sostenere direttamente il proliferare di simili azioni, mettendo in gioco le proprie risorse relazionali e fisiche, intercettando gli attori interessati e dotati di proprie risorse da

mettere in campo (dai bandi pubblicati dagli attori istituzionali sovra ordinati, all'intercettazione di risorse finanziarie da Fondazioni; alle risorse tecnico conoscitive dei private, sino alle risorse relazionali della cittadinanza attiva);

- **Livello 3:** rispetto a quanto "costruito" nel livello precedente, ne deriva la produzione di progetti socialmente innovativi in grado di creare condizioni di miglioramento urbano nella città; da qui l'esigenza di estendere gli effetti attraverso la costruzione di un strategia condivisa dai vari attori coinvolti. Il Comune è in grado di riconoscere la rilevante dimensione urbano strategica, in grado di predisporre le condizioni per la rigenerazione urbana attraverso le pratiche di innovazione sociale. Questo è reso possibile dalla condivisione e scambio di risorse con ogni attore coinvolto.

Il Comune di **Milano sta attraversando in questi tempi una fase di transizione, e si può collocare tra il Livello 1 e 2.** Se da un lato si sta aprendo alla creazione di collaborazioni con gli altri attori coinvolti nella produzione di innovazione sociale, non è ancora in grado di contribuire alla definizione di condizioni in grado di dare il via a processi per la creazione di innovazione sociale per i contesti urbani.

Conclusioni e sviluppi futuri: pratiche di innovazione sociale e produzione pubblica *di fatto*, una possibile *altra via* per Milano

Il quadro che si è cercato di ricostruire e restituire in questo documento di tesi, percorso critico dal carattere primariamente interpretativo, ha tentato di evidenziare il ruolo, le funzioni e le relative potenzialità emergenti dall'adozione di approcci socialmente innovativi nel campo delle politiche urbane, inquadrandoli all'interno di modelli e paradigmi di sviluppo urbano e locale. Il ruolo cruciale ricoperto inoltre dalle esperienze pratiche in grado di predisporre declinazioni spaziali e fisiche delle tematiche di innovazione sociale ha rappresentato un duplice elemento di interesse. Emergono infatti, da un lato, considerazioni riguardo i potenziali esiti rigenerativi di livello locale esprimibili da queste iniziative, in particolare lungo le dimensioni di sviluppo sociale ed economico. Questo primo elemento di interesse ha permesso la costruzione di una seconda direzione di ricerca che vedesse le esperienze pratiche come strumento attraverso cui individuare e indagare alcune dimensioni critiche rilevanti, in grado di determinarne lo status di *buone pratiche*.

In questa ottica, la crucialità riconosciuta a dimensioni processuali e di innovazione istituzionale, sottese a percorsi di sviluppo di pratiche socialmente innovative, è stata successivamente orientata verso il riconoscimento del potenziale esprimibile da queste iniziative in relazione alle declinazioni nel campo delle *policy urbane*. Lungo questa direzione interpretativa si riconosce nel contesto milanese, un campo di interesse potenziale riguardo alla tematica e ai suoi sviluppi operativi, che trova già parziale e autonoma espressione nelle iniziative promosse da soggetti e organizzazioni emergenti nella società, intesa in senso ampio.

Il focus sul contesto milanese ha rappresentato, da questo punto di vista, un primo tentativo di inquadramento strategico della questione, sviluppato a partire dal riconoscimento della rilevanza ricoperta da soggetti, livelli di intervento e risorse molteplici. Queste ultime, in particolare, possono avere una rilevanza significativa nell'elaborazione di politiche urbane efficaci per la promozione di percorsi progettuali inediti, socialmente innovativi alla scala locale e urbana. La rilevanza di queste pratiche e iniziative infatti si evidenzia principalmente a livello locale, ma percorsi di inquadramento strategico-operativo paiono potenzialmente in grado di "allargare" gli impatti generati da queste esperienze verso la generazione di considerevoli esiti anche alla scala urbana.

Appare quindi utile in questo capitolo conclusivo provare a restituire le molteplici dimensioni significative emerse e le risposte parziali alle domande di ricerca che hanno guidato il percorso di sviluppo di questo documento. In questo senso si tenterà di far emergere i punti maggiormente critici, in grado di esercitare un notevole impatto all'interno di percorsi di sviluppo di pratiche socialmente innovative alla scala locale e di inediti processi di elaborazione di politiche urbane. In questo senso è possibile individuare quattro macrotemi, attraverso i quali provare a restituire le considerazioni emerse come possibile e parziale risposta alle domande che hanno guidato e indirizzato il percorso di ricerca. In particolare, emergono considerazioni rilevanti riguardo a:

- **Modelli innovativi di sviluppo per la trattazione della *questione urbana*;**
- **Potenziale rigenerativo locale di pratiche di innovazione sociale, dimensioni critiche di sviluppo;**
- **Politiche urbane *di fatto* e percorsi di innovazione istituzionale;**
- **Possibile strategia *milanese* per lo sviluppo di politiche urbane *socialmente innovative*.**

Infine dopo aver restituito i punti di maggiore interesse emersi nel percorso di ricerca, si proverà a individuare alcune **linee e direzioni di ricerca possibili**, in grado di indicare potenziali campi di approfondimento riguardo alla tematica, in particolare nella sua contestualizzazione all'interno del caso milanese.

Modelli innovativi di sviluppo per la trattazione della *questione urbana*;

La domanda di ricerca che ha guidato il processo di *problematizzazione* ha inquadrato l'emersione di una *questione urbana* caratterizzante l'era globale, legata alle relazioni tra processi di sviluppo economico e percorsi di coesione sociale all'interno dei contesti urbani contemporanei. In questa direzione interpretativa è emerso come modelli di sviluppo urbano fortemente orientati verso processi di competitività globale, dominanti in molti contesti urbani occidentali negli ultimi due

decenni, siano riusciti a produrre considerevoli esiti in termini di sviluppo economico alla scala urbana, senza tuttavia generare efficaci percorsi di sviluppo sociale e locale. Al contrario, le esternalità di questi percorsi di competizione globale hanno portato sempre più all'emersione di nuove problematiche *urbane*, generando processi di polarizzazione sociale, economica e territoriale ed evidenziando i limiti di modelli di sviluppo includenti verso (pochi) territori globalmente orientati e fortemente escludenti per (molteplici) settori, popolazioni e contesti.

In questa direzione si sono andati sempre più affermando in anni recenti, all'interno di contesti disciplinari e istituzionali di diverso livello, percorsi di ricerca orientati a indagare modalità diverse e alternative di sviluppo urbano, operativamente indirizzate verso il riconoscimento di istanze qualitative e di sostenibilità ampia (sociale, economica, ambientale) nei processi di sviluppo alla scala urbana. In questo senso, modelli che si muovano in discontinuità rispetto ad approcci primariamente orientati verso processi di sviluppo economico richiedono percorsi, contenuti ed esiti fortemente innovativi, in grado di modificare sostanzialmente modalità processuali e progettuali consolidate alla scala urbana.

È in questo filone interpretativo che trovano inquadramento, soprattutto nei contesti europei e nordamericani, processi e approcci orientati all'innovazione sociale come potenziale *altra via* di sviluppo, in grado di integrare esigenze economiche e istanze di coesione sociale attraverso il riconoscimento delle capacità, risorse e competenze emergenti nella società, intesa in senso ampio. In questo senso, le organizzazioni e i soggetti attivi per la promozione e diffusione di innovazione sociale e le declinazioni fisiche e spaziali di questi approcci possono rappresentare interessanti modelli di sviluppo *alternativo* alla scala urbana, in grado di riconoscere e riaffermare l'importanza della società, nella sua accezione *non pubblica*. Non solo, le declinazioni fisiche e spaziali portano a emergere un interesse *locale* in relazione a questi approcci, inquadrandoli in processi di rigenerazione sociale ed economica di contesti locali.

L'interesse rivolto verso approcci socialmente innovativi, oltre che alla considerazione delle capacità esprimibili da soggetti *non pubblici* nei percorsi di sviluppo urbano, è fortemente legato al riconoscimento della attuale debolezza di soggetti pubblici di diverso livello. In particolare, nel contesto italiano, si notano evidenti difficoltà nella promozione di innovazioni e sperimentazioni nei processi di *policy-making* e nella predisposizione di efficaci risposte a eterogenee problematiche sociali, in particolare di carattere locale.

A partire da questi elementi significativi, si può quindi comprendere come l'innovazione sociale, nelle sue declinazioni processuali e progettuali, possa rappresentare un approccio e una metodologia interessanti, in grado di generare potenziali, seppur sicuramente parziali, risposte a quella *questione urbana* che è stata riconosciuta come particolarmente rilevante all'interno di contesti urbani fortemente orientati verso processi di competizione globale.

Potenziale rigenerativo locale di pratiche di innovazione sociale, dimensioni critiche di sviluppo

Inquadrata in questo scenario di orientamento, l'innovazione sociale nelle sue diverse forme e accezioni può quindi rappresentare un'interessante e possibile *altra via* di sviluppo urbano, maggiormente orientata verso la considerazione di istanze sociali attraverso percorsi di sviluppo anche economico, in particolar modo alla scala locale. Emergono quindi, in questa direzione interpretativa, interessanti spunti di ricerca riguardo i contenuti, gli esiti e le dimensioni maggiormente critiche e significative, in grado di dare forma *fisica* a processi e pratiche di innovazione sociale, in particolare nella direzione di ricerca presentata in precedenza.

Tramite percorsi di approfondimento riguardo a significative esperienze, nazionali ed estere, si evidenzia il forte potenziale esprimibile da pratiche di innovazione sociale all'interno di contesti urbani, in particolare nei termini di generazione di valore economico e sociale alla scala locale. Questi spazi di promozione e produzione di innovazione sociale hanno infatti individuato interessanti percorsi di sviluppo sociale ed economico e, se adeguatamente considerati da soggetti istituzionali, sono stati in grado di avviare processi di rigenerazione locale e sviluppo urbano inaspettati e dal carattere fortemente sperimentale e innovativo. Le pratiche, le esperienze e le iniziative di innovazione sociale, in particolar modo quelle considerate, risultano tuttavia estremamente diverse, in termini di funzioni, percorsi e contenuti promossi, e per la diversa rilevanza riconosciuta a dimensioni significative, quali la generazione di valore sociale nei contesti territoriali o il perseguimento di obiettivi di sostenibilità economica. Il percorso di ricerca ha quindi permesso di individuare eterogenei modelli spaziali e operativi di produzione/promozione di innovazione sociale. Nello specifico:

- una categoria di pratiche maggiormente orientate verso approcci di *social innovation* di matrice europea, dove il carattere socialmente innovativo emerge primariamente nei contenuti delle esperienze. Queste iniziative risultano infatti fortemente indirizzate verso processi di supporto per lo sviluppo di innovazioni economiche e produttive, socialmente orientate, in particolare attraverso la predisposizione di percorsi di formazione e capacitazione finalizzati alla costruzione di percorsi imprenditoriali e occupazionali socialmente innovativi (esperienze quali *The Accelerator, Hub, Mcae*);
- un'altra tipologia di esperienze maggiormente orientate verso approcci di *innovazione sociale*, dove il carattere socialmente innovativo pervade primariamente i percorsi e i processi di sviluppo delle pratiche stesse. Queste iniziative infatti considerano l'innovazione sociale nelle sue accezioni operative e strumentali, come mezzo attraverso cui avviare percorsi di produzione pubblica *di fatto*, promossa dal basso e sviluppata in risposta a specifiche problematiche e necessità sociali ed economiche di rilevanza locale (esperienze quali *Cerc, Friche*);

Si evidenziano, tuttavia, sempre più in anni recenti, tendenze e dinamiche fortemente innovative all'interno di queste categorie interpretative, in grado di portare all'emersione di inediti *modelli spaziali ibridi*, misti e orientati verso l'integrazione operativa di dimensioni di sviluppo economico e coesione sociale. In questo senso, queste pratiche si orientano verso percorsi di innovazione sociale sia di contenuto che di processo. Questi modelli *ibridi* paiono collocarsi in una posizione intermedia rispetto alle due categorie precedentemente presentate e sono spesso l'esito di dinamiche e tendenze innovative emerse all'interno delle esperienze specifiche. Da un lato, infatti, emergono pratiche di *social innovation* che si muovono sempre più verso processi di territorializzazione e localizzazione, attraverso percorsi di allargamento, collaborazione e interazione rivolti alle comunità locali, per la considerazione di necessità e opportunità specifiche dei contesti. Dall'altro lato, si evidenziano esperienze di *innovazione sociale* che si muovono operativamente verso l'incorporazione di dimensioni economiche e gestionali all'interno delle loro attività, in grado di garantirne la sostenibilità e il funzionamento autonomo nel medio-lungo periodo. Molte delle esperienze considerate (*Fab, Eutokia, Next Hamburg*) paiono già muoversi concretamente verso queste forme intermedie e ibride, integrando operativamente dimensioni rilevanti di sviluppo economico e coesione sociale, per la costruzione di efficaci percorsi di sviluppo locale.

L'attenzione rivolta, nel processo di descrizione e valutazione delle buone pratiche, verso la considerazione di alcune significative dimensioni critiche ha rappresentato, in questo senso, l'occasione per individuare gli elementi in grado di valorizzare, effettivamente ed efficacemente, potenzialità e opportunità emergenti a partire da queste iniziative. Le dimensioni di miglioramento sociale e di sostenibilità economica sono risultate cruciali e decisive, ma sostanzialmente delegate alle capacità delle singole iniziative, e dei soggetti promotori, di riconoscere interessanti opportunità di sviluppo economico e/o sociale. Aspetti legati alle dimensioni di innovazione processuale e istituzionale rappresentano invece, nella quasi totalità delle esperienze considerate, il vero elemento critico, in grado di valorizzarne il pieno potenziale e di elevarle a *buone pratiche*. Le dimensioni di innovazione processuale, che riguardano solo parzialmente le capacità delle specifiche esperienze, evidenziano infatti le forti relazioni, esistenti o potenziali, tra pratiche di innovazione sociale e processi di produzione di *contenuti* pubblici alla scala urbana. Si riconosce in questo senso il ruolo fondamentale svolto, all'interno di questi percorsi innovativi, da soggetti amministrativi pubblici attraverso il riconoscimento, la considerazione fino alla piena valorizzazione del potenziale esprimibile da queste pratiche in termini di rigenerazione locale e sviluppo urbano.

La capacità di soggetti pubblici e istituzionali di aprirsi verso percorsi innovativi, sperimentali e sicuramente non convenzionali di produzione pubblica, in grado tuttavia di generare positive ricadute lungo le dimensioni economiche e sociali, ha infatti rappresentato per molte esperienze la vera chiave di sviluppo. In questo senso, il riconoscimento *pubblico* delle potenzialità di queste pratiche ha generato possibilità di consolidamento e allargamento del loro ruolo e dei relativi impatti generati all'interno del contesto locale e urbano.

In questa direzione interpretativa è apparso quindi interessante approfondire le relazioni, esistenti e/o potenziali, tra percorsi progettuali di innovazione sociale e processi innovativi nella sfera pubblica e istituzionale. Nello specifico, si è tentato di orientare la ricerca all'interno del campo delle politiche urbane e dei percorsi di produzione pubblica alla scala locale, inquadrandola nel contesto italiano, e milanese in particolare.

Politiche urbane *di fatto* e percorsi di innovazione istituzionale

Una delle domande di ricerca che ha strutturato il percorso di tesi si interrogava su quali relazioni potessero esistere ed emergere tra pratiche di innovazione sociale e percorsi di innovazione istituzionale alla scala urbana. Il contenuto *innovazione sociale* nelle sue declinazioni spaziali e fisiche e nel riconoscimento della rilevanza di istanze sociali, economiche e locali, pare infatti trovare inquadramento e senso all'interno del campo disciplinare e operativo delle politiche urbane. In particolare, diverse istanze, tendenze e dinamiche emerse in anni recenti nei contesti disciplinari sottolineano la necessità di promuovere percorsi di innovazione, sperimentazione e modificazione sostanziale delle modalità tradizionali e consolidate di produzione pubblica alla scala urbana.

Questi percorsi di ricerca sottolineano, in particolare, la necessità di ripensare il ruolo dei soggetti amministrativi pubblici alla scala urbana, in particolare nelle fasi di elaborazione e produzione di politiche urbane, muovendosi verso percorsi di allargamento e inclusione di componenti diverse della società, in grado di portare competenze e risorse cruciali all'interno dei percorsi di produzione pubblica. I tre elementi chiave (*locale, trasversale, dal basso*⁹⁹) caratterizzanti il campo delle nuove politiche urbane evidenziano in modo chiaro le potenziali relazioni e connessioni tra gli approcci di innovazione sociale e il campo delle politiche urbane *allargate*. In particolare, il forte contenuto pubblico *di fatto* di queste esperienze, associato ai problemi cronici delle pubbliche amministrazioni nel predisporre soluzioni efficaci a problematiche di natura economica e sociale (in particolar modo di livello locale) rende interessante e attuale il campo di interazione e scambio tra dinamiche innovative emergenti nella società e politiche pubbliche formali alla scala urbana.

La capacità di soggetti amministrativi pubblici di aprirsi a percorsi di innovazione, nelle modalità di elaborazione e intervento alla scala urbana, rappresenta infatti una dimensione cruciale di sviluppo e orientamento di queste pratiche eterogenee e contestuali all'interno di percorsi strategici alla scala urbana. In questo senso le capacità dei soggetti pubblici non devono limitarsi a riconoscere e considerare le pratiche esistenti, ma incentivare anche percorsi in grado di valorizzarne il contenuto economico, sociale, locale e pubblico *di fatto* e favorire lo sviluppo di condizioni fertili per la generazione di nuove opportunità d'azione.

Così inquadrata, la capacità e la propensione all'innovazione da parte delle amministrazioni pubbliche, differente in relazione a fattori economici, sociali, politici e storici specifici di ciascuna città, rappresenta una dimensione cruciale, in grado di accelerare, accrescere e incentivare lo sviluppo e il ruolo riconosciuto a queste pratiche (nel caso di alta propensione all'innovazione). Può, al contrario, limitarne il ruolo e le funzioni attraverso percorsi di semplice riconoscimento e di sostanziale autonomia nei processi di sviluppo e produzione (nei casi di bassa propensione all'innovazione).

All'interno di questi processi di governo alla scala urbana e nei percorsi di innovazione istituzionale, si riconosce inoltre la funzione fondamentale svolta operativamente dalla società, intesa nella sua accezione *non pubblica*, come portatrice di risorse eterogenee (relazionali, conoscitive, economiche, sociali, locali). Queste molteplici risorse, che i soggetti pubblici non risultano più in grado di ricomprendere efficacemente al proprio interno, evidenziano quindi le potenzialità di percorsi inclusivi, rivolti verso soggetti *non pubblici*, nelle fasi elaborazione e produzione di politiche formali e interventi alla scala urbana. Le pratiche di innovazione sociale emergenti nei territori mostrano infatti elevate capacità di innovazione e sperimentazione, in grado di portare a efficace integrazione soggetti, risorse, competenze e interessi molteplici per il perseguimento di obiettivi collettivi, locali e pubblici *di fatto*. In questo senso si evidenzia come il ruolo e le funzioni svolte da queste esperienze eterogenee in diversi contesti urbani e metropolitani, tra cui sicuramente Milano, porti a riconoscerle come uno dei principali *driver* di innovazione e sperimentazione nei campi dello sviluppo economico, sociale e locale.

Emerge quindi, lungo questa direzione interpretativa, un possibile ambito di interazione e di scambio tra percorsi socialmente innovativi, organizzazioni e soggetti portatori di interessi e risorse molteplici, e campo dell'agire pubblico e istituzionale alla scala urbana. Questi spazi di *sovrapposizione*, dove si riconosce la rilevanza della dimensione spaziale come occasione di interazione e scambio, possono portare alla strutturazione di percorsi inediti di elaborazione e produzione pubblica

99 Fareri P., *Rallentare, il disegno delle politiche urbane*, 2010 citato in Cottino P., Zandonai F., *Progetti d'impresa sociale come strategie di rigenerazione urbana: spazi e metodi per l'innovazione sociale*, 2012.

allargata, in grado di declinare operativamente istanze di integrazione, opportunità di allargamento verso la società e percorsi di riconoscimento di bisogni economici e sociali emergenti nei contesti locali.

La dimensione locale di intervento e contestualizzazione non rappresenta tuttavia l'unico livello in cui i processi di scambio e interazione tra pratiche di innovazione sociale e campo d'azione pubblico si possono concretizzare. Le relazioni e le interazioni possono infatti avvenire anche a un livello diverso, meno locale e più istituzionale, dove possono essere costruiti percorsi di inquadramento e orientamento strategico alla scala urbana. In questi scenari di inquadramento, le diverse pratiche e organizzazioni emergenti dal basso possono quindi trovare posizionamento e senso all'interno di percorsi strategici di rilevanza urbana, costruiti in arene decisionali pubbliche effettivamente includenti e allargate a quegli stessi soggetti portatori di risorse eterogenee, ma ugualmente fondamentali.

In questa direzione è allora possibile che i processi di interazione e scambio tra pratiche di innovazione sociale e soggetti amministrativi pubblici si muovano operativamente verso la costruzione di percorsi di innovazione, con particolare riferimento alle metodologie tradizionali di produzione pubblica, alla scala urbana. Solo attraverso processi effettivamente interattivi e allargati si può quindi riconoscere efficacemente il valore collettivo, sociale ed economico generato da pratiche specifiche e soggetti *non pubblici*, anche operanti entro mercati privati, all'interno di contesti urbani e metropolitani.

Direzioni possibili per lo sviluppo di politiche urbane socialmente innovative nel contesto milanese

Il filo interpretativo che ha strutturato l'intero percorso di ricerca ha sempre tentato di riservare una particolare attenzione al contesto milanese, inteso come ambito privilegiato di indagine. In questo senso, le argomentazioni e le considerazioni emerse nelle sezioni precedenti hanno portato a interrogarci su quale potesse essere il potenziale ruolo ricoperto da esperienze socialmente innovative (e dai soggetti e dalle organizzazioni coinvolte) nel contesto della produzione pubblica e del governo urbano nel caso milanese.

Quello che è emerso dalla ricostruzione del campo d'azione milanese con riferimento alle pratiche di innovazione sociale è come, già allo stato attuale, si possano riconoscere ruoli, funzioni, soggetti e potenzialità di sviluppo molteplici. Tuttavia queste eterogenee risorse (conoscitive, economiche, relazionali) risultano allo stato attuale diffuse e distribuite tra soggetti diversi per natura, settore e scala di intervento, e scarsamente portate a effettiva integrazione, in particolar modo alla scala urbana. Si evidenzia così come i percorsi di maggiore integrazione, collaborazione e coproduzione tra soggetti e organizzazioni molteplici emergano esternamente ai campi d'azione istituzionali e pubblici sviluppandosi autonomamente e in relazione a specifiche opportunità, iniziative e pratiche di natura primariamente spaziale.

Emerge quindi la possibilità, e per certi versi anche la necessità, di formulazione di visioni strategiche e di orientamento alla scala urbana, sviluppate su impulso di soggetti amministrativi pubblici, che vedono nel riconoscimento e nell'incentivazione allo sviluppo di pratiche socialmente innovative un elevato grado di potenzialità per l'intero contesto urbano. In particolare, lo sviluppo di impatti socialmente ed economicamente positivi, e il riconoscimento del valore locale generabile da queste pratiche le rende progettualità interessanti e potenzialmente considerabili all'interno del campo di *policy urbane* milanesi. In questo quadro si può quindi riconoscere la significativa rilevanza ricoperta da risorse eterogenee all'interno di questi potenziali quadri d'orientamento alla scala urbana. Se infatti, come si è affermato in precedenza, le pratiche di innovazione sociale portano all'emersione una serie di risorse diverse (conoscitive, economiche, relazionali, tecniche, fisiche), diffuse in soggetti, settori e livelli di intervento eterogenei, sembra interessante partire da queste per provare ad abbozzare un potenziale modello milanese per lo sviluppo, l'incentivazione e la valorizzazione di pratiche di innovazione sociale come possibile strategia di rilevanza urbana.

Dalla centralità riconosciuta a molteplici risorse emergono quindi *direzioni possibili* per la strutturazione di orientamenti (strategici) di livello metropolitano allargati e includenti. In questo campo di possibilità potrebbero trovare espressione i maggiori *stakeholder* del territorio con riferimento alla tematica, alle risorse e alle competenze portate all'interno del processo e alla rilevanza (urbana e metropolitana) delle proprie funzioni (fondazioni, organizzazioni per l'innovazione sociale, soggetti promotori di esperienze, privati, attori pubblici amministrativi). A un orientamento strategico di livello urbano e metropolitano, incaricato di individuare possibili linee di indirizzo e percorsi di valorizzazione delle esperienze e,

potenzialmente, di strutturare nuove opportunità d'azione e intervento, potrebbero tuttavia affiancarsi anche livelli, istanze e dimensioni operative di sviluppo locale. Queste dimensioni di operativizzazione locale risulterebbero maggiormente relazionate a specifiche risorse e opportunità emergenti all'interno di contesti locali, in stretta relazione con soggetti e organizzazioni (associazioni locali, soggetti amministrativi intermedi, attori privati) in grado di introdurre, all'interno dei percorsi progettuali, risorse molteplici e locali/localizzate (conoscitive, relazionali, sociali, economiche).

Queste *direzioni possibili* si muovono verso la prefigurazione di effettivi processi di produzione pubblica *di fatto*, orientati verso approcci di innovazione sociale per la risoluzione di specifiche problematiche sociali ed economiche. La costruzione di questa visione urbana duplice e complessa, certamente caratterizzata da estremi gradi di incertezza riguardo ai tempi e agli esiti, pare tuttavia indicare un potenziale modello di sviluppo, seppure semplicemente abbozzato, in grado di accompagnare pratiche eterogenee e spazialmente diffuse verso processi di integrazione e inquadramento alla scala urbana. Queste *direzioni possibili* di sviluppo paiono potenzialmente in grado di generare esiti di natura pubblica e collettiva, alla scala locale, e successivamente di indirizzare processi di diffusione degli impatti alla scala urbana e metropolitana, verso la costruzione di nuove opportunità d'azione.

Processi innovativi, con riferimento alle modalità di intervento e produzione pubblica alla scala urbana e locale non possono tuttavia essere costruiti e sostenuti operativamente solo da organizzazioni e soggetti emergenti dalla società. Infatti questi percorsi innovativi, per potersi pienamente compiere ed esprimere, devono essere recepiti e declinati operativamente da quei soggetti amministrativi pubblici, che precedentemente avevamo individuato come dimensione chiave per l'estensione dell'incidenza locale di pratiche diversamente innovative. In questa ottica appaiono necessari, prima ancora che auspicabili, concreti passi in avanti verso processi di effettivo allargamento e inclusione di competenze eterogenee della società, all'interno di arene decisionali di livello urbano e metropolitano. Questi percorsi di inclusione possono essere indirizzati verso ottiche di *governarce multi-livello*, che vedano nei processi di collaborazione, condivisione e coproduzione i principali strumenti di azione. In questo senso si può considerare la rilevanza di funzioni e ruoli potenzialmente, e in molti casi già effettivamente, svolti da molteplici soggetti all'interno di percorsi di orientamento strategico alla scala urbana. Infatti, l'innovazione sociale, per poter esprimere il suo pieno potenziale, in particolare in termini di sviluppo economico e sociale equilibrato, non può costituirsi unicamente come declinazione ed esito fisico di percorsi progettuali eterogenei e autonomi. Dovrebbe, al contrario, pervadere, allargare e innovare le dimensioni processuali, i diversi livelli di politiche, le metodologie e gli strumenti di intervento adottati nei percorsi di produzione pubblica, connotandosi in questo senso anche come percorso di innovazione istituzionale.

In questa ottica si intravedono quindi opportunità e possibilità inedite, a partire dal riconoscimento di alcuni nodi e di alcune dimensioni critiche potenzialmente impattanti sui percorsi di sviluppo pratico e strategico di questa tipologia di approcci al fine di perseguire una possibile *altra via* di sviluppo urbano. Questa possibile *altra via* non va tuttavia considerata e intesa in contrapposizione a istanze competitive di natura globale, quanto piuttosto come possibile direzione di sviluppo qualitativo alla scala urbana. Questa direzione di sviluppo vede la sua principale finalità nella strutturazione di indirizzi strategici in grado di accompagnare e incentivare percorsi operativi di sviluppo locale, economico e sociale.

In questo senso è apparso interessante provare a ipotizzare e ricostruire un potenziale percorso milanese per l'innovazione sociale, orientato specificamente verso la valorizzazione di declinazioni fisiche e operative della tematica. Questo possibile percorso non pare tuttavia poter prescindere da processi di riconoscimento di ruoli e funzioni eterogenee a molteplici soggetti già oggi fortemente attivi alla scala urbana e locale.

Emergono in modo evidente dimensioni e caratteri di incertezza nei percorsi di sviluppo di questi orientamenti, in particolare in relazione a rischi di eccessiva *istituzionalizzazione* di pratiche eterogenee e autonome, all'interno di modalità tradizionali di intervento e riconoscimento promosse da soggetti amministrativi pubblici. Appare quindi importante prendere in considerazione i potenziali rischi di interventi pubblici tradizionalmente connotati, nel campo delle pratiche di innovazione sociale.

Tuttavia questo primo tentativo, seppure sicuramente parziale e incompleto, ambisce quindi a individuare e ipotizzare alcune *direzioni possibili* di sviluppo urbano della tematica, in particolare all'interno del contesto milanese, potenzialmente

in grado di affrontare operativamente quella *questione urbana* che ha rappresentato il punto di partenza di questo percorso di ricerca. L'interesse riconosciuto al tema dell'innovazione sociale sottende quindi alle sue potenzialità e opportunità nel promuovere processi di effettiva integrazione di istanze e dimensioni differenti (economiche, sociali, locali) ma ugualmente impellenti, all'interno di contesti urbani globalizzati (tra cui sicuramente Milano) nell'ambito di percorsi strategici di livello urbano.

Potenziali linee di ricerca future

Nel percorso di ricerca delineato in questo documento trovano inquadramento e senso molteplici questioni estremamente eterogenee, in grado di delineare possibili e ulteriori percorsi di approfondimento disciplinare, le cui ragioni di interesse travalicano i confini di questo documento e meritano di essere trattate con dettaglio in altre sedi.

Queste linee di approfondimento possibili possono infatti contribuire concretamente ai percorsi di sviluppo di questo filone di ricerca delineando, articolando e, in alcuni casi, potenzialmente riorientando le considerazioni e interpretazioni presentate. In particolare, emergono dimensioni di approfondimento rilevanti all'interno dei percorsi di contestualizzazione sul caso milanese, in grado di evidenziare diverse questioni specifiche potenzialmente impattanti sul percorso di ricerca presentato, che possono contribuire a una migliore strutturazione delle tematiche e a processi di riorientamento delle possibili risposte strategiche e operative delineate. Si possono quindi individuare quattro potenziali direzioni di ricerca, in stretta relazione con le tematiche affrontate in questo documento di tesi, che riguardano nello specifico:

- **strumenti e metodologie di valutazione delle pratiche di innovazione sociale;**
- **percorso di costruzione della *Città Metropolitana Milanese*;**
- **ruolo innovativo e strategie di intervento delle fondazioni alla scala urbana;**
- **forme e strumenti di intervento promossi e adottati da soggetti pubblici.**

In riferimento alle metodologie di valutazione delle pratiche di innovazione sociale emerge come, all'interno del campo disciplinare e di ricerca sulla tematica, queste dimensioni rimangano ancora largamente irrisolte, stante la mancanza di criteri e indicatori largamente condivisi e di dimostrata efficacia. La valutazione delle pratiche rappresenta tuttavia un elemento assolutamente indispensabile per comprendere il potenziale di queste iniziative, in termini di impatti e ricadute lungo le dimensioni sociali, economiche e locali. In questo senso emerge però come approcci meramente quantitativi rischino in molti casi di trascurare e sottostimare il forte valore qualitativo e diffuso di queste esperienze (si pensi a percorsi di capacitazione o alla costruzione di relazioni e opportunità inaspettate). In questo senso, future linee di ricerca disciplinare orientate ad approfondire efficaci e valide metodologie di valutazione rappresentano un potenziale campo di interesse particolarmente rilevante in riferimento alle tematiche di innovazione sociale, in particolar modo nei percorsi di riconoscimento della loro rilevanza all'interno di processi di strutturazione di *policy urbane*.

Alcune direzioni di ricerca ipotizzate riguardano direttamente scenari di sviluppo futuro del contesto milanese. In questo senso emerge come argomento particolarmente rilevante e significativo il percorso di costruzione della *Città Metropolitana Milanese*. I motivi di interesse riguardo a questo percorso di innovazione istituzionale e amministrativa sono molteplici e, in particolare, riguardano i potenziali effetti e impatti di questo processo in termini di organizzazione istituzionale e amministrativa pubblica. Questo percorso di innovazione evidenzia infatti possibilità correlate alla trasformazione dello *scheletro* istituzionale e amministrativo nel contesto milanese tramite l'individuazione di diversi livelli di competenze e intervento (strategico e operativo) e la predisposizione di strutture amministrative pubbliche intermedie (municipalità) cui potrebbero essere riconosciuti significativi ruoli e funzioni operative in relazione ai contesti locali di riferimento. È evidente come questo processo di consistente trasformazione istituzionale possa generare forti ricadute sulle considerazioni presentate in questo documento, in particolare riguardo i percorsi di costruzione di orientamenti strategici (alla scala metropolitana) e operativi (alla scala locale) per la promozione di politiche e pratiche socialmente innovative.

Sempre nel contesto milanese, emergono possibili e interessanti percorsi di ricerca disciplinare correlati alle funzioni e ai ruoli svolti, nei percorsi di innovazione e sviluppo alla scala locale e urbana, da soggetti quali le fondazioni, in particolar modo quelle bancarie. Le iniziative di produzione pubblica *di fatto*, in particolar modo alla scala locale, riconoscono infatti

sempre più il ruolo di *catalizzatori di innovazione* ricoperto dalle fondazioni, soggetti in grado di supportare (soprattutto economicamente) e incentivare processi di innovazione nelle metodologie gestionali e nelle pratiche d'azione adottate da organizzazioni e soggetti eterogenei. Appare interessante quindi approfondire le strategie di intervento alla scala urbana promosse dalle fondazioni e le potenziali convergenze e integrazioni tra queste forme e modalità di intervento innovative e il campo di produzione pubblica più tradizionale, strutturato negli apparati amministrativi e decisionali pubblici.

Infine un'ultima questione che pare interessante approfondire e su cui ulteriori percorsi di ricerca potrebbero essere utili, riguarda le forme, le metodologie e gli strumenti di intervento adottati e promossi dalle amministrazioni pubbliche. In questo senso, gli strumenti tradizionalmente adottati dalle pubbliche amministrazioni (bandi, appalti, concessioni) non appaiono oggi, in molti casi, adatti ed efficaci, con particolare riferimento ai percorsi progettuali e processuali di innovazione alla scala urbana. Al contrario, spesso questi strumenti rischiano di ingabbiare e *istituzionalizzare* eccessivamente percorsi operativi e pratici, validi e positivamente impattanti sui contesti locali, ma spesso difficilmente inquadrabili in strumenti rigidamente impostati dall'alto. Questa possibile direzione di ricerca rappresenta quindi un ambito sicuramente rilevante e cruciale, in riferimento ai percorsi di sviluppo di approcci strategicamente orientati, e localmente operativi, riguardo alle tematiche di innovazione sociale nel contesto milanese.

Concludendo questo percorso di ricerca, interpretazione e valutazione, si evidenzia come il contributo proposto rappresenti un primo, sicuramente parziale, tentativo di indagine sulle possibilità generabili, a livello urbano e locale, dall'adozione e promozione operativa di approcci socialmente innovativi. In questo senso, il percorso di sviluppo della ricerca, tortuoso e non sempre lineare, ha provato a interrogarsi su quali potessero essere direzioni ed esiti, operativamente validi, per alcune delle problematiche maggiormente impellenti ed emergenti in contesti urbani fortemente globalizzati, provando in particolare a concentrare l'attenzione su dinamiche e tendenze in atto a livello europeo.

Da questo punto di vista, lo studio delle buone pratiche ha approfondito alcuni esiti potenzialmente raggiungibili, ma soprattutto ha rappresentato lo strumento attraverso cui indagare le dimensioni operative e critiche maggiormente significative, in grado di determinare il successo (o l'insuccesso) di approcci e pratiche socialmente innovative. La rilevanza riconosciuta a dimensioni di sostenibilità economica, miglioramento sociale nel contesto territoriale e innovazioni processuali è risultata ugualmente cruciale, richiedendo però l'attivazione di soggetti e attori differenti. In questo senso, il riconoscimento delle capacità di innovazione emergenti all'interno delle pratiche stesse ha portato a emergere come elemento particolarmente cruciale, per lo sviluppo e la valorizzazione di questi approcci e interventi alla scala urbana, la propensione all'innovazione interna da parte delle amministrazioni pubbliche.

Il riconoscimento e la valorizzazione di queste esperienze come possibili e concrete vie per la risoluzione, almeno parziale, di alcune delle maggiori problematiche urbane, ma soprattutto locali, sono infatti fortemente influenzati da percorsi di innovazione interni alle amministrazioni e istituzioni pubbliche. Solo questi percorsi di innovazione istituzionale appaiono capaci di generare spazi di interazione fertili, in grado di prefigurare quadri d'orientamento strategici in cui venga riconosciuta e valorizzata la rilevanza urbana di pratiche diverse di innovazione mediante processi inclusivi rivolti a soggetti e organizzazioni molteplici. Appare importante riconoscere a questi soggetti e a queste organizzazioni capacità, risorse e competenze decisive, in grado di contribuire operativamente alla costruzione di questo potenziale modello di sviluppo urbano e locale. In questa chiave di lettura emerge quindi come il percorso costruito a partire dall'individuazione di un problema (la *questione urbana*) trovi, nelle dimensioni pratiche e operative di progetto, capacità, risorse e competenze potenzialmente in grado di contribuire alla costruzione di effettive ed efficaci politiche alla scala urbana. Si evidenzia in questo modo il ribaltamento delle prospettive tradizionali di intervento alla scala urbana. Si può infatti affermare come, all'interno del percorso interpretativo proposto, non siano (solo) le politiche a generare progetti e pratiche spaziali, quanto piuttosto siano le esperienze pratiche e i soggetti coinvolti a poter contribuire operativamente alla costruzione e prefigurazione di efficaci politiche alla scala urbana.

In questa direzione interpretativa, gli approcci e le pratiche socialmente innovative non si strutturano come risposte assolute a problematiche di natura fortemente locale, quanto piuttosto indicano una possibile *altra via* da perseguire strategicamente,

che riconosca ai processi locali di sviluppo e produzione pubblica *di fatto*, una potenziale rilevanza urbana e metropolitana. Nel contesto milanese sembrano esistere le possibilità e le condizioni di sviluppo di queste linee e *direzioni possibili* di indirizzo strategico, in grado di interessare in maniera evidente i processi di produzione pubblica soprattutto alla scala locale. In questo senso le competenze, i soggetti, le risorse e le opportunità non mancano. L'incertezza degli esiti di questi percorsi rappresenta un elemento di rilevante difficoltà e criticità che non si può non considerare. Tuttavia appare possibile individuare risposte e soluzioni concrete, nella direzione di sviluppo indicata, unicamente attraverso percorsi d'azione e modificazione fortemente innovativi e sperimentali, in grado di interessare i molteplici ed eterogenei soggetti coinvolti.

BIBLIOGRAFIA e SITOGRAFIA

Testi

- Camponeschi C. *Enabling Cities*, Toronto, 2010
- Cappellin R., *International network of cities*, in Camagni R., *Innovation networks: spatial perspective*, Londra, 1991
- Castells M., *The rise of Network society*, Oxford, 2001
- Cecchi C., Sabatini F., *Il capitale sociale per la pianificazione e gestione dei servizi pubblici*, Roma, 2007
- Cottino P., *Competenze possibili. Sfera pubblica e potenziali sociali nella città*, Milano, 2009
- Fareri P. (a cura di Giraudi M.), *Rallentare, il disegno delle politiche urbane*, Milano, 2009
- Farinelli F., *Geografia*, Torino, 2003
- Galdini R., *Reinventare la città. Strategie di rigenerazione urbana in Italia e in Germania*, Milano, 2008
- Gottmann J., *What are cities becoming centres of? Sorting out the possibilities*, in Knight R.V., *Cities in a global societies*, Newbury Park, 1989
- Halls P., *The world cities*, Londra, 1966
- Klein N., *The shock economy*, Milano, 2007
- Magatti M., Sapelli G., *Progetto Milano, idee e proposte per la città di domani*, Milano, 2012
- McCann P., *Urban and Regional Economics*, Oxford, 2010
- Mieg H., Topfer K., *Institutional and Social Innovation for Sustainable Urban Development*, Londra, 2013
- Ranci C., *Oltre il welfare state*, il Mulino, 1999
- Ranci C., *Milano tra coesione sociale e sviluppo - Rapporto Milano Sociale*, Milano, 2007
- Ranci C., *Città nella rete globale*, Milano, 2010
- Saul J., *Social Innovation Inc*, Jossey Bass, 2011
- Sassen S., *The Global City. New York, London, Tokyo*, Princeton, 1991
- Sassen S., *Le città nell'economia globale*, Bologna, 2003
- Spence M., *La convergenza inevitabile*, Roma-Bari, 2012
- Taylor P.J., *World city network, a global urban analysis*, Londra, 2004
- Tosi S., *Azioni locali nella crisi del welfare state, il ritorno al lavoro di comunità*, Milano, 2004

Report, Paper, Articoli

- a.titolo (a cura di), *Torino Mirafiori Nord - Nuovi committenti*, 2004
- Adams E., Arnkil R., *How can Cities support young people through Social Innovation?*, *The URBACT Tribune*, 2012
- Balducci A., *Le nuove politiche della governance urbana*, *Territorio* n.13, 2000
- Balducci A., *La produzione dal basso di beni pubblici urbani*, *Urbanistica* n.123, 2004
- Battistoni F., *Innovazione sociale e rigenerazione urbana: il caso dei luoghi di sosta pedonale nella città di Bologna*, 2011
- Bolocan Goldstein M., *Un lessico per le politiche urbane e territoriali*, *Territorio* n.13, 2000
- Calvaresi C., *La pianificazione come costruzione e disegno di istituzioni*, *Territorio* n.13, 2000
- Campanella S., *Social Enterprise Incubators helping Eu cities to simultaneously achive innovative jobs, social inclusion and green growth - N.O.S.E (Network of Social Enterprise)*, 2010
- Campanella S., *Case Studies Compendium - Urban N.O.S.E (Network of Social Enterprise)*, 2011
- Carrera D., Meneguzzo M., Messia A., *Incubatori di impresa sociale, volano di sviluppo locale*, 2008
- Cognetti F., *Politiche urbane e territoriali tra government e governance*, *Territorio* n.13, 2000

- Cognetti F., Cottino P., Rabaiotti G., *Milano. Un'altra città*, *Urbanistica* n.123, 2004
- Comune di Torino (settore Rigenerazione Urbana), *Periferie 1997/2005*, 2005
- Cottino P., Lanza M., *La creatività giovanile per il territorio - una nuova sfida per l'impresa sociale*, 2010
- Cottino P., Zandonai F., *Progetti d'impresa sociale come strategie di rigenerazione urbana: spazi e metodi per l'innovazione sociale - Euricse (European Research Institute of Cooperative and Social Enterprises)*, 2012
- Cottino P., Zeppetella P., *Creatività, sfera pubblica e riuso sociale degli spazi*, 2009
- Danish Technological Institute, *Social Innovation in Local Government*, 2013
- Dente B., Bobbio L., Spada A., *Government or Governance of Urban Innovation*, 2005
- Donolo C., *Dalle politiche pubbliche alle pratiche sociali nella produzione di beni pubblici?*, *Stato e Mercato* n.73, 2005
- European Commission (Research on Social Sciences and Humanities), *Social Innovation, governance and community building*, 2005
- European Commission, *Strengthening social innovation in Europe*, 2012
- European Commission (Regional and Urban Policy), *Guide to Social Innovation*, 2013
- Fareri P., *A chi interessano le politiche urbane?*, *Territorio* n.13, 2000
- Fareri P., *Innovazione urbana a Milano: politiche, società ed esperti*, *Urbanistica* n.123, 2004
- Foa R., *The Economic Rationale for Social Cohesion - The Cross-Country Evidence*, 2011
- Friedmann J., *The World City Hypothesis*, *Development and Change* n.17, 1986
- Granata E., *Politiche a misura di quartiere*, *Territorio* n.13, 2000
- Guida M.F., e Maiolini R., *L'importanza del Fattore C nell'individuazione di Innovazione Sociale*, CeRIIS – Centro di Ricerca Internazionale sull'Innovazione Sociale, *Fondazione Italia Camp*, 2013
- Hague U., *The New Capitalist Manifesto*, 2011
- Lecca S., *Milano capitale economica del non profit*, *Responsabile Servizio Studi, Statistica e Prezzi*, CCIAA di Milano, 1999
- Ministero dello Sviluppo Economico, *Restart, Italia! Perché dobbiamo ripartire dai giovani, dall'innovazione, dalla nuova impresa*, 2012
- MODERNA (Model for Navarra), *New Economic Development Model for Navarra*, 2011
- Mulgan G., *Social Innovation, what it is, why it matters and how it can be accelerated*, 2007
- Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G., *The Open Book of Social Innovation - The Young Foundation, Nesta*, 2010
- OECD, *OECD Better Life Initiative*, 2011
- Pasqui G., *Politiche urbane, sviluppo locale e produzione di immagini strategiche del cambiamento territoriale*, *Territorio* n.13, 2000
- Pasqui G., *Un ciclo politico al tramonto: perché l'innovazione delle politiche urbane in Italia ha fallito*, 2010
- Porter M., Kramer M., *Creating Shared Value*, 2011
- Preskill H., Beer T., *Evaluating Social Innovation*, 2012
- Rabaiotti G., *Progetti nella città senza strumenti nelle istituzioni: un progetto alla Barona*, *Territorio* n.13, 2000
- Rabaiotti G., *Un villaggio alla Barona*, *Urbanistica* n.123, 2004
- Ranci C., *Inchiesta sugli effetti della crisi economica a Milano - Rapporto Milano Sociale*, 2011
- TEPSIE, *Defining Social Innovation*, 2012
- The European Learning Network, *Imprenditorialità e innovazione nelle aree urbane svantaggiate*, 2006
- The Young Foundation, *The potential for neighbourhood involvement in the design and delivery of public services*, 2006
- The Young Foundation, *The Accelerator - Curriculum Guide*, 2013
- UN-Habitat, *State of the World's Cities 2012/2013: the prosperity of cities*, 2013
- Venturi P., Zandonai F., *Innovazione Sociale e Imprese Sociali*, 2012
- Zanoni D., Pacchi C., Masetti-Zannini A., *Social Innovation Workshops - Rapporto finale*, 2013

Interviste, Bandi, Eventi

- Intervista a Renato Galliano (Giugno 2013), Direttore Settore Innovazione Economica, Smart City e Università, Comune di Milano
- DC Politiche del Lavoro, Sviluppo Economico e Università (2012) *Bando Risorse in Periferia*, Comune di Milano
- DC Politiche del lavoro, Sviluppo Economico e Università (2013) *Affidamento del servizio di gestione di un incubatore di innovazione sociale*, Comune di Milano
- DC Sviluppo del Territorio Settore Pianificazione Tematica e Valorizzazione Aree (2012-2013): *Avviso per l'attivazione di un'indagine esplorativa finalizzata all'acquisizione di manifestazioni d'interesse contenenti soluzioni tecnico-gestionali per il recupero e la valorizzazione di 16 cascine presenti nel territorio comunale- Schede sintetiche descrittive delle singole cascine*, Comune di Milano
- *Proposte per la riqualificazione del Trotter*, (2011) a cura di: ISC Casa del Sole e Comitato Genitori, Collegio Educativo della Scuola dell'Infanzia Giacosa. Associazione La Città del Sole Amici del Parco Trotter onlus
- *Webinar The Security and Sustainability Forum* (Ottobre 2012-Febbraio 2013), www.securityandsustainabilityforum.org
- *Workshop on Social Innovation: changing contexts and open challenges* (Milano, Novembre-Dicembre 2012)
- *Meet the Media Guru: Manuel Castells* (Novembre 2012)
- *Meet the Media Guru: Geoff Mulgan* (Aprile 2013)

Articoli Online e Siti Internet

L'effettiva disponibilità delle fonti citate (articoli online e siti internet) è stata verificata al 30 Giugno 2013.

- Agazzi D., *Le fabbriche di startup*, www.avanzi.org, 2011
- Avanzi, *Il primo incubatore per startup 100% sostenibili*, www.avanzi.org, 2011
- Avanzi, *6 proposte per sviluppare il Social Venture Capital in Italia*, www.avanzi.org, 2012
- Avanzi, *Impresa Sociale: siamo al dunque*, www.avanzi.org, 2012
- Avanzi, *Innovazione sociale. Facciamo il punto*, www.avanzi.org, 2013
- Avanzi, *Un glossario per il futuro*, www.avanzi.org, 2013
- Battistoni F., *Che fanno i Pioneri? 1. Innovazione sociale*, www.progetto-rena.it, 2013
- Borzaga C., *Innovazione sociale e impresa sociale: un legame da sciogliere*, www.rivistaimpresasociale.it, 2013
- De Chiara P., *La nuova economia passa dall'innovazione sociale. Intervista al segretario di Iris Network, Flaviano Zandonai*, www.paoladechiara.com, 2012
- Magatti M., *Nuove Alleanze Pubblico/Privato*, www.generativita.it, 2012
- Petrini G., *Le cascine urbane di Milano, laboratorio di innovazione sociale*, www.avanzi.org, 2012
- Pizzocchero G., *Nuove forme di CSR per creare e misurare il valore condiviso*, www.avanzi.org, 2012
- Scavuzzo L., *Il CERC di Marsh Farm a Luton*, www.urban-reuse.eu, 2008
- Scavuzzo L., *Le Friche la Belle de Mai di Marsiglia*, www.urban-reuse.eu, 2008
- ideaTRE60, *Imprese sociali per lo sviluppo del territorio: Paolo Campagnano ci racconta la sua esperienza in The Hub Rovereto*, www.ideatre60.it, 2013
- *The Hub Milano: rete ad alta innovazione sociale, per rilanciare il no-profit*, blog.coworkingfor.com, 2013
- Venturi P., *Sviluppo? Partiamo dall'impresa sociale*, www.ideatre60.it, 2013
- Venturi P., *Welfare di Comunità e Ben-essere: verso una nuova Mutualità*, www.ideatre60.it, 2013
- Zandoni D., *Il labirinto dell'impresa sociale*, www.avanzi.org, 2012
- Zandonai F., *Il lato maker dell'impresa sociale*, blog.vita.it/fenomeni, 2013
- Zandonai F., *Contro il logorio del riuso*, blog.vita.it/fenomeni, 2013

- Associazione Cascine Milano, www.associazionecascinemilano.org
- Associazione La città del Sole - Amici del Parco Trotter Onlus, www.parcotrotter.org
- Avanzi. Sostenibilità Per Azioni, www.avanzi.org
- Casa del Quartiere San Salvario, www.casadelquartiere.it
- Centro Sociale Barrio's, www.barrios.it
- Commissione Europea, www.ec.europa.eu
- Comune di Milano, www.comune.milano.it
- Comune di Torino, www.comune.torino.it
- Cascina Cuccagna, www.cuccagna.org
- Denokinn (*Basque Center for Innovation, Entrepreneurship and New Business Development*), www.denokinn.eu
- Dnamo, www.dnamo.org
- Enviu, www.enviu.org
- Euclid Network, www.euclidnetwork.eu
- Euricse (*European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises*), www.euricse.eu
- European Learning Network (LNet), www.thelearningnetwork.net
- Eutokia (*Bilbao Center for Social Innovation*), www.eutokia.org
- Fab (*Faber Academy Box*), www.i-fab.it
- Fondazione Cariplo, www.fondazionecariplo.it
- Friche Belle de Mai, www.lafriche.org
- Hub Milano, www.milan.the-hub.net
- iqconsult (*Agency for Social Innovation*), www.iq-consult.com
- Iris Network (*Istituti di Ricerca sull'Impresa Sociale*), www.irisnetwork.it
- Make a Change, www.makeachange.it
- Make a Cube³, www.makeacube.com
- MCAE Isère Active, www.mcae.org
- Nesta, www.nesta.org.uk
- Nexthamburg, www.nexthamburg.de
- Reuse (*progetto di ricerca*), www.urban-reuse.eu
- San Salvario, www.sansalvario.org
- SIE (*Social Innovation Europe*), www.webgate.ec.europa.eu/socialinnovationeurope
- SIX (*Social Innovation Exchange*), www.socialinnovationexchange.org
- Social Impact Lab, www.socialimpactlab.eu
- TEPsIE (*growing social innovation*), www.tepsie.eu
- The Accelerator (*from The Young Foundation*), www.growingsocialventures.org
- The Young Foundation, www.youngfoundation.org
- UniCredit Foundation, www.unicreditfoundation.org
- Villaggio Barona, www.villaggiobarona.it