
**LABORATORI URBANI.
ORGANIZZARE LA
RIGENERAZIONE URBANA
ATTRAVERSO LA CULTURA
E L'INNOVAZIONE SOCIALE**

A cura di
Fabrizio Montanari e Lorenzo Mizzau

Fondazione Giacomo Brodolini
00185 Roma - Via Solferino, 32
tel. 0644249625 fax 0644249565
info@fondazionebrodolini.it
www.fondazionebrodolini.it

Prima edizione: Roma, Ottobre 2015
Stampato in Italia

Come ordinare le pubblicazioni della Fondazione Giacomo Brodolini
Per ordinare le pubblicazioni si prega di mandare una mail all'indirizzo
info@fondazionebrodolini.it.

ISBN 9788895380278

Tutti i diritti riservati

**LABORATORI URBANI.
ORGANIZZARE LA
RIGENERAZIONE URBANA
ATTRAVERSO LA CULTURA
E L'INNOVAZIONE SOCIALE**

A cura di
Fabrizio Montanari e Lorenzo Mizzau

Quaderni della Fondazione Giacomo Brodolini

Curatrice Anna Maria Simonazzi

La collana *Quaderni della Fondazione Giacomo Brodolini* presenta i risultati delle attività di ricerca della Fondazione e approfondimenti sui temi che nel tempo sono diventati il centro della sua attività culturale: occupazione, sviluppo locale, valutazione di politiche pubbliche, politiche sociali, pari opportunità, storia.

Comitato editoriale

Filippo Abramo

Presidente di Federmanagement, federazione italiana di associazioni di manager ed esperti di professione che operano all'interno di ogni tipo di organizzazione complessa in ogni campo funzionale, è un esperto di gestione di risorse umane.

Eddy Adams

Si occupa di politiche pubbliche come consulente e saggista indipendente. I suoi ambiti di intervento sono lo sviluppo economico, la rigenerazione urbana, l'impresa, le competenze, la formazione e l'inclusione.

Tine Andersen

Analista politica, consulente e formatrice sui temi del mercato del lavoro e dell'educazione, lavora per il Danish Technological Institute Centre for Policy and Business Analysis.

Massimo Baldini

Professore associato di Economia pubblica presso il Dipartimento di Economia Marco Biagi dell'Università di Modena e Reggio Emilia, è specializzato nei temi della povertà, valutazione delle politiche pubbliche, tassazione e sistemi di welfare.

Fabrizio Barbiero

Dirigente del Dipartimento Fondi Strutturali Europei e Sviluppo Economico del Comune di Torino. Gestisce servizi per le PMI e servizi innovativi di marketing territoriale in aree urbane depresse.

Cari Caldwell

Direttrice di Future Considerations, gruppo di consulenza con base a Londra, ha più di 15 anni di esperienza nell'aiutare le persone e le organizzazioni a dare alla luce tutto il loro potenziale.

Bruno Calvetta

Manager esperto nella gestione di strutture sanitarie pubbliche. È stato Direttore Generale regionale del Dipartimento del Lavoro, Politiche della Famiglia, Formazione Professionale, Cooperazione e Volontariato. È docente universitario a contratto presso il Politecnico di Milano, la LUISS "Guido Carli" di Roma, l'Università "Magna Graecia" di Catanzaro e l'Università Mediterranea di Reggio Calabria.

Maria Caprile

Sociologa, è a capo delle attività di ricerca di NOTUS, un'organizzazione no profit spagnola che si occupa di ricerca sociale applicata. Ha una lunga

esperienza nella ricerca comparativa sui temi del mercato del lavoro e parità di genere.

Giorgio Centurelli

Esperto nei temi della programmazione, gestione, controllo e valutazione dei fondi strutturali e dei fondi nazionali. Autore di numerosi articoli e saggi sui temi delle politiche per lo sviluppo. È anche membro della Commissione Credito al Consumo e Microcredito e dell'Associazione Nazionale per lo Studio dei Problemi del Credito.

Emma Clarence

Analista politica per il Programma LEED dell'OECD che ha sede presso il Centro per lo Sviluppo Locale di Trento. Lavora nell'area dell'innovazione sociale, e nello specifico si occupa di inclusione sociale e del ruolo dell'economia sociale.

Niall Crowley

Esperto indipendente sui temi dell'uguaglianza. Ha collaborato in diverse iniziative europee sia a livello europeo che nazionale. In Irlanda è stato Garante per le Pari Opportunità.

Miquel de Paladella

Economista con un'ampia esperienza internazionale nei temi dello sviluppo e imprenditore sociale esperto in organizzazioni internazionali. È cofondatore di 1x1microcredit, Presidente di ACAF e membro del board di Grup33.

Michele Faioli

Professore di Diritto del Lavoro presso l'Università di Roma Tor Vergata. È esperto di relazioni industriali e diritto comparato europeo, è il coordinatore scientifico del progetto su TTIP della

Fondazione Giacomo Brodolini e cocoordinatore della Scuola Europea di Relazioni Industriali (SERI).

Giuseppe Fiorani

Professore a contratto presso il Dipartimento di Economia Marco Biagi dell'Università di Modena e Reggio Emilia. Ricercatore esperto nei temi dei fondi strutturali e occupazione, è il responsabile per la valutazione delle politiche per l'impiego italiane per conto dell'Osservatorio europeo sull'occupazione.

Elvira González

Economista specializzata in occupazione, coesione sociale e politiche di genere, dirige il gruppo di economisti del Centro per gli studi economici Tomillo in Spagna. È membro spagnolo del Network di ricerca sul mercato del lavoro SYSDEM e del Network europeo per il genere, l'occupazione e l'inclusione sociale ENEGE.

Alberto Masetti-Zannini

Presidente e fondatore di Impact Hub Milano, coordinatore delle attività internazionali e delle relazioni esterne, è anche coordinatore del Cluster Unione europea del Network internazionale di Impact Hub.

Andrew McCoshan

Consulente e ricercatore indipendente, professore associato presso l'Accademia di Alta Formazione britannica, esperto ECVET per il Regno Unito e membro del gruppo di ricerca della task force britannica su educazione e datori di lavoro, ha un'esperienza di lungo corso su educazione, formazione e occupazione.

Fabrizio Montanari

Professore Associato di Organizzazione Aziendale presso l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, dove è responsabile scientifico dell'Unità di ricerca OPERA del Centro di ricerca GIUnO, specializzata nello studio delle industrie creative e social media.

Alessandro Paparelli

Capo delle Risorse umane e organizzazione del lavoro per la Salvatore Ferragamo in Asia, fa base a Hong Kong, è editorialista per il Gruppo 24 ORE e autore di diversi libri, inclusi due testi su innovazione ed etica in Cina pubblicati dall'editore Hoepli, Milano.

Vito Peragine

Professore di Scienza delle Finanze presso l'Università di Bari. Le sue aree di specializzazione sono l'economia pubblica, e più specificamente l'analisi distributiva, le politiche sociali, l'economia della formazione e del mercato del lavoro.

Michele Raitano

Ricercatore in Politica economica presso la Sapienza Università di Roma. I suoi principali interessi di ricerca sono: welfare state, politiche sociali, mercato del lavoro e redistribuzione, capitale umano ed educazione.

Giacomo Silvestri

Dirige l'organizzazione generale e i cambiamenti organizzativi presso Generali. È responsabile della pianificazione della governance globale e dell'organizzazione del lavoro, delle

strategie di gestione e motivazione della forza lavoro e della pianificazione e gestione dei cambiamenti.

Pietro Tagliatesta

Attualmente lavora per la Direzione Generale per l'inclusione sociale del Ministero del Lavoro italiano. È un esperto in programmazione, implementazione e valutazione di politiche europee e nazionali. Precedentemente ha lavorato come esperto nazionale presso la Direzione Generale per l'Occupazione della Commissione europea dove si è occupato di fondi strutturali e della strategia Europa 2020.

Eckhard Voss

È uno dei fondatori, ricercatori esperti e consulente per gli affari europei per la Wilke, Maack e Partner di Amburgo. Durante la sua carriera ha sviluppato una profonda conoscenza delle relazioni industriali, del dialogo sociale e degli sviluppi del mercato del lavoro in contesto internazionale.

Charlotte Wolff-Bye

Vice-presidente, responsabile per la strategia e politica di sostenibilità presso Statoil. Esperta in strategie di responsabilità d'impresa, con un approccio orientato alla buona governance, al coinvolgimento degli stakeholders, ai diritti umani e alla trasparenza, nel corso della sua carriera ha lavorato con diverse imprese internazionali. Contribuisce al lavoro della Fondazione Giacomo Brodolini in maniera indipendente e a titolo personale.

Indice

Prefazione	9
<i>di Fabio Sgaragli</i>	

Introduzione	
1. Rigenerazione urbana, cultura e innovazione sociale: stato dell'arte e dibattiti in corso	13
<i>di Fabrizio Montanari e Lorenzo Mizzau</i>	

Parte 1	
CASI ITALIANI ED EUROPEI A CONFRONTO	25

2. I luoghi dell'innovazione al servizio della rigenerazione urbana	27
<i>di Stefano Schiavo</i>	
3. Fiamma creativa: da ex caserma a spazio creativo nel centro di Ferrara	37
<i>di Emanuela Agnoli</i>	
4. I Musei San Domenico: trasformazione urbanistica e attività culturali a Forlì	47
<i>di Gianfranco Argnani e Gabrio Furani</i>	
5. L'ex-ospedale Sant'Agostino di Modena	55
<i>di Luigi Benedetti</i>	
6. Il caso Tabakfabrik Linz	63
<i>di Chris Müller</i>	
7. Storia, innovazione e conoscenza nel sito art nouveau dell'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau, Barcellona	67
<i>di Mercè Beltran e Josep Tardà</i>	

Parte 2	
RIFLESSIONI SU PRATICHE ATTUALI E SFIDE FUTURE	71
8. L'anello debole: riconnettere produzione e consumo culturale nella rigenerazione urbana <i>di Roberta Comunian</i>	73
9. Le strategie di rigenerazione urbana della città creativa <i>di Massimiliano Nuccio e Davide Ponzini</i>	83
10. La qualità della quantità: una breve nota sul contesto delle iniziative di rigenerazione urbana <i>di Robert M. Bauer</i>	91
11. Il ri-uso come strategia di start-up dei luoghi di innovazione <i>di Evert Verhagen</i>	99
12. Rigenerazione urbana, socialità e innovazione: Co-produrre urbanesimo <i>di Bastian Lange in conversazione con Lorenzo Mizzau</i>	113
13. Rigenerare investendo in cultura <i>di Stefano Bonaccini, Monica Calcagno, Andrea Landi, Antonio Rigon, Alessandro Rubini e Fabio Sgaragli</i>	121
Conclusioni	
14. Organizzare la rigenerazione urbana attraverso la cultura e l'innovazione sociale: sfide pratiche e di ricerca <i>di Lorenzo Mizzau</i>	139
Bibliografia	151
Autori	159

Prefazione

di Fabio Sgaragli

I temi della rigenerazione urbana, dell'innovazione sociale, della ridefinizione del ruolo del pubblico, e delle amministrazioni locali in particolare, sono connessi tra loro e alla grande sfida che le città di tutto il mondo si trovano ad affrontare in questi anni: come dare risposte ai bisogni dei propri cittadini con risorse sempre più scarse a fronte di sfide sempre più grandi. La Fondazione Giacomo Brodolini ha sicuramente un osservatorio privilegiato su questi temi, essendo allo stesso tempo impegnata a fornire servizi di assistenza tecnica ad amministrazioni locali e regionali funzionali all'utilizzo dei fondi strutturali, ma soprattutto alle istituzioni europee responsabili di definire le cornici generali all'interno delle quali questi interventi ricadono. Dal Segretariato del programma Europeo URBACT, responsabile del maggiore intervento di scambio e apprendimento per le città dell'Unione Europea, alla Direzione Generale REGIO per l'analisi e la valutazione degli interventi sul tema di *inclusive growth*.

Il recupero degli spazi urbani attraverso il cambiamento della loro destinazione d'uso originaria rappresenta oggi una delle (poche) leve a disposizione delle città per rinvigorire il tessuto sociale e stimolare l'emergere di nuove interazioni al fine di generare possibili soluzioni innovative alle molteplici sfide di fronte alle quali si trovano. In questa logica, luoghi anche iconici ma in disuso da tempo tornano ad essere parte attiva di un ecosistema urbano teso a stimolare la contaminazione tra settori diversi dell'economia e della sfera sociale urbana e a generare nuove connessioni tra gruppi organizzati di cittadini. Tali luoghi acquistano nuovo valore per le città in quanto intercettano reti di relazioni attive e divengono contenitori di progettualità che la società civile è in grado di esprimere attraverso azioni organizzate e stabili. Sotto questa angolazione, sono le comunità che costruiscono all'interno di questi spazi il proprio "spazio di vita" e ne fanno centri di innovazione dal basso, spesso con un approccio aperto e inclusivo. Senza queste comunità, qualsiasi progetto di riqualificazione di questo tipo è destinato a fallire perché senza una vocazione chiara, un disegno di lungo periodo ma soprattutto senza le energie che diversi attori possono iniettare in questi spazi verrebbe a mancare del tutto la possibilità di farne degli attrattori e dei generatori di ciò che è nuovo e potenzialmente utile per le città.

L'esperienza della Fondazione Giacomo Brodolini in questo ambito è frutto del nostro impegno su tre progetti: l'Incubatore di Innovazione Sociale del Comune di Milano FabriQ a Quarto Oggiaro, il Centro di Innovazione Aperta Open Incet della Città di Torino nel quartiere torinese di Barriera Milano, e il Milano Hub Makers - MHUMA in Via D'Azeglio, che aprirà a Maggio 2016. Tutti e tre sono progetti che nascono all'interno di edifici che una volta avevano un uso ben diverso: una biblioteca di quartiere il primo, una fabbrica di cavi elettrici il secondo e un magazzino il terzo. Ciascuno di essi è caratterizzato da una missione e da una vocazione diversa, che si integra in una visione complessiva di queste città nella composizione di veri e propri ecosistemi locali per l'innovazione.

Dalla nostra esperienza come soggetti gestori e animatori di queste operazioni, ci sono alcuni elementi importanti da considerare per il successo di progetti di questo tipo.

Prima di tutto la comprensione delle strategie complessive di sviluppo delle economie locali a cui questi luoghi devono contribuire. Senza questa comprensione, non sarebbe possibile sviluppare all'interno di questi luoghi delle attività che abbiano un reale respiro o che producano il risultato sperato, perché mancherebbe la possibilità di attivare quelle sinergie con altre iniziative sul territorio, che sono fondamentali per aumentare la scala dell'impatto e per assicurarne la sostenibilità anche economica.

Secondo, la scelta dei partner con cui fare questo tipo di operazioni, perché se da una parte difficilmente un singolo soggetto può essere in grado di sostenere gli investimenti necessari, dall'altra la varietà di competenze necessarie per gestire con efficacia queste operazioni può venire solo da un'intelligente complementarietà con altri soggetti. In questo senso, la Fondazione ha fatto della sua capacità di lavorare in rete una leva strategica di sviluppo fondamentale, ma soprattutto ha capito che nel nuovo mondo dello sviluppo locale questo rappresenta l'unico vero modo per portare un cambiamento significativo nelle realtà dei territori.

Terzo, la capacità di intercettare reti attive sui territori che possano sia amplificare i risultati delle attività che si svolgono all'interno di questi luoghi, sia rappresentare bacini di potenziali utenti che possano utilizzare questi luoghi. Senza di questo, verrebbe a mancare la massa critica necessaria per alimentare circoli virtuosi che sono il reale motore generativo di questa tipologia di operazioni. Da questo punto di vista, la Fondazione ha imparato nel tempo che per dialogare con una pluralità di attori, anche molto diversi tra loro, è necessario

sviluppare un linguaggio che guarda alla contemporaneità come un tempo in cui occorre andare oltre gli interessi di parte e le posizioni ideologiche, in quanto solo trascendendo i particolarismi si possono alimentare processi virtuosi di sviluppo economico e sociale nei nostri territori.

Ultimo, ma non meno importante, occorre avere molta attenzione nei riguardi di chi abita nelle immediate vicinanze di questi luoghi. Le comunità di cittadini che vivono fisicamente intorno a questi progetti possono determinarne il successo o l'insuccesso, possono diventarne i custodi come anche i primi nemici. In alcune realtà periferiche, spesso molto difficili, fare atterrare come degli UFO questi progetti può dimostrarsi un errore importante. Sta tanto alle amministrazioni locali in fase di progettazione, quanto ai soggetti gestori nella fase di start-up e sviluppo, stabilire collegamenti utili con questi cittadini e coinvolgerli nel decidere se e come queste iniziative possono avere un riflesso positivo sulle loro vite.

Il tema della rigenerazione urbana attraverso la ristrutturazione e il riuso di spazi pubblici è un tema ampio e dibattuto. Con questa pubblicazione la Fondazione Giacomo Brodolini non ha la pretesa di cambiare le condizioni di questo dibattito, ma di contribuire con alcune riflessioni che scaturiscono da casi di studio e da quanti sono coinvolti, in diversa misura e con diversi sforzi, nel mettere a punto queste azioni sui territori. La nostra speranza è che in futuro si moltiplichino gli esperimenti in questo interessante ambito di lavoro per le città, e che si faccia tesoro delle lezioni che i già tanti esempi presenti in questa pubblicazione e in tutto il mondo offrono a coloro che si accingono a mettere in cantiere il prossimo progetto.

1. Rigenerazione urbana, cultura e innovazione sociale: stato dell'arte e dibattiti in corso

di Fabrizio Montanari e Lorenzo Mizzau

Negli ultimi decenni, parallelamente all'affermarsi della *knowledge economy* e della conseguente enfasi sugli aspetti simbolici, cognitivi e immateriali dei prodotti e dei servizi, si è assistito a una progressiva “culturalizzazione dell'economia” (Salvemini, 2011) che ha portato a una maggiore commistione tra cultura ed economia. Unitamente al progressivo venir meno dei tradizionali steccati tra questi due ambiti, lo stesso concetto di creatività è stato utilizzato con un'accezione sempre più ampia fino ad essere considerata una delle risorse più importanti che le aziende e i territori hanno a disposizione per ottenere un vantaggio competitivo e generare ricchezza (Florida, 2002; Montanari, 2011; Power e Scott, 2004). Le stesse industrie creative¹, da settori che necessitano il sostegno pubblico per motivi meritori (secondo una logica in cui la spesa in cultura era fondamentalmente un costo e non un investimento) sono state progressivamente considerate come il nuovo fulcro delle economie contemporanee sia per il valore economico e sociale che di per sé generano sia per gli effetti di *spillover* sui settori economici più tradizionali (Commissione Europea, 2010; OECD, 2005; UNCTAD, 2008).

Non sorprende, dunque, l'interesse che ricercatori di diverse discipline (economia, geografia urbana, sociologia, ecc.) hanno mostrato nello studiare tali fenomeni e le risorse che gli amministratori locali hanno investito nel portare avanti politiche incentrate proprio sulla creatività e la cultura. Tali policy, comunemente dette *creative* o *culture-led* (ovvero “trainate dalla creatività/cultura”) comprendono tutte quelle azioni intraprese da soggetti pubblici (o

1. Per industrie creative intendiamo quei settori dove la creatività è l'input principale nei processi di realizzazione di prodotti e servizi in cui la dimensione simbolica prevale su quella funzionale in senso stretto. Tale definizione è coerente con quella proposta dal *Department of Media, Culture and Sport* del Governo britannico nel 2000 e che si è visto essere uno dei principali riferimenti anche per le ricerche accademiche in questo campo (e.g., Landry, 2000; Power e Scott, 2004).

partecipati dal pubblico) e finalizzate a creare le condizioni di contesto a supporto della cultura e della creatività come leva per lo sviluppo economico e sociale di un territorio (Garcia, 2004a; Mommaas, 2004; Nuccio, Mizzau e Montanari, 2014). Coerentemente con questa nuova prospettiva, un numero crescente di amministrazioni locali (a livello di città, province o regioni) ha implementato negli ultimi trent'anni una serie di politiche culturali non più dirette solo alla regolamentazione delle discipline artistiche in senso stretto ma a porre "il punto di vista culturale al centro dei processi di definizione delle politiche più generali di sviluppo del territorio, il cui orizzonte non si limita all'ambiente fisico, ma coinvolge quello economico, industriale, sociale e turistico" (Grandi, 2010, p. 1040). In tal senso è paradigmatico l'esempio della candidatura di Glasgow a Capitale Europea della Cultura nel 1990. Mentre le prime città ad ottenere questo riconoscimento sono stati importanti centri culturali di fama internazionale (Atene nel 1985, Firenze nel 1986, Amsterdam nel 1987, Berlino Ovest nel 1988 e Parigi nel 1989), la scelta del Governo britannico fu quella di utilizzare questa occasione per iniziare un processo di riqualificazione urbana e di rilancio dell'economia di una città con un passato squisitamente industriale attraverso la cultura e la creatività (Bianchini e Parkinson, 1993).

L'esempio di Glasgow è rappresentativo di tutte quelle città che hanno adottato questo approccio come risposta alla crisi che a partire dagli anni '80 aveva colpito le industrie manifatturiere sulle quali era basata la propria economia. Se è vero che il passaggio dall'economia fordista a quella della conoscenza ha sancito il progressivo abbandono delle forme tradizionali di produzione industriale a favore dei settori dei servizi e dall'innovazione, in quanto "le fabbriche sono [state] progressivamente sostituite da comunità creative, la cui materia prima è la capacità di immaginare, creare e innovare" (Commissione Europea, 2010, p. 2), esso ha anche lasciato un'eredità pesante rappresentata dalle grandi strutture industriali ormai svuotate dei processi produttivi. Di fronte all'aumentare del numero di edifici inutilizzati e di aree dismesse, numerose municipalità (Manchester, Liverpool, Bilbao e Torino per citarne alcune) hanno saputo utilizzare la pressante necessità di ripensare l'utilizzo di queste aree per implementare politiche che permettessero di rilanciare la propria economia fino ad arrivare anche alla ridefinizione della propria immagine. In tal senso, alcune città hanno investito ingenti risorse nella creazione di importanti istituzioni culturali coinvolgendo anche architetti di fama internazionale nella realizzazione dei cosiddetti *iconic o landmark buildings* (si pensi ad esempio a Bilbao con il museo Guggenheim oppure a Sheffield con la Millennium Gallery). Altri territori, come ad

esempio Manchester con il Northern Quarter e, in Italia, Milano con la Bovisa, hanno focalizzato la propria attenzione sull'implementazione di azioni a favore dell'agglomerazione di attività creative in diverse forme di cluster per riposizionare l'economia locale e aumentare la capacità di attrazione di talenti creativi dall'esterno. Altre città, infine, hanno utilizzato la leva degli eventi culturali come i concerti, i festival² o i grandi eventi (si pensi ad esempio ai casi di Edimburgo per i festival, alle Olimpiadi Invernali di Torino del 2006 oppure al recente caso dell'Esposizione Universale 2015 a Milano). In tutti questi casi, le amministrazioni locali hanno utilizzato la cultura, la creatività e l'entertainment come strumenti di politica territoriale al fine di generare importanti esternalità positive in termini economici e sociali, arrivando a sviluppare azioni di marketing territoriale che hanno migliorato l'immagine del proprio territorio, incrementandone i flussi turistici e riposizionando il target dei visitatori su fasce più qualificate e specializzate (Garcia, 2004b; Mizzau e Montanari, 2008; Quinn, 2005).

Recentemente la cultura e la creatività, intese come leve per la rigenerazione urbana, sono state connesse al tema dell'innovazione sociale, la quale può essere definita come un processo creativo, in gran parte di tipo collettivo, finalizzato alla realizzazione di beni e servizi che migliorano il livello di benessere di una comunità in termini, ad esempio, di educazione, welfare e inclusione sociale (Sgaragli, 2014). Questa connessione è stata favorita da due principali motivi. Innanzitutto, come evidenziato da alcuni autori (Montanari, 2014; Murray, Caulier-Grice e Mulgan, 2010) l'innovazione sociale per poter avere successo richiede un contesto ambientale caratterizzato da contaminazione reciproca e processi di scambio, condizioni simili a quelle che favoriscono lo sviluppo di output creativi. Una particolare "atmosfera creativa", infatti, può sostenere lo sviluppo delle interazioni sociali e dunque anche i processi di condivisione della conoscenza e di contaminazione reciproca³, i quali, a loro volta,

2. A titolo esemplificativo possiamo citare il caso dei festival cinematografici in Italia. Se infatti, tra il 1932 (anno dell'inaugurazione della Mostra del Cinema di Venezia) e l'inizio degli anni Ottanta in Italia si tenevano solo sette festival di cinema, nel corso degli ultimi vent'anni anni il numero è aumentato esponenzialmente. In particolare, un forte picco si è registrato tra il 1999 e il 2008 quando il numero complessivo di festival è passato da 65 a 170. Questi numeri testimoniano come i festival sono stati progressivamente considerati non più solo come un momento di celebrazione della settima arte, ma anche come uno strumento di politica culturale e territoriale a disposizione delle municipalità, soprattutto quelle di piccole-medie dimensioni (Montanari e Paolino, 2011).

3. I vantaggi conferiti dall'immersi in una particolare atmosfera sociale e di lavoro rappresentano una delle principali connessioni che sono state tracciate tra i distretti industriali e i di-

favoriscono la produzione di output creativi (Bertacchini e Santagata, 2012; Montanari, 2011; Power e Scott, 2004). In secondo luogo, l'innovazione sociale può diventare un efficace tema sul quale caratterizzare gli interventi di rigenerazione urbana. Dal punto di vista degli aspetti sociali, infatti, la riqualificazione di aree dismesse può riportare a nuova vita quartieri o anche intere città, attraverso sia una riappropriazione o un ripensamento della propria identità attraverso la cultura, sia un miglioramento delle condizioni di vita grazie all'attività di microimprese od organizzazioni di innovazione sociale. Come si vedrà dai casi presentati nel prosieguo del volume, infatti, in diverse delle operazioni di riqualificazione sono stati coinvolti entrambi gli aspetti – quello culturale e quello sociale – tramite il lancio di imprese sociali e/o culturali ospitate all'interno di incubatori o *hub* creativi (in tal senso vanno, ad esempio, il programma di finanziamento e incubazione IC-Innovazione Culturale di Fondazione Cariplo; si veda il capitolo 13), o l'utilizzo di forme di fruizione culturale e ricreativa a spiccata vocazione sociale (si vedano gli esempi nella Conclusione).

Tuttavia, oltre a queste potenziali ricadute positive, l'implementazione di politiche di rigenerazione incentrate sulla creatività e la cultura può avere anche conseguenze negative. Innanzitutto, troppo spesso l'idea di "città creativa" è stata considerata una sorta di panacea di tutti mali delle città, diventando l'obiettivo, facile da spendere a livello di comunicazione, verso il quale orientare lo sviluppo strategico di un territorio. Per esempio, le amministrazioni locali hanno spesso usato le parole rigenerazione urbana e creatività, innovazione e attrazioni di talenti come slogan di grande richiamo senza però attuare azioni concrete che traducevano in pratica queste parole. Né ha aiutato l'utilizzo disinvolto di indicatori proposti dalla letteratura (su tutti quelli di Florida per misurare le famose tre T: talento, tolleranza e tecnologia)⁴, che ha avuto l'effetto di produrre classifiche di "città creative" di sicuro impatto mediatico, non favorendo tuttavia una riflessione più ampia sui problemi che – quando utilizzati *cum grano salis* – questi indicatori possono evidenziare. In tal senso, è emblematica la domanda che si pone il sociologo urbano Paul Chatterton (2000, p. 392): "Mentre la retorica della città creativa parla di una "chiamata

stretti culturali (per una *review* sul tema si veda ad esempio Mizzau e Montanari, 2008). Tuttavia, come si vedrà nel prosieguo del volume, tale connessione non è da darsi per scontata o automatica (si vedano in particolare i capitoli 8, 9, 13 – in particolare l'intervento di Monica Calcagno – e la Conclusione).

4. Per un'applicazione al contesto italiano, si veda Florida e Tinagli (2005).

all'azione" e di "un cambio di paradigma", cosa ha veramente da offrirci questo concetto per affrontare i veri problemi delle città?".

Per esempio, numerosi studi di taglio *critical* hanno richiamato l'attenzione su come gli interventi di rigenerazione urbana, quando vengono attuati senza tenere in adeguata considerazione le conseguenze sociali, possano acutizzare i rischi di ghettizzazione urbana anziché risolverli (Donegan e Lowe, 2008; Peck, 2005). In altri termini, le amministrazioni comunali, investendo nella riqualificazione di aree dismesse senza un'appropriate riflessione sui possibili effetti positivi e negativi di lungo periodo in termini urbani, sociali, economici e di partecipazione culturale, corrono il rischio di aumentare il cosiddetto *creative divide*, cioè la forte divisione tra i soggetti che traggono effettivamente vantaggio dalle politiche *creative-led* e le fasce sociali più deboli che invece ne sono escluse. Un esempio di come questo possa accadere riguarda le conseguenze negative indotte dai processi di *gentrification*, cioè il progressivo imborghesimento⁵ di quartieri degradati generato da azioni di riqualificazione urbana (Glass, 1964). Come esemplarmente descritto da Sharon Zukin (1989) nel libro *Loft Living*, questi processi prendono il via in quartieri degradati con l'insediamento, accanto ai residenti contraddistinti da bassi livelli di reddito, di giovani artisti o di studenti (attratti dai bassi costi di locazione degli immobili), i quali favoriscono l'attivazione di un processo di rigenerazione culturale spontanea attraendo altri creativi e favorendo l'apertura di nuove attività commerciali (bar, ristoranti, attività culturali, ecc.). In questo modo, il valore urbanistico e commerciale dell'area inizia ad aumentare fino ad attrarre nuovi residenti contraddistinti da livelli di reddito più elevato, i quali desiderano andare a vivere in quel quartiere in quanto è diventato di moda, con il conseguente allontanamento dei vecchi residenti e di quei giovani creativi che hanno rilanciato l'area ma che non sono più in grado di sostenere l'incremento dei costi. In questo modo i fenomeni di *gentrification* possono generare speculazioni di tipo immobiliare⁶, far perdere l'identità storica e autentica dei quartieri

5. La parola *gentrification* deriva dal termine inglese *gentry* che indicava nel XVII secolo la classe sociale inglese costituita da proprietari terrieri e piccoli ereditieri, intermedia tra l'aristocrazia e la borghesia.

6. Sempre nel libro *Loft Living*, Sharon Zukin racconta come a New York i proprietari di immobili di basso profilo (vecchi immobili industriali, case non restaurate, ecc.) cercassero di incrementarne il valore economico affittandoli inizialmente ad artisti poco conosciuti e senza grandi disponibilità economiche in modo da sfruttare successivamente l'immagine di "loft da artisti" per affittarli o venderli a prezzi più alti a persone con maggiori capacità di spesa.

e aumentare i costi sociali sofferti dai ceti sociali più deboli, costretti ad allontanarsi dalle zone riqualificate. Come notato dal geografo economico Allen J. Scott (2006), infatti, i quartieri riqualificati dove vanno a insediarsi i creativi rischiano di essere troppo omogenei sia dal punto di vista sociale che dell'offerta di servizi, con la conseguente perdita di quella specificità identitaria differenziante che li contraddistingueva prima degli interventi di rigenerazione – e che si traduceva nei casi più virtuosi nelle condizioni migliori per sviluppare output realmente creativi ed innovativi nei rispettivi campi di specializzazione.

Dilemmi e trade-off nelle iniziative di rigenerazione

Il tema della rigenerazione urbana, dunque, rappresenta un fenomeno molto attuale e di grande interesse per le amministrazioni locali, ma anche molto complesso e che, se non opportunamente gestito, può rivelarsi “un’arma a doppio taglio” con conseguenze negative che possono superare i potenziali benefici. Pertanto, l’obiettivo di questo libro è quello di approfondire il tema da varie prospettive e di offrire diverse chiavi di lettura con cui riflettere sui possibili dilemmi – o *trade-off* – a cui ci si può trovare di fronte nel momento in cui si avviano processi di questo tipo.

Un primo dilemma riguarda la tensione tra *centro e periferia*, ovvero il bilanciamento tra i luoghi oggetto di processi di rigenerazione. Se, infatti, è facile capire perché le amministrazioni locali sono molto interessate a riqualificare spazi caduti in disuso nelle zone centrali delle città, occorre non dimenticare che per ottenere gli auspicati ritorni di tali politiche bisogna ridurre il rischio di ghettizzazione urbana, evitando cioè di lasciare ai bordi di queste aree centrali zone periferiche che vengono toccate poco o nulla dai processi di rigenerazione. Anzi, gli auspicati ritorni sociali possono essere raggiunti soprattutto attraverso operazioni nelle aree più periferiche della città, che più hanno bisogno di un miglioramento delle condizioni di vita, e che tuttavia sono meno visibili agli occhi dei cittadini (salvo quelli residenti nelle zone direttamente interessate) e dei turisti, rendendo meno “conveniente” l’investimento da parte delle amministrazioni locali da un punto di vista di impatto mediatico. Un secondo dilemma riguarda la scelta tra *produzione culturale e consumo*, cioè se è più opportuno che le amministrazioni locali destinino le aree rigenerate ad attività di produzione (e.g., start-up, atelier di artisti, incubatori di imprese sociali), attraendo artisti e produttori e aiutando quelli già presenti sul territorio, oppure all’apertura di aree destinate al consumo, con una scelta che privilegia il lato turistico e di fruizione più che quello di produzione. Il terzo dilemma riguarda

la scelta tra *logica temporanea versus permanente*, la prima ispirata a creare eventi significativi, ma dalla durata limitata nel tempo, la seconda volta all'avvio e sostegno di strutture destinate a durare più a lungo. Se è vero, come abbiamo visto in precedenza, che attività temporanee (come i festival) possono generare ricadute positive su un territorio, questo tipo di attività hanno luogo solo per alcuni giorni all'anno e dunque resta aperto il problema di come rendere più stabili le ricadute sul territorio, cercando ad esempio di aumentare il coinvolgimento degli operatori culturali e della comunità anche nei rimanenti periodi dell'anno. Avviare attività e strutture di tipo permanente comporta tempi più lunghi di realizzazione, un ammontare più ingente di risorse pubbliche e il compito di una gestione continuativa – che va di pari passo con i rischi di gestione, manutenzione e “successo” della struttura. Esempi negativi di azioni in questo senso sono le famose “cattedrali nel deserto”, ovvero contenitori senza contenuti, costosi da mantenere e con scarsa partecipazione da parte della comunità locale. Il quarto dilemma riguarda *il ruolo di soggetti di natura diversa* (come ad esempio autorità pubbliche politiche e amministrative; privati; soggetti misti) in questi progetti. Se è vero che l'intervento pubblico trova potenziale giustificazione nel fatto che è interesse di una collettività recuperare le aree cadute in disuso di una città e che tali interventi possono generare ritorni di cui beneficiano tutti i cittadini, restano aperte alcune domande. Innanzitutto, quali sono gli approcci più efficaci nell'implementazione di tali politiche, soprattutto in un momento in cui le condizioni finanziarie sono messe a dura prova dalla crisi e dalla riduzione dei contributi pubblici? Quali sono le condizioni in cui risulta vantaggioso un approccio di tipo *bottom-up*, finalizzato a stimolare azioni spontanee “dal basso” che rendono protagonisti soggetti quali associazioni locali o volontari, rispetto a un meccanismo *top-down*, che prevede un'azione di pianificazione strategica implementata da pochi soggetti “forti” (enti pubblici, società di sviluppo immobiliare), con un approccio meno partecipato ma più direttivo? In secondo luogo, quale ruolo devono avere i soggetti privati? In che modo possono essere coinvolti senza sconvolgere la natura pubblica e/o multi-stakeholder dei progetti di rigenerazione? È possibile intravedere una pluralità di soggetti che agiscono secondo un approccio “misto”? In questo senso, è utile anche chiedersi quali siano le condizioni di sostenibilità economica e sociale di questi interventi e se ci siano forme di *governance* più efficaci di altre (Garcia, 2005; Nuccio, Mizzau e Montanari, 2014). Infine, occorre evidenziare una peculiarità molto italiana che verrà affrontata nel prosieguo del libro: se è vero che normalmente (soprattutto all'estero) le azioni di rigenerazione urbana riguardano aree industriali dismesse, nel caso

italiano molto spesso le amministrazioni locali devono decidere riguardo agli utilizzi di luoghi storici sottoposti a tutela delle Soprintendenze ai Beni Culturali. In questi casi, i problemi legati alle azioni di riqualificazione si complicano, in quanto occorre tenere in considerazione anche le esigenze di conservazione e una regolamentazione molto rigida che spesso scoraggia qualsiasi tentativo di rinnovamento.

Struttura del volume

Il presente libro presenta contributi scritti sia da soggetti direttamente coinvolti in interventi di rigenerazione urbana sia da studiosi della materia. Naturalmente non pretende di trattare in modo esaustivo il tema della rigenerazione urbana; tuttavia, ci auguriamo attraverso queste pagine di contribuire al dibattito in corso e di fornire un utile strumento per chi deve affrontare le sfide legate a questo tema nella sua veste di *policymaker*, pubblico amministratore o cittadino interessato in prima persona al recupero di aree della propria città. Coerentemente, il libro è articolato in due parti. Nella prima si riportano alcune delle esperienze ospitate al convegno internazionale “Rigenerazione Urbana. Modelli italiani ed europei a confronto”, tenuto a Modena presso il Teatro del Collegio San Carlo il 26 e 27 febbraio 2015. Per ragioni di spazio non è stato possibile includere tutti gli interventi di presentazione dei casi distribuiti sui due giorni, tuttavia riteniamo che i sei casi qui sintetizzati offrano, per varietà di attività, modelli istituzionali e caratteristiche del contesto, utili spunti di riflessione sia a chi si avvicina per la prima volta all’argomento leggendo questo libro, sia per chi è già impegnato in attività di riqualificazione o vi si sta accostando con un background teorico già formato. La seconda parte raccoglie una serie di riflessioni da parte sia di accademici sia di *practitioners* da anni impegnati in progetti sul campo, e ha l’obiettivo di stimolare ulteriormente il dibattito sui modelli di organizzazione delle attività di rigenerazione urbana.

Più nello specifico, la prima parte si apre con alcuni interessanti casi italiani. I primi due (Lino’s Type di Verona e Spazio Grisù di Ferrara) raccontano di esperienze nate dal basso secondo una logica partecipativa, ma che si distinguono per il fatto che, nel primo caso, sono state capitalizzate le esperienze individuali in tema di *design thinking* e innovazione partecipata maturate in contesti aziendali, mentre nel secondo caso sono state associazioni locali e gruppi di cittadini a proporsi di rianimare la caserma dei pompieri abbandonata in centro città, incontrando le amministrazioni pubbliche che hanno saputo ascoltare e rispondere a queste energie positive espresse dal territorio. I successivi due

capitoli, invece, raccontano di due esperienze in cui sono stati soggetti istituzionali (pubblici o privati) ad aver avuto un ruolo centrale nei processi di rigenerazione. Mentre il caso dei Musei San Domenico di Forlì offre un'interessante testimonianza sulla capacità del Comune di avviare un importante investimento culturale in una terra romagnola quasi sempre associata al solo turismo balneare, la riconversione dell'ex-Ospedale Sant'Agostino di Modena dà conto del tentativo da parte di un soggetto privato (la Fondazione Cassa di Risparmio di Modena) di coinvolgere le istituzioni culturali più importanti della città – dall'Università alla Fondazione Fotografia – nel progetto di riqualificazione di un luogo centrale e di notevole importanza storica. La prima parte termina con i casi internazionali della Tabakfabrik di Linz e dell'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau di Barcellona, i quali raccontano entrambi di progetti che hanno beneficiato di ingenti finanziamenti pubblici per riqualificare aree di grandi dimensioni soggette a vincoli di tutela artistica. Diversi invece sono i contesti urbani in cui hanno avuto luogo. Da un lato, Linz è una città industriale di medie dimensioni, capoluogo dell'Alta Austria, e che fino a pochi anni fa (è stata Capitale Europea della Cultura nel 2009) era conosciuta solo per essere il più importante polo manifatturiero austriaco. Dall'altro, Barcellona è una città di grandi dimensioni e dalla grande capacità di attrazione turistica e che a partire dalle Olimpiadi del 1992 ha saputo ripensarsi attivando importanti interventi di rigenerazione urbana, tra cui quello del complesso modernista del Sant Pau oggetto del capitolo.

La seconda parte si apre con il contributo di Roberta Comunian che affronta il tema di come non solo le dinamiche del consumo, ma anche quelle della produzione culturale debbano essere tenute in conto nei progetti di rigenerazione urbana a base culturale, analizzando un significativo caso inglese. Successivamente, Massimiliano Nuccio e Davide Ponzini provano a delineare con un approccio maggiormente *critical* i problemi e i conflitti che possono essere generati da interventi di riqualificazione. Partendo da una ricostruzione storica del concetto di rigenerazione urbana, gli autori ci guidano in un'analisi interpretativa di come la rigenerazione *culture-led* sia stata declinata più recentemente attraverso l'utilizzo di concetti-guida come distretto culturale, *iconic buildings*, eventi ed *eventification* delle città e *public art*, concludendo con il racconto di come alcuni di questi temi sono stati interpretati in un laboratorio urbanistico cruciale per l'Italia e l'Europa: Milano. Robert Bauer invece ci offre una lettura dell'evoluzione delle città incentrata su alcune variabili macro quali la dimensione, la specializzazione produttiva e la capacità di creare connessioni con altre città anche a livello globale. Le considerazioni dello studioso

austriaco pongono l'enfasi su quegli elementi (dimensione minima, storia della città e complessità istituzionale) che non devono essere sottovalutati nell'analisi e nell'immaginazione di nuovi progetti, per non cadere in facili trionfalismi ed entusiasmi che poi non si traducono in effettivi risultati. Nel capitolo successivo, Evert Verhagen ci offre una prospettiva interessante per guardare ai risvolti pratici della realizzazione di iniziative di rigenerazione. In particolare, le sue suggestioni – derivate da una lunga esperienza di facilitatore di processi complessi di cambiamento urbanistico, tra cui la famosa riqualificazione della Westergasfabriek di Amsterdam (Mommaas, 2004) – sono preziosi consigli pratici su come gestire i progetti che prevedono trasformazioni urbane, che vanno al di là sia delle distinzioni teoriche, sia della retorica a volte utilizzata per giustificare tali interventi.

Prima del capitolo conclusivo (capitolo 14) in cui Lorenzo Mizzau prova a trarre alcune conclusioni individuando anche un'agenda futura per la ricerca e le pratiche di gestione nella riqualificazione, il libro presenta due capitoli diversi nello stile, ma ugualmente ispirati all'idea di fornire punti di vista diversi su un tema così complesso. La conversazione con Bastian Lange (capitolo 12) pone l'enfasi su un fattore importante per il successo dei progetti di rigenerazione urbana: le persone e le dinamiche relazionali che tra di esse si instaurano. Il capitolo 13 presenta invece la trascrizione della tavola rotonda di chiusura del convegno di Modena del 27 febbraio 2015, in cui persone con background e posizioni istituzionali diverse hanno offerto il loro punto di vista sul tema. Per esempio, Alessandro Rubini ha illustrato le caratteristiche principali dei progetti che la Fondazione CARIPLO porta avanti in materia di rigenerazione urbana; Fabio Sgaragli ha raccontato gli interventi per la Fondazione Brodolini in alcune aree disagiate come lo spazio FabriQ a Quarto Oggiaro (Milano). Monica Calcagno è tornata sulla dicotomia tra produzione e consumo nelle città raccontando la sua percezione da un osservatorio privilegiato e particolare come Venezia, dove lo squilibrio tra città-vetrina e città-luogo di produzione ha assunto dimensioni allarmanti. Connessi al tema della gestione dei processi di rigenerazione urbana e del quadro normativo del nostro Paese, i due interventi di Antonio Rigon (Sinloc) e Andrea Landi (Fondazione Cassa di Risparmio di Modena) hanno posto l'enfasi sulla necessità di semplificare il quadro normativo di riferimento e di superare le eterne divisioni di campanile. L'intervento conclusivo di Stefano Bonaccini, Presidente della Regione Emilia-Romagna, segna una discontinuità importante rispetto alla retorica andatasi ad affermare negli ultimi anni, simboleggiata dall'infelice aforisma "con la cultura non si mangia".

Desideriamo, infine ringraziare tutti coloro che hanno contribuito a redigere questo libro: dagli autori dei capitoli ai relatori del convegno “Rigenerazione Urbana. Modelli italiani ed europei a confronto” (Modena, Collegio San Carlo, 26-27 febbraio 2015). Esprimiamo inoltre la più profonda gratitudine a chi ha collaborato all’organizzazione del convegno. In particolare, desideriamo ringraziare Andrea Landi e Luigi Benedetti per aver sostenuto questo progetto e aver permesso la sua realizzazione, Diego Teloni per la sensibilità mostrata nei confronti delle tematiche trattate e alla loro divulgazione, Sergio Gimelli per il preziosissimo e totale supporto, Massimo Bergami e Laura Pierantoni per l’aiuto nella scelta dei relatori, Stefano Rodighiero e Liza Candidi per l’aiuto in fase di redazione e traduzione, e Vincenzo Lumiella per il supporto amministrativo. Un ringraziamento speciale ad Annachiara Scapolan per i contributi nella fase ideativa del progetto.

PARTE 1

CASI ITALIANI ED EUROPEI A CONFRONTO

2. I luoghi dell'innovazione al servizio della rigenerazione urbana

di Stefano Schiavo

Quando si parla di rigenerazione di spazi urbani, è oramai condiviso come elementi centrali non siano tanto il contenitore architettonico e la dimensione dell'allestimento e delle singole iniziative coinvolte, ma:

- il flusso delle attività e degli abitanti
- la governance complessiva di un ricco ecosistema di scambio e relazione
- il modello economico sotteso all'equilibrio nel medio termine della soluzione

Lo spazio e gli oggetti che lo compongono sono funzionali all'attivazione di una *pratica relazionale* tra le persone che vivono il contesto (Lucchetta, 2014). Da qui nasce una nuova estetica dell'incompiuto: uno spazio non pienamente definito è infatti premessa per una partecipazione che cresce grazie alla collaborazione attiva di persone protagoniste dell'ambiente che vivono. Come esplorato da tempo nel mondo artistico, la progettazione della relazione sovrverte i rapporti tra oggetto e pubblico.

Nei casi di intervento nell'ambito degli spazi urbani abbiamo sperimentato come il carburante più efficace per alimentare il motore dell'innovazione sociale sia un cambiamento nelle pratiche fondate su iniziative *bottom-up*, sul coinvolgimento dei protagonisti del peculiare contesto locale, sull'immersione in una dimensione collaborativa che mutua elementi culturali dei social network esplosi nel web.

Lino's Type

Per chiarire meglio questi concetti e prima di giungere alla definizione di alcuni elementi comuni ai progetti di successo, riportiamo un caso che rappresenta questi cambiamenti che toccano l'aspetto sociale ed economico in maniera equilibrata.

[Lino's Type](#), tipografia artigiana letterpress veronese integra:

- uno *store* di cancelleria e altri prodotti tipografici

- un laboratorio tipografico
- uno studio di progettazione grafica
- un *coworking* aperto ai professionisti del design e della grafica

La soluzione pone le basi per un modello di business fondato su un'originale soluzione per contesti urbani in cui si fondono servizi, *retail* e *working space*.

Al centro un'idea di recupero di un patrimonio materiale locale. Le stamperie hanno rappresentato nel tempo per Verona un valore culturale di livello mondiale, favorendo lo sviluppo di un distretto grafico e tipografico fondamentale nel tessuto economico cittadino del '900 e ora, purtroppo, in grave crisi di mercato. Il settore grafico-cartario del Veneto è oggi ancora concentrato per lo più nella provincia di Verona, dove hanno sede quasi i due terzi delle imprese. Nella provincia di Verona alla fine del 2012 erano presenti circa 650 imprese attive nel settore grafico-cartario, di cui oltre quattrocento si occupavano di stampa e di legatoria. Il settore evidenzia una elevata frammentazione, con una larga maggioranza di imprese con meno di quindici addetti. Negli ultimi quattro anni i dati evidenziano un'importante e progressiva riduzione del distretto con circa venti imprese che cessano l'attività ogni anno⁷.

Lino's Type nasce nel 2012 insieme allo spazio di *coworking* The Fab. L'iniziativa nasce da un gruppo di professionisti dei servizi alle aziende (comunicazione, strategia, editoria, ecc.) che alla ricerca di un ufficio condiviso, decidono di prendere in affitto uno spazio manifatturiero. Incontrano Lino Aldà, storico tipografo cittadino pronto alla pensione dopo più di quaranta anni di lavoro, e gli propongono di rilevare le vecchie macchine Heidelberg usate dall'artigiano con il patto che Lino formi i giovani all'arte nera della tipografia. Un patto generazionale che ha l'obiettivo di mantenere vivo un saper fare a rischio di scomparsa in un contesto mondiale che, dal Giappone agli Stati Uniti, dall'Australia alla Gran Bretagna, sta da anni riscoprendo il fascino delle vecchie tecnologie di stampa a caratteri mobili.

Pur a pochi passi dall'Arena di Verona, il quartiere in cui si colloca il laboratorio Lino's Type mancava fino al 2011 di illuminazione notturna e di spazi di socialità. Costituiva un contesto in cui si sviluppavano spaccio e consumo di stupefacenti. L'apertura del vicino Teatro Ristori e l'arrivo dell'illuminazione hanno reso il contesto interessante per lo sviluppo di nuove idee di socialità urbana. L'atmosfera artigiana mista ai *desk* degli esperti di comunicazione di-

7. Secondo i dati della Camera di Commercio di Verona.



Una veduta dell'interno di Lino's Type

digitale, la progettualità e il sogno di Lino's Type insieme alle dinamiche tipiche del mondo dell'innovazione e del design hanno dimostrato la capacità dell'iniziativa di attrarre talenti straordinari.

Per Lino's Type l'approccio aperto e collaborativo ha determinato un virtuoso rapporto professionale con i clienti e in ultimo la possibilità di sviluppare un punto vendita attrattivo. Il mix di manifattura e creatività anche digitale ha reso l'esperienza un unicum nel contesto del *coworking*, dei servizi alle imprese e dell'artigianato. La competenza e l'eccellenza dei *coworker* nel mondo creativo, artigianale e digitale, hanno permesso lo sviluppo di progetti significativi nell'ambito della manifattura e del design, come [Stampomatica](#).

Questo progetto illustra in maniera esemplare come la riconfigurazione degli spazi manifatturieri possa determinare evoluzioni inaspettate e virtuose. L'iniziativa è infatti nata dall'incontro tra i protagonisti di Lino's Type e i designer del Politecnico di Milano che hanno lanciato [Tecnificio](#), una *maker facility* del quartiere milanese di Lambrate. La creatività collegata al mondo del *Digital Manufacturing* esplorato dalla start-up milanese è riuscita a cogliere il valore più profondo dell'iniziativa tipografica veronese determinando un progetto aperto di "macchina tipografica da scrivania", un *device* interamente producibile con le tecnologie dei "Fab Lab", messo a disposizione in modo aperto a chi volesse

migliorare e sviluppare il progetto e in grado di produrre biglietti da visita e cartoline attraverso cliché stampati con 3D Printer. È una connessione originale che riesce a determinare un prodotto destinato ai consumatori finali partendo dalle capacità di customizzazione, autoproduzione, design distribuito che il movimento dei [Makers](#) ha sviluppato negli ultimi anni. È significativo come una tale iniziativa, premiata alla [Maker Faire Europe](#), all'americano [Core 77 Design Awards](#) e capace di sviluppare workshop al Museo di Arte Contemporanea di Lussemburgo MUDAM e negli eventi legati ad Artissima a Torino, sia nata dal connubio tra l'atmosfera di recupero delle tecniche artigiane di Lino's Type e l'esplorazione delle nuove soluzioni digitali di Tecnificio.

Come se le potenzialità di innovazione dettate dall'evoluzione scientifica e tecnologica si innestassero nel grande trend legato alla "retromania", al vintage, al recupero di una tradizione in cui il legame tra uomo e oggetto viaggiava in una dimensione più intima e umana (Reynolds, 2011). In fin dei conti Lino's Type rappresenta, nel suo recupero di vecchi macchinari e atmosfere oramai passate, una risposta al rapporto effimero con la "Storia" ai tempi di Youtube. Dove tutto è a portata di mano, un disco in vinile, una bicicletta a scatto fisso, una cartolina stampata in *letterpress* legano in maniera più profonda l'esperienza della persona alla sua dimensione storica.

Lino's Type costituisce però anche un modello economico. In particolare si tratta di un'originale commistione tra mondo tipografico, progetto grafico, *working space* e spazio *retail*. È un luogo di lavoro e allo stesso tempo di vendita nel quale le tipografie artigiane e le professionalità del mondo grafico e creativo hanno la possibilità di ibridarsi e lavorare per arricchire i propri prodotti di funzionalità e significato coinvolgendo direttamente i clienti in un percorso di co-creazione e *storytelling* e sfruttando il traffico dei punti vendita. Il mondo tipografico, assillato da una crisi del modello tradizionale legato ad una competizione sui costi, vive invece un momento di grande potenzialità in un posizionamento più alto del progetto e del prodotto. Lino's Type fornisce a tipografi e grafici un format di accesso al mercato e di sostenibilità del business. Si propone come la soluzione per una tipografia o per lo studio che vuole cogliere il rinnovato interesse per un progetto di comunicazione di valore. È in grado di raggiungere un mercato attento a nuove iniziative che integrano grafica, design e prodotto ben fatto.

Attraverso un progetto architettonico che si integra con contenuti innovativi, si viene a creare una sintesi virtuosa tra spazi di *retail*, eventi e lavoro. In questo senso la rilevanza dell'esperienza Lino's Type sta anche nella capacità di incidere nei parametri di equilibrio economico dei soggetti operanti nel settore.



Una pagina relativa al progetto Stampomatica (si veda link a p. 29)

La particolare combinazione del modello *retail* con quello dello studio di comunicazione e del *coworking* permette un *break-even point* più basso e un profilo di marginalità superiore in un settore che attualmente si trova ad un livello di redditività critico.

Fondamentale in questo senso la costituzione di una comunità di partner che condividono un approccio all'innovazione nel mondo degli spazi commerciali. Il ruolo di laboratorio innovativo fa dello spazio Lino's Type un polo d'attrazione urbano attorno a cui l'intero distretto cittadino si attiva e valorizza. È un progetto che qualifica l'investimento immobiliare e allo stesso tempo fornisce una piattaforma di eccellenza per gli imprenditori commerciali ospitati.

Particolare rilievo ha avuto l'aspetto "editoriale" di Lino's Type, che si è manifestato attraverso l'attivazione di eventi, percorsi di formazione, workshop e laboratori capaci di aprire lo spazio alla comunità circostante. Divenire luogo aperto e accogliente per chi sposa contenuti in linea con il carattere dell'iniziativa non è solo una soluzione di marketing, ma il modo migliore per definire la propria *mission* in relazione al contesto. Non dichiarando una linea editoriale predefinita, ma costruendola attraverso percorsi di inclusione successiva di link apparentemente casuali. Le collaborazioni con il Politecnico di Milano, con il [MADEE](#) di Digital Accademia, con [Fondazione Nord Est](#) o con

[Vinnatur](#), i corsi di calligrafia e grafica, le [Fab Session](#) rivolte all'innovazione nel mondo business attraverso una didattica fondata sul gioco e lo spirito delle start-up, eventi su “Data Visualization” con [Marketing Arena](#) o la presentazione di [The Impossible Project](#) sul mondo della fotografia e così via non sono infatti l'esito determinato di un piano coerente di iniziative, ma la conseguenza di un progetto editoriale aperto che funge più da foglio bianco che da autore. Un libro su cui ognuno può stampare i propri pensieri lasciando alla corrispondenza di visioni l'effettiva cura editoriale.

In questa dimensione economica il passo successivo è quello di trasformare l'iniziativa veronese in un format ripetibile in contesti diversi, nazionali e internazionali, ma in cui rimanga, più ancora dell'identità estetica del negozio-tipografia, l'identità culturale collegata a un modo diverso di leggere la funzione dello spazio di lavoro e commercio nel contesto cittadino.

Che cosa si può imparare dall'esperienza Lino's Type?

Possiamo trarre dall'esperienza Lino's Type delle indicazioni più generali per sviluppare progetti di innovazione sociale in ambiti urbani? È possibile in altre parole definire le condizioni per ripetere, estendere e scalare l'esperienza Lino's Type al di fuori del settore e della location specifica?

1. Un primo aspetto molto importante è che il caso descritto è caratterizzato dalla presenza di una **community di imprenditori autonomi** capaci di esprimere una progettualità innovativa nei propri campi, ma di partecipare al tempo stesso alla **collaborazione con tutti gli altri attori dello spazio e del distretto urbano**. Questo continuo incrocio in cui la collaborazione non nasce da un agente esterno con il ruolo di integratore, ma dalla condivisione della rilevanza della dimensione collaborativa da parte degli attori stessi, costituisce un elemento che non è legato a una formula magica, ma alla capacità di costruire un ecosistema sinergico virtuoso in cui gli attori stessi trovano un vantaggio di natura anche economica in questo tipo di contesto. Le aziende del *coworking*, quelle che operano negli eventi e nella didattica, la tipografia e il negozio, i centri di ricerca e gli attori economici locali hanno trovato in Lino's Type un luogo ideale per portare avanti le proprie iniziative, ma anche un contesto in cui accelerarle grazie alla presenza di altri partner.
2. Un secondo spunto in questo senso è l'evidenza, **dal punto di vista delle pratiche** che si sviluppano nello spazio, della **presenza di diverse componenti** riconducibili alle aree della *socialità*, del *retail* (food, design, fa-

shion, arte e cultura), del *digital* e del *working space*. A questi si aggiunge un elemento trasversale: il *making*.

- a. La **socialità** fa da sintesi e collante tra i diversi spazi. La creazione di eventi, workshop, laboratori, originali format didattici, momenti di relazione e partecipazione che si aprono alla città permettono di esprimere al meglio le potenzialità del *concept*. Lo spazio diventa la sede ideale per ospitare iniziative complementari dei soggetti che operano nell'innovazione sociale e commerciale della città. Gli strumenti e i contenuti sono fondati su una solida rete di relazioni con soggetti istituzionali (Università, Centri di ricerca, associazioni ecc.) e con i brand commerciali coinvolti nei diversi ambiti di lavoro.
- b. Il **retail** deve essere inteso come elemento di comunicazione dei contenuti culturali dei prodotti commercializzati. La componente *food* rappresenta una delle aree in cui si manifesta al meglio la capacità innovativa e creativa del "Made in Italy". Fenomeni recenti a livello mondiale come Slow Food e Eataly, ma anche situazioni locali come il Mercato Centrale di Firenze, hanno mostrato come sia fondamentale sviluppare un nuovo tipo di rapporto tra il consumatore e il cibo. L'esperienza sensoriale non basta a comunicare il valore di una produzione di qualità se non è accompagnata da un'adeguata formazione e da un racconto coinvolgente sui processi che sono dietro i grandi prodotti e brand. Questa stessa centralità dell'esperienza, della partecipazione e dello *storytelling* sono comuni a categorie di prodotto diverse come *abbigliamento*, *design*, *oggetto artistico* in cui fondamentale è evidenziare il valore della ricerca e del saper fare. Il *design* in particolare esprime una straordinaria potenzialità fondata sugli stessi concetti del *food*, ma allargata al rapporto con lo stile di vita domestico e la dimensione artistica. Non è infatti l'estetica che definisce il ruolo di un buon design, ma la capacità di dare senso e significato all'interazione tra le persone.
- c. Il **working space** sotto forma di *coworking* e spazi aperti condivisi costituisce un tipico focus progettuale e il fulcro dell'innovazione. Ha al suo interno le professionalità necessarie allo sviluppo di format e soluzioni innovative. In esso operano aziende del mondo digitale, creativo, professionale che possono interagire virtuosamente con i brand che investono nell'area. Il modello sperimentato in Lino's Type (chiamato *Talent Garden*) rappresenta, grazie alla dinamica commistione di agenzie di comunicazione, startup, designer e professionisti, una formula originale che fa da motore creativo e relazionale nell'intera community

digitale. Nel caso di Lino's Type è evidente l'interesse per un luogo che ospiti professionalità sinergiche con i prodotti e i servizi progettuali della tipografia e del negozio.

d. Un elemento trasversale che integra e connota tutto l'ecosistema è il **making**. Il *design thinking* (Calcagno, 2013), l'“uomo artigiano” (Sennett, 2008) e il movimento dei “Makers” (Anderson, 2013), così come altre tendenze, riscoprono la centralità della persona e delle relazioni nella progettazione di prodotti e servizi. L'esperienza creativa attraverso la produzione materiale permette al consumatore di superare un mero ruolo passivo, arrivando a ricoprire quello di soggetto attivo e responsabile, partner, co-produttore, ecc.

3. Terzo aspetto che si può evidenziare è che un simile modello è indissolubilmente legato a un **piano editoriale coinvolgente e dinamico**. I canali di comunicazione sono quelli digitali e quelli legati alle specificità delle location. Tutte le interazioni che si esprimono tra i diversi stakeholder (consumatori, cittadini, partner, ospiti, giornalisti, istituzioni, ecc.) sono parte di un fondamentale presidio delle relazioni. È per questo che il Customer Relationship Management (CRM) non è solo un processo gestionale, ma rappresenta una delle attività chiave dell'intero progetto. Presidiare, monitorare, rispondere e anticipare le esigenze degli interlocutori permette di costruire quel capitale relazionale che sta alla base oggi di ogni business di successo.

Conclusioni

L'uscita dalla crisi nei mercati occidentali si sposa con una nuova situazione sociale e un'attenzione particolare alla qualità dei prodotti e dei servizi proposti sul mercato. Il ritorno a una disponibilità economica si accompagna infatti a una diversa attenzione nella fase di acquisto. I temi della sostenibilità ambientale, del commercio equo e solidale, della qualità delle materie prime, della tracciabilità dei processi produttivi e altri simili fanno parte del bagaglio culturale di un sempre maggior strato della popolazione. Internet e l'accesso alle informazioni e in particolare lo scambio di opinioni tra consumatori senza mediazioni degli uffici comunicazione e dei media specializzati, sempre meno credibili, hanno alzato l'asticella nella valutazione durante il processo di acquisto. Molte delle iniziative imprenditoriali di successo negli ultimi anni sono riuscite a dar risposta a queste evoluzioni. La coerenza tra qualità, autenticità, tra-

sparenza e spazi commerciali è una sfida appena iniziata verso una soluzione originale fondata su un processo di innovazione aperta e continua. L'esperienza di Lino's Type è un esempio di come questo incrocio si sia potuto declinare, costituendo un volano di rigenerazione urbana grazie al mix di ingredienti sopra sottolineati contestualizzati nell'ambito di un quartiere urbano.

Esistono secondo la nostra visione due principali fattori propedeutici al conseguimento dei risultati appena proposti:

- La prima criticità fondamentale vede contrapporsi due elementi, che possono trovare nei prossimi anni uno spazio di confronto e integrazione e vedono in Lino's Type una possibile convergenza. Da un lato, la **distribuzione tradizionale**, in particolare il *retail* nelle città occidentali medio-grandi, non trova soluzioni coinvolgenti per conquistare un consumatore che non è più attratto dagli spazi commerciali diffusi negli ultimi decenni e che ora hanno perso ogni capacità attrattiva. Parliamo dei grandi *mall* periferici⁸, involucri senza più contenuti e che determinano solo lo svuotamento dei centri urbani a favore di asettici e omologati contesti commerciali. Dall'altro lato, **nuovi modelli di innovazione** (start-up tecnologiche e digitali, *makers* e nuovi produttori) denotano una grande capacità di costruzione di nuovi scenari, ma anche un'autoreferenzialità che li tiene lontani dall'incidere veramente sulle dinamiche economiche; navigano in spazi di finanziamento e sostegno istituzionale senza trovare un vero modello di business. L'integrazione tra questi due elementi può invece, come dimostra il caso Lino's Type, trasformarsi in strategia vincente.
- **Una progettazione urbanistica e architettonica che costruisce relazioni e non solo contenitori.** Gli investimenti immobiliari in spazi urbani si rivelano spesso involucri senza un contenuto che ne definisca delle potenzialità di utilizzo e valorizzazione. Nuovi modelli sono necessari per questi spazi per esprimere al meglio il valore delle iniziative urbanistiche e architettoniche.

La soluzione che fa convergere i due fattori sopra esposti sta nella creazione di **spazi *retail* che si integrino con una proposta continua di innovazione nei modelli di attrazione, nel coinvolgimento dei consumatori e dei produttori, che facciano emergere il valore del processo di “elaborazione cultu-**

8. “The death of the American mall”, *The Guardian*, 19 giugno 2014.

rale” e di produzione che sta dietro i prodotti. Ciò si realizza attraverso spazi di lavoro, workshop ed eventi costruiti attraverso brand e professionisti che vivono lo spazio come un laboratorio e interagiscono con le iniziative commerciali degli spazi *retail*. Questo coinvolge il distretto urbano, lo fa vivere dando nuovo valore agli spazi commerciali e di business. In questo senso, crediamo che l'esempio di Lino's Type non sia destinato a rimanere un evento isolato, ma possa essere replicato su diversa scala a diversi livelli e in altri luoghi nel mondo.

3. Fiamma creativa: da ex caserma a spazio creativo nel centro di Ferrara

di Emanuela Agnoli

Da immobile pubblico abbandonato a casa per giovani imprese culturali creative: [Spazio Grisù](#) è la prima *factory* della cultura e della creatività in Emilia-Romagna. Un esperimento pionieristico che è oggetto di varie tesi di laurea. Siamo a Ferrara, in una ex Caserma dei Vigili del Fuoco, abbandonata dal 2004. Un'area di 4.000 mq. inutilizzati ed in evidente stato di degrado.

Un po' di storia

Inaugurata nel 1930, la Caserma dei Civici Pompieri è uno degli elementi architettonici che segnano l'avvio dello sviluppo, nella prima metà del Novecento, del quartiere Giardino, una zona definibile di pregio. Il Comando provinciale dei Vigili del Fuoco occupa un'area vasta, vicino alla stazione ferroviaria e immediatamente all'interno delle mura cittadine. Una zona che, tuttavia, ha conosciuto recentemente una fase di marginalizzazione rispetto al centro città, con un aumento di episodi di microcriminalità. Proprietaria dell'immobile è dal 1943 la Provincia di Ferrara, ma dal 2004, dopo la costruzione di una nuova Caserma per i Vigili del Fuoco l'immobile è sfitto, inutilizzato e in cattivo stato di manutenzione: non presentando requisiti d'interesse storico-culturale, la Provincia di Ferrara ne la vendita all'asta, nel 2010 e di nuovo nel 2011.

L'incontro tra la Provincia di Ferrara e l'Associazione Grisù

Dopo l'ultima asta, andata deserta, avviene l'incontro con l'Associazione Grisù, che si propone alla Provincia come soggetto in grado di riutilizzare la caserma, rendendola nuovamente produttiva, grazie all'attività di imprese culturali e creative che vi si insedieranno. L'obiettivo è complesso: dando nuova vita a questo spazio, si vuole offrire a professionisti di vari settori un luogo in cui operare, una "vetrina" dove proporre il proprio lavoro e, con ciò, contri-



Spazio Grisù: veduta aerea dell'area

buire alla riqualificazione dell'intero quartiere, dando all'area una rinnovata identità e stimolando una nuova socialità, caratterizzata da una forte condivisione ed apertura. È così che la proposta dell'Associazione Grisù incontra l'adesione della Provincia, con il coinvolgimento in prima persona del suo Presidente (Marcella Zappaterra) e del Comune di Ferrara. Non avendo, nel frattempo, tali istituzioni ricevuto proposte da altre realtà e ritenendo prioritario il tema della rigenerazione urbana, in particolare in un quartiere ritenuto "a rischio", la Provincia decide di non vendere l'immobile, di scommettere sulla creatività e di concederlo, in comodato d'uso gratuito, per un minimo di cinque anni rinnovabili, all'Associazione non profit culturale e di promozione sociale "Grisù", costituitasi il 22 marzo del 2012. Il contratto viene firmato il 7 settembre 2012.

L'Associazione Grisù

L'Associazione prende il nome da un personaggio dei cartoni animati: il draghetto creato dai fratelli Pagot a metà degli anni Sessanta e diventato popola-

rissimo grazie a una serie televisiva andata in onda dal 1975. Grisù è un piccolo drago che sogna di fare da grande il pompiere, ma, ogni volta che si entusiasma, rivela il proprio talento di “inceneritore”.

Dal rapporto con la creatività nasce anche l’immagine di Grisù, che adotta come logo l’opera ideata, realizzata e donata dagli artisti Cuoghi Corsello, che fonde nel segno la zampa di un drago e la “fiamma creativa”; questa immagine, la grande “G” nera su fondo rosso, è anche l’opera degli stessi autori che campeggia, tra gli alberi, nella corte dell’edificio.

Fortemente voluta e presieduta da Fabrizio Casetti, che ne riunisce a inizio 2012 i singoli componenti, l’Associazione Grisù viene costituita da 10 fondatori (a cui si aggiungeranno, in corso d’opera, altri due soci): 9 su 12 sono di origini ferraresi, ma lavorano anche in altre città italiane e all’estero; alcuni di essi già si conoscono e si stimano. Il Consiglio direttivo oggi è composto da 7 persone, di cui 6 fondatori: professionisti attivi in differenti settori – dalla critica d’arte alla comunicazione, dall’imprenditoria nelle nuove tecnologie alle *performing arts* e all’organizzazione di eventi – i quali da tre anni prestano il loro impegno volontariamente, affiancati da consulenti che mettono a disposizione *pro bono* le proprie competenze in campo tecnico-burocratico, legale, amministrativo, fiscale, notarile, ecc.

L’idea che sta alla base dell’Associazione nasce dalla constatazione che molti enti pubblici hanno a disposizione spazi inutilizzati e che è possibile intervenire, proponendosi sia come realtà responsabile primaria dello spazio sia come facilitatore per la nascita di una nuova imprenditorialità creativa, orientando le imprese e agevolando i loro rapporti con consulenti, professionisti ed esperti (agevolando, ad esempio, i rapporti con le banche per l’accesso al credito, con le assicurazioni e con le associazioni di categoria, fornendo contatti diretti per consigli e orientamenti).

Primi passi

Al momento dell’ingresso nella ex caserma, le condizioni del cortile sono assai critiche, ma, grazie all’impiego delle energie spontanee e generose di molti volontari, si procede al liberare la corte alberata dalla grande quantità di materiali abbandonati: la corte si era, infatti, trasformata nel tempo in una sorta di discarica, mentre nelle varie stanze, venivano raccolti, a mo’ di magazzino, arredi scolastici dismessi: lavagne, banchi, sedie ecc.

Così, in poche settimane, lo spazio del cortile diventa praticabile.

Il bando e le imprese selezionate

Il bando per la selezione delle imprese viene pubblicato, il 19 ottobre 2012 attraverso un apposito sito (www.spaziogrisu.org). I criteri esplicitati nel bando di ammissione sono stati preventivamente condivisi dall'Associazione con l'amministrazione provinciale, ed includono, oltre al requisito settoriale (proporre un'organizzazione culturale e creativa), l'attenzione verso aspetti di innovazione, una buona capacità progettuale, la sostenibilità economica, e la possibilità di creare (o inserirsi in) una rete con altre organizzazioni. Nel primo anno vengono così selezionate 12 imprese non soltanto del territorio, tra le oltre 80 domande pervenute (domande che continuano ad arrivare, perché il bando per l'assegnazione di altri spazi è sempre aperto): si va da chi lavora su realtà aumentata e prototipazione 3D al design sostenibile, da un magazine culturale alla casa editrice di fumetti, fino ad arrivare alla progettazione di droni, imbarcazioni elettriche ed ecologiche (si veda più avanti per una descrizione delle imprese operanti all'interno dello spazio alla data di questo scritto). Dalla convivenza di queste realtà sono nate nuove idee, collaborazioni e sinergie.

La corte interna della ex caserma, lato sinistro



Gli eventi

La data ufficiale d'inaugurazione dello spazio è il 5 ottobre 2012, quando viene organizzato il primo *Open day* aperto a tutte le componenti della società civile ed economica, mentre, in occasione del “Rebirth day” – in cui viene contestualmente presentato il progetto del Terzo Paradiso di Michelangelo Pistoletto – vengono comunicate le prime imprese selezionate: è il 21 dicembre 2012, giorno della prima “Chiamata alle arti” di Spazio Grisù rivolta ai creativi dell’Emilia-Romagna. Alla chiamata rispondono numerosi artisti e *writers*, che realizzano molte installazioni ed opere permanenti destinate a quello che verrà poi definito “Progetto Hangar”.

Altra iniziativa è quella del 21 marzo 2013, data della consegna delle chiavi alle imprese, in cui si svolge un altro *open day*, una grande festa di primavera aperta a tutti gli abitanti del quartiere e non solo. Infine è la volta della rassegna musicale “The Secret Garden”, i concerti estivi che si tengono nella corte di *Grisù*, da giugno a settembre, per due estati consecutive, 2013 e 2014. Nel corso di una serata della rassegna, viene anche organizzato l’evento “Ginger meets Grisù”, finalizzato al *crowdfunding* per la sistemazione della corte alberata, attraverso la piattaforma territoriale *GINGER* (“Gestione idee nuove e geniali Emilia-Romagna”, che si rivolge ai creativi della regione, per dare visibilità ai loro progetti); purtroppo, però non si raggiunge la cifra che ci si era prefissata.

Obiettivi

La ex Caserma di via Poledrelli, ribattezzata Spazio Grisù, è, quindi, un edificio riattivato inizialmente senza finanziamenti pubblici, ma grazie agli investimenti delle singole imprese che, in cambio dell’affitto gratuito, risistemano a proprie spese gli spazi assegnati, sostenendo i costi delle relative utenze. La riattivazione si avvale anche dell’aiuto di alcuni sostenitori, definiti “Amici di Grisù”, che, perlopiù a titolo personale, offrono gratuitamente materiali, supporti, servizi e consulenze.

Una riattivazione produttiva, dunque, dello spazio, che contribuisce anche alla riqualificazione dell’intero quartiere, noto per essere tra quelli “sensibili” dal punto di vista sociale. Parole d’ordine sono senza dubbio: co-working, cultura creativa, ri-qualificazione e partecipazione.

La *mission* di Spazio Grisù, chiara fin da subito e rimasta inalterata, è quella di essere un luogo vivo, in cui accade sempre qualcosa; uno spazio aperto e inclusivo, che nasce con lo scopo di diventare un motore di sviluppo locale e di riqualificazione urbana e sociale, su base culturale e creativa.

Spazio Grisù si propone come una “casa per creativi”, in cui le migliori energie del territorio e i talenti esteri possano incontrarsi, raccontare la propria storia ed esprimersi, creando un dialogo tra le eccellenze ferraresi che ora lavorano con successo all'estero, ma anche invitando talenti internazionali interessati a uno scambio con la creatività italiana. L'obiettivo è quello di organizzare negli spazi comuni, in collaborazione con Università italiane e straniere, incontri, laboratori, convegni, mostre e concerti, con particolare attenzione all'identità del luogo, per ricostruire la memoria di Grisù, anche attraverso i ricordi dei Vigili del fuoco che vissero in quella Caserma e fare dello spazio anche un palcoscenico-scenografia, in cui inserire azioni e narrazioni.

Risultati

Spazio Grisù, fin dalla sua inaugurazione, ottiene un crescendo di attenzione da parte dei media: dal Tg2 alla trasmissione Report, da Io donna a VOGUE, Artribune, Il Giornale dell'arte, Il Sole 24 ore, e ancora la Repubblica, Il Resto del Carlino, Radio 24. Viene citato per due anni di seguito (2013 e 2014) nel Rapporto annuale “Io sono cultura” delle industrie culturali creative a cura di Fondazione Symbola-Unioncamere. Individuato il progetto come *best practice*, l'Associazione viene chiamata a partecipare a numerosi convegni, workshop e festival in tutta Italia, da Lecce a Padova, da Bari a Perugia, da Sarzana a Modena, per confrontarsi con realtà interessanti come ex-Fadda, Manifatture Knos, H-Farm, Im-possible living, Temporiuso e Working Capital, per citare solo alcuni nomi.

Grisù oggi

Nel frattempo, i lavori procedono con le autorizzazioni necessarie, grazie al supporto e all'esperienza del docente della Facoltà di Architettura Gabriele Lelli (direttore dei lavori) e di OurLab (laboratorio di ricerca “Other Urban Resources”): dopo la variazione di destinazione d'uso, le varie pratiche edilizie, per cui si sta procedendo a una messa a norma graduale degli spazi. Indubbiamente, un esperimento che non ha precedenti riserva sempre, in corso d'opera, qualche difficoltà gestionale e burocratica, difficoltà, in cui le istituzioni – Provincia e Comune di Ferrara *in primis* – hanno supportato Grisù costantemente; ma, per quanto il “caso Ferrara” si distingue da altri casi italiani grazie a questo dialogo proficuo, alcuni passaggi burocratici, vincolati da norme nazionali, restano farraginosi: andrebbero snelliti, resi più facili e veloci. Si avverte, infatti, la mancanza di norme apposite che prevedano un uso temporaneo, in caso di

immobili pubblici sfitti, anche di porzioni di immobili (non necessariamente l'intero, per cui occorrerebbero tempi lunghi e costi ingenti), quando non rispondano appieno alle norme di agibilità per l'utilizzo. Tra le difficoltà incontrate in corso d'opera vi è anche il recente smantellamento delle Province: ciò complica il tutto, con un inevitabile cambio di referenti, benché la Provincia di Ferrara resti comunque proprietaria dell'immobile.

Attualmente sono insediate 6 imprese su 12: si tratta di Innova, Kappalab, Obst, Quantity, SpazioGrafia e Tryeco 2.0; molte di esse, soltanto nell'ultimo anno, hanno ricevuto premi e riconoscimenti prestigiosi nei loro specifici settori. Ci saranno nuove selezioni per assegnare i posti ancora liberi della ex Caserma (al momento, gli spazi assegnati sono circa la metà del totale): la domanda di ammissione è disponibile on-line sul sito www.spaziogrisu.it.

Tab. 1. Le 12 imprese di Spazio Grisù

Area di attività	Impresa
Sostenibilità	<p><i>INNOVA</i></p> <p>Studio e produzione di imbarcazioni ecologiche a controllo totale. Modelli e prototipi di velivoli innovativi, droni, sistemi di controllo automatizzati e tute alari.</p>
	<p><i>MiDo</i></p> <p>Sistemi di monitoraggio e sviluppo di "MiDoMet" per la telelettura e la gestione qualitativa/quantitativa delle risorse energetiche.</p>
	<p><i>OURLab - Other Urban Resources Lab</i></p> <p>Gruppo-laboratorio di giovani architetti, nato dalla collaborazione con lo studio di Architettura Lelli & Associati, che progetta e ricerca risorse alternative e nuove energie urbane.</p>
	<p><i>WORMA Lightbuilding</i></p> <p>Operando nel campo della sostenibilità ambientale, offre un sistema integrato di progettazione e realizzazione di edifici a consumo energetico prossimo allo zero.</p>

>>>

Tab. 1 >>>

<p>Area di attività</p> <p>Digital making/ Editoria</p>	<p>Impresa</p> <p><i>Kappalab</i> Opere editoriali multimediali, con particolare attenzione al fumetto d'autore e alla narrativa per ragazzi. Agenzia letteraria, organizzazione eventi legati al fumetto e al cinema d'animazione.</p> <p><i>OBST - Creative works</i> Studio creativo di comunicazione, grafica pubblicitaria, web design e sviluppo di <i>web application</i>. Ha ideato e realizza il magazine culturale online <i>Listone Mag</i>.</p> <p><i>Quantity</i> Una <i>solutions company</i> che analizza, progetta e realizza percorsi d'integrazione tra il business tradizionale e le potenzialità del web.</p> <p><i>TryeCo 2.0 Srl</i> Una "<i>creative maker farm</i>" che utilizza laser scanner 3D e prototipazione rapida nel campo dei beni culturali e del turismo, realtà aumentata, modellazione e animazione 3D.</p>
<p>Riuso /Recupero</p>	<p><i>Dorotea</i> Associazione culturale che ha per finalità il riuso creativo attraverso la valorizzazione e la promozione del design artistico sostenibile.</p> <p><i>Unbeldi</i> Laboratorio di progettazione e realizzazione di arredi e allestimenti su misura: riuso/reinterpretazione di materiali esistenti e assemblaggio di elementi.</p>
<p>Spazi urbani/ Architettura</p>	<p><i>ArchLivIng</i> Laboratorio che fornisce servizi di progettazione integrata, dall'ambito architettonico e urbanistico a quello strutturale e impiantistico.</p> <p><i>SpazioGrafia</i> Studio professionale di fotografia e architettura che realizza progetti di ristrutturazione, servizi di moda, architettura, ritratti, <i>book</i>, <i>still life</i>...</p>

Prossimi passi

Dopo la partecipazione nel 2014 alla manifestazione d'interesse a un bando regionale per accedere a un importante finanziamento, a cui hanno preso parte tutte le province della Regione, compresa quella di Ferrara, si sono appresi i nomi dei tredici progetti vincitori, due dei quali sono ferraresi: Spazio Grisù, appunto, e l'ex Mercato coperto. Entro 3 anni i fondi saranno, quindi, da investire in progetti che prevedano la rigenerazione di spazi, che, pur restando pubblici, vengono resi agibili e utilizzabili, a disposizione dei cittadini. Per l'ex Caserma, dei complessivi 800.000 euro, la Provincia investirebbe un 50%, il restante 50% la Regione; ciò riguarderà l'adeguamento, la messa a norma e la sistemazione di quelle parti comuni dell'immobile che necessitano di interventi più significativi (ad esempio, il tetto che soffre di pesanti infiltrazioni, il cortile interno, i bagni comuni, il riscaldamento e gli allacciamenti delle aree comuni). Diverso è quanto riguarda lo spazio specifico assegnato alla singola impresa, che resta responsabile della relativa tinteggiatura, delle finiture, di impiantistica, illuminazione, arredi, attrezzature, oltre alle spese delle utenze.

Si attende, poi, da parte dell'Amministrazione locale, la procedura di evidenza pubblica che selezionerà l'ente gestore dello spazio. Tale gestione sarà vincolata al fatto che gli spazi vengano sempre assegnati a imprese culturali e creative, che la programmazione preveda progetti culturali, che sia un luogo attivo, con finalità sociali, al servizio del quartiere e della collettività; del resto, la stessa struttura architettonica dello stabile sembra evidenziare il cuore centrale (la corte alberata) e la struttura ad anello, simbolo di un luogo inclusivo.

L'Associazione fino ad ora si è autofinanziata, ma ha bisogno del sostegno di aziende o privati che credano in un progetto come questo e che, sentendosi in linea con lo spirito e la filosofia di *Spazio Grisù*, vogliano legarvi il proprio nome, anche "adottando" alcune aree della ex Caserma, attraverso un finanziamento che consenta di risistemarle, per ricavarne sale espositive, spazi per workshop, laboratori, convegni ecc. (per questo si veda la sezione del sito "Sostienici"). Perché la fiamma creativa possa continuare ad ardere, più viva che mai.

4. I Musei San Domenico: trasformazione urbanistica e attività culturali a Forlì

di Gianfranco Argnani e Gabrio Furani

Il restauro del convento di San Domenico è un progetto realizzato dal Comune di Forlì su un immobile di sua proprietà, finanziato per gran parte da una pluralità di soggetti pubblici e, in minor quota, da soggetti privati (fondazioni bancarie). Il comune di Forlì, infatti, fin dal 1996 ha deciso di investire nella cultura come principale elemento di riqualificazione del centro storico. Si tratta di un intervento strategico trasversale che, attraverso il riordino delle sedi degli istituti culturali, all'epoca (ed anche ora) frammentati in diversi luoghi nella città, tende a creare una rete diffusa che tuttavia abbia al suo centro un polo forte, in cui si possano concentrare le risorse, e che serva poi ad irradiare attività ed animazione culturale sul territorio. Il progetto di riordino si proponeva, quindi, da una parte di centralizzare e specializzare le principali funzioni (Musei, Biblioteche), e dall'altra di valorizzare le attività decentrate, collegando in rete i vari siti culturali, ed attribuendo al sistema una organicità che avrebbe dovuto avere ricadute positive anche sui costi di gestione (personale, sedi, consumi).

In quest'ottica il costo del recupero di un monumento in rovina come il convento di San Domenico non è stato visto solo come un atto dovuto, ma anche come un investimento produttivo, un'occasione per razionalizzare le spese. L'occasione era importante e significativa anche sul versante della riqualificazione del centro storico e quindi della rigenerazione urbana.

Breve storia del Convento

Forlì, come tutte le città dell'Emilia-Romagna, ha una cintura di complessi conventuali nella fascia più esterna del centro storico, in gran parte soppressi durante l'occupazione napoleonica e poi dallo stato unitario, quindi diventati caserme, infine abbandonati e ora "vuoti urbani". Il tema della riconversione di questi spazi non riguarda solo quello strettamente architettonico ma include anche aspetti quali la riorganizzazione dei servizi culturali da offrire dentro un

grande contenitore monumentale (ex-convento o ex-caserma), in modo da riuscire a concentrare le risorse anche per la riqualificazione del centro storico e dei principali vuoti urbani.

Il convento ha una grande consistenza, respiro architettonico, solidità strutturale e rigore funzionale. Il primo nucleo risale al XIII secolo, seguito da una forte espansione rinascimentale e da un'integrale ristrutturazione nei primi anni del '700. La dimensione è di circa 10.000 metri quadri, su un'area molto vasta, che in origine era coltivata intensivamente, costituendo la base dell'economia conventuale. Il convento fu soppresso dai francesi alla fine del XVIII secolo (la chiesa rimase aperta al culto), poi fu restituito ai monaci con la restaurazione. Successivamente fu definitivamente soppresso nel 1867 dallo stato italiano (questa volta anche la chiesa fu chiusa al culto) e trasformato in caserma, mentre gli orti, fra la fine del XIX secolo e i primi decenni del XX, furono occupati dai primi insediamenti industriali. Il San Domenico viene definitivamente abbandonato anche dall'esercito nella seconda metà degli anni '70.

Da quel momento il degrado, che aveva progressivamente aggredito il monumento fin dalla definitiva trasformazione in caserma, accelera ad un ritmo ineluttabile, fino ad arrivare al crollo fisico di una parte importante della chiesa e porzioni di convento. Un intero quartiere era da tempo escluso dal tessuto urbano e sociale, un importante patrimonio architettonico era in rovina, una potenziale risorsa di immobili adatti alle funzioni culturali pubbliche era disponibile. Da qui l'idea del Comune di mettere in sinergia le politiche culturali, le politiche urbanistiche e la politica del restauro dei monumenti.

Il progetto di recupero

Il progetto del 1996, basato sui concetti di restauro, conservazione e riutilizzo, divenne un progetto "condiviso". Prima c'era un altro progetto, quello di trasformare il complesso in teatro comunale che, in quanto non condiviso, non è andato a buon fine. Del vecchio progetto di teatro è rimasto un grande parcheggio in cemento armato, incongruo rispetto al monumento restaurato.

Il progetto condiviso del 1996 invece ha puntato alla riqualificazione del sistema culturale perseguendo il raccordo fra il centro storico e la città esterna, il parco urbano fluviale, le aree principali di riqualificazione. Il progetto è stato innanzitutto urbanistico e si è basato su un'idea molto semplice: restaurare il convento per farlo diventare il motore del sistema culturale forlivese, ripristinare il verde degli orti conventuali e riottenere l'area nella sua naturalità originale, proiettando il parco urbano esterno alle mura dentro la città. In

particolare, il San Domenico è stato identificato come motore del sistema culturale forlivese e quindi si è previsto di trasferirvi tutti i musei civici, la pinacoteca e le collezioni d'arte permanenti. Accanto alle funzioni istituzionali il progetto definiva altre funzioni integrate, fra cui le esposizioni temporanee.

La sinergia fra i musei permanenti e le esposizioni temporanee è la sfida vera, non ancora vinta. Le mostre temporanee, negli ultimi 10 anni, hanno raggiunto oltre 800.000 visitatori complessivi, grazie all'organizzazione di percorsi espositivi di eccellenza. I musei civici invece – come era facilmente prevedibile – nonostante siano depositari di importanti giacimenti artistici, non generano un flusso notevole di visitatori. È proprio per tentare un riequilibrio e una contaminazione positiva fra queste due funzioni che con il progetto San Domenico si è voluto puntare, anche nella dimensione architettonica, sull'intreccio dei percorsi dei giacimenti culturali del Comune di Forlì e delle esposizioni temporanee allestite dalla Fondazione Cassa dei Risparmi di Forlì.

La chiesa, ultima ad essere restaurata in ordine di tempo, completa il polo culturale con una vera polifunzionalità dello spazio, studiato sia per ospitare parte delle grandi mostre allestite nel convento (a cui la grande aula è funzionalmente connessa senza soluzione di continuità), sia per ritornare ad essere uno spazio assembleare, attrezzabile per convegni, conferenze, concerti, performance artistiche e culturali di vario tipo.

Una vista interna della chiesa restaurata



Le funzioni principali del convento, previste dal progetto, sono divise per piani. Il piano terra è un piano della città, pensato come prosecuzione delle strade e delle piazze adiacenti, cioè come un percorso pedonale urbano “normale”. Il cittadino che si riappropria del monumento “passeggia”, anche tutti i giorni, la domenica mattina, i giorni feriali, attraverso i chiostri del convento e attraverso gli spazi interni del convento, godendo della bellezza dell’architettura e degli spot informativi che trova nel tragitto (dalle locandine delle iniziative culturali alle stazioni multimediali interattive). Quindi si tratta di spazi dedicati prevalentemente all’accoglienza, con punti di ristoro, mostre temporanee, manifestazioni del museo di se stesso, informazioni per visitare ed accedere agli altri siti del circuito culturale forlivese.

Nell’interrato, attraverso la ricostruzione del secondo chiostro che oggi è ancora in parte crollato, dovrebbero trovare posto le collezioni di reperti archeologici, i depositi attrezzati, gli archivi visitabili, e i servizi per il personale. Al piano superiore si sviluppa la pinacoteca (già in gran parte trasferita) e le esposizioni temporanee (attive da un decennio), con l’intreccio dei percorsi cui si è accennato. Le esposizioni temporanee, che possono completarsi e finire nello spazio della chiesa, fruiscono degli stessi spazi di accoglienza dei musei civici permanenti, e quindi ne condividono il sistema distributivo, creando anche una possibile sinergia fra le due attività.

Il cantiere di restauro è iniziato nel 2000, e si è articolato in diversi stralci realmente funzionali, che riguardavano prima il convento, poi la chiesa (con la ricostruzione della parte crollata). Dal punto di vista del restauro architettonico sono state usate quasi tutte le categorie di intervento che si possono applicare in casi del genere: dalla conservazione e restauro delle murature, delle strutture, delle superfici pittoriche e degli apparati decorativi plastici, fino alla ricostruzione semplificata delle partiture che erano andate completamente perse e all’inserimento di nuovi elementi, passando attraverso tutte le sfumature intermedie in cui conservazione, ripristino ed innovazione si sono miscelati con diversi dosaggi ed equilibri.

Anche il tema delle opere d’arte è stato molto presente, con una vasta campagna di restauri che ha messo in particolare evidenza il ciclo dei decori plastici realizzati, all’inizio del XVIII secolo, dal luganese Antonio Martinetti.

Nel primo chiostro è stata conservata la loggia antica cinquecentesca ed è stata realizzata una nuova loggia, al posto di quella coinvolta dal crollo, con la riproposizione della partitura originale al piano terra, dove si era in possesso della originaria forma e dimensione, e una proposta di intervento moderno al piano superiore, in cui era documentata solo la volumetria.



Una veduta del primo chiostro e della loggia

Oggi l'edificio è aperto e attivo. Vi si può visitare la Pinacoteca Civica, come pure le grandi esposizioni temporanee curate dalla Fondazione Cassa dei Risparmi di Forlì, che dal 2005 si succedono per cinque-sei mesi all'anno, tutti gli anni. Seguendo il principale percorso interno al complesso restaurato, troviamo all'inizio l'atrio dei musei e delle esposizioni temporanee, poi la sala del refettorio con gli affreschi cinquecenteschi, che fa da hall a tutto il sistema distributivo, infine le gallerie conventuali da cui si accede alle sale. Un grande scalone consente di passare con la necessaria fluidità dal piano terra al primo.

L'originario assetto (forma, posizione e dimensione) delle gallerie e delle celle ad esse connesse, si adatta benissimo alla funzione museale, perché costituisce una sequenza continua di percorsi e sale espositive collegate fra di loro da un sub-percorso interno. Quindi c'è un sistema distributivo principale, fondato sulle gallerie, e un sistema distributivo secondario che collega le celle fra di loro, marcato nella pavimentazione con una diversa tessitura del cotto.

Sono stati utilizzati tutti gli spazi, compresi i sottotetti, come nel caso della sala sospesa sopra la volta strutturale del refettorio cinquecentesco.

Infine la chiesa è stata ripristinata, disegnando nello spazio le linee delle antiche volte, e approfittando di questo vuoto per creare una sorta di gratic-

cia teatrale sopra le volte in legno in modo da poter attrezzare la sala a qualsiasi tipo di attività. Dall'alto calano le tecnologie per l'illuminazione (generale e di scena), così come possono essere applicati allestimenti acustici, attrezzature per particolari eventi espositivi, scenografie, dispositivi multimediali, e così via.

Il San Domenico: considerazioni sui risultati ottenuti

Il progetto riguarda circa 10.000 metri quadri esistenti che arriveranno a circa 15.000 con i futuri completamenti. Il costo complessivo approssimativo, fino al 2011, è stato di circa 28 milioni di euro, di cui il 48,5% a carico dello Stato (proventi del lotto, 8 per mille, fondi speciali e ordinari per i beni culturali, ecc.), il 37,6 % a carico del Comune (anche mediante BOC), il 7,9% a carico della Regione Emilia-Romagna, il 4,9% a carico della Fondazione Cassa dei Risparmi di Forlì, oltre ad altre quote minori a carico della Provincia di Forlì-Cesena e della Fondazione Monte dei Paschi di Siena.

Si tratta di un cantiere ancora aperto: il convento funziona da 10 anni, la chiesa sarà completata all'incirca entro il 2015, tuttavia sono ancora da completare le parti mancanti del secondo chiostro, gli interrati, le sistemazioni delle aree esterne.

Per quanto riguarda i costi di gestione riferiti attualmente solo ai circa 6.000 metri quadrati di superficie già pienamente utilizzata, la gestione è in capo all'Amministrazione Comunale di Forlì per quanto riguarda il management complessivo, la manutenzione, la guardiania della parte Pinacoteca. Il Comune fruisce del supporto della Fondazione Cassa dei Risparmi di Forlì per il periodo in cui sono attive le mostre temporanee (periodo di allestimento e periodo di apertura), che occupano buona parte della struttura per oltre cinque mesi l'anno, e cioè quasi tutti gli spazi non impegnati dalla Pinacoteca Comunale stabile.

Le mostre temporanee hanno portato 850.000 persone nell'arco di 9 anni, ed hanno riscosso grande successo, con presenze da tutta l'Italia e anche dall'estero. Il vero problema è mantenere il livello di attenzione che si crea per i mesi delle mostre anche per quelli in cui le mostre sono chiuse. In altri termini, l'obiettivo è quello di far diventare il San Domenico un contenitore continuamente vivo e attivo. Per tentare di risolvere questo problema, il Comune organizza in proprio una serie di attività, nei mesi estivi ed autunnali, che vanno da eventi musicali a eventi culturali, mostre di breve periodo, conferenze, convegni, presentazioni.

Ancora sugli aspetti economici, il costo di gestione è di circa 800.000€ all'anno per la parte di competenza comunale, riferita ai 6.000 metri quadrati di superficie utile lorda utilizzata di cui sopra. Con l'entrata in funzione della chiesa, il costo di gestione salirà a circa 1.000.000 di €/anno, che diviso per i 120.000 abitanti di Forlì porta ad un costo parametrico di circa 8 €/abitante, che, per la gestione di un complesso di grande qualità e prestigio, non costituisce un onere eccessivo.

La ricaduta economica dell'investimento sulla città andrà quantificata nel dettaglio. Per ora possiamo constatare la novità costituita da una serie di fenomeni mai riscontrati prima. Ad esempio, non era mai successo che un numero di visitatori così alto giungesse regolarmente a Forlì. La città non era mai stata una meta di turismo culturale, né dai visitatori era stato mai manifestato un così alto livello di gradimento. Numerose attività commerciali, per la ristorazione e l'ospitalità, hanno beneficiato di una consistente espansione di questo tipo di domanda.

Le necessità gestionali delle mostre e l'afflusso di grandi masse di visitatori hanno messo in moto attività e professionalità legate ai servizi culturali, guide, accoglienza, informazione turistica, ecc. In concomitanza con l'operazione San Domenico il Comune ha messo in cantiere un'altra "grande opera": il Campus Universitario. Musei San Domenico e Università⁹, nonostante non siano ancora completamente ultimati, hanno già trasformato la città, scuotendola da un antico provincialismo, aprendo orizzonti più ampi, offrendo occasioni di sviluppo, maggiore competitività e capacità attrattiva.

9. Forlì è uno dei poli distaccati dell'Università di Bologna (*ndr*).

5. L'ex-ospedale S. Agostino di Modena

di Luigi Benedetti

Parlare dell'ex-ospedale S. Agostino equivale a intraprendere un viaggio nella memoria dei modenesi. "Il" S. Agostino – e non è un caso se comunemente chi ne parla usa l'articolo determinativo – è uno dei luoghi vivi e al tempo stesso simbolici di quella comunità che per quasi 250 anni ha avuto in quell'edificio il proprio ospedale.

La lunghissima persistenza in un luogo e in un edificio della stessa funzione, e per di più di una funzione – la funzione ospedaliera e di cura – che entra in profondità nei percorsi di vita e si connette, senza soluzione di continuità, ad esperienze felici e meno felici, fa sì che ripensare alla destinazione e agli usi futuri di quell'edificio assuma un valore e costituisca un impegno che vanno al di là di una semplice operazione di restauro e riqualificazione di una parte del nostro tessuto urbano. La sfida consiste nella nuova scrittura che darà vita alla futura memoria della città, con l'obiettivo di assumere un ruolo sociale, culturale e simbolico almeno altrettanto forte di quello che l'ospedale di Modena ha rivestito nel passato.

È allora necessario, anche se brevemente, richiamare gli elementi salienti della storia e dei caratteri architettonici di questo edificio.

Una breve storia della struttura

L'Ospedale Sant'Agostino, dalla caratteristica forma a "tenaglia", nasce come Grande Spedale degli Infermi tra il 1753 ed il 1758, per volere del Duca Francesco III. Nel 1772 viene ampliato, raddoppiando il fronte su via Emilia per ospitare l'infermeria militare. Fin dalla sua origine, ma in particolare durante l'Ottocento, le vicende storiche e politiche del Grande Spedale sono strettamente legate alle sorti dell'Albergo dei Poveri, l'attuale Palazzo dei Musei. L'insufficienza del Grande Spedale diviene manifesta a cavallo tra la prima e la seconda guerra mondiale: la crescita demografica e i nuovi bisogni di cura spingono le istituzioni e l'università modenesi a puntare alla costruzione di un nuovo Policlinico, vicino a dove nel Medio Evo sorgeva l'Ospedale dei lebbrosi. Nel 1933 viene indetto un concorso nazionale e nel 1938 è approvato il progetto vincitore, ma solo nel 1953 cominciano i lavori, conclusisi nel

1963¹⁰. Nonostante la costruzione del Policlinico, l'Ospedale Sant'Agostino rimane in funzione fino al 2004, anno in cui tutto il personale, le strumentazioni e le attività cliniche vengono trasferiti nel nuovo ospedale di Baggiovara.

Entrando nel merito dei caratteri architettonici dell'edificio, dall'esame della pianta dell'ex ospedale emerge una concezione distributiva spaziale molto originale, caratterizzata dalla simmetrica divisione degli spazi per la degenza delle donne (tre corsie ad ovest) e degli uomini (tre corsie ad est), e, soprattutto, per l'influenza sul disegno dell'importanza attribuita alla devozione religiosa. Era fondamentale, a quell'epoca, che ogni ammalato potesse vedere un'immagine religiosa da cui trarre conforto e speranza. Le tre corsie riservate alle donne erano disposte radialmente attorno all'altare dedicato a S. Giobbe e quelle del reparto uomini attorno all'altare dedicato a S. Nicolò. Le corsie a sud, in diagonale e più lunghe, confluiscono nel grande atrio, a doppio volume, in cui si apre l'accesso all'ospedale da Piazzale Sant'Agostino. Al suo interno è visibile ancora oggi uno dei due quadranti dell'orologio (1765) opera del celebre artigiano modenese Bonifazio Borsari.

Progettista dell'edificio è stato a lungo tempo ritenuto l'architetto bolognese Alfonso Torreggiani, ma studi più recenti accreditano con forza che il progetto sia stato eseguito dal capo muratore e vice architetto ducale Giuseppe Sozzi, mentre il Torreggiani si sarebbe limitato all'approvazione finale dei disegni.

L'idea alla base del progetto di riqualificazione

Il trasferimento delle attività cliniche nel nuovo ospedale di Baggiovara ha aperto un vuoto, anche se temporaneo, nel tessuto della città. Un vuoto materiale e simbolico, che ci si è adoperati immediatamente per colmare attraverso un radicale cambiamento.

Le sfide da cogliere sono sostanzialmente due, e si rispecchiano nelle due fasi del restauro e dell'innovazione. Da una parte, infatti, il compito è quello di non smarrire la "storia" del complesso, con i suoi caratteri architettonici; ci si propone, anzi, di rafforzare la leggibilità della fabbrica settecentesca, attraverso la restituzione, ove possibile, delle spazialità originali in un edificio nel quale la destinazione sanitaria ha sedimentato molteplici parti incongrue sull'impianto originale. Dall'altra, fondandosi su un equilibrato di conservazione, restauro e nuova progettazione perseguono l'obiettivo di generare un nuovo luogo capace di collegarsi sotto tutti gli aspetti – sociali, culturali, economici, urba-

10. Una parte della cancellata del Grande Spedale, con il suo stemma, viene appesa nella Sala delle Riunioni del Policlinico, dove si trova tutt'ora.

nistici e architettonici – con la città. I nuovi inserti di architettura sono allora direttamente e chiaramente orientati al raggiungimento degli obiettivi funzionali di riuso del complesso.



Veduta aerea del complesso del S. Agostino

Il “nuovo inizio” del Grande Spedale (che si trasforma in Polo Culturale) avviene e può essere letto solo nel quadro di una precisa strategia di crescita della città e del territorio di Modena. Prendendo atto che “il” S. Agostino *non è solo un edificio*, ma il fulcro di un progetto complesso di rigenerazione urbana, si è cercato di agire affinché esso possa diventare motore principale della riqualificazione di una parte rilevante del centro storico. A conferma di ciò, basterebbe cogliere uno fra gli elementi del progetto: l’apertura di nuove vie per muoversi da e per il centro della città, la scelta di rendere permeabile ed aperto l’edificio creando nuove vie di accesso non solo alla città ma anche a nuovi saperi e a un nuovo modo di costruire relazioni.

Prima di procedere a una descrizione puntuale delle funzioni incardinate nel S. Agostino, ci sono almeno due ulteriori elementi di contesto da evidenziare. Innanzitutto, se è parso che negli anni di lavoro trascorsi si siano privilegiati gli aspetti legati al progetto architettonico, tutto questo non è avvenuto per uno sbilanciamento sul versante estetico a discapito di una riflessione sulle funzioni e le relazioni sociali e culturali. È perché operare su un bene tutelato incrementa esponenzialmente la complessità progettuale e amministrativa, soprattutto in relazione a destinazioni d’uso “plurali”, come sono le destinazioni progettate per il Polo

Culturale S. Agostino. In secondo luogo, la collaborazione fra istituzioni e soggetti diversi non può mai essere acquisita come un dato, ed è direttamente correlata alla pluralità delle destinazioni d'uso del complesso. Dobbiamo ricordare, infatti, che dietro alle diverse funzioni esercitate si trovano una pluralità di soggetti pubblici e privati. In particolare, sin dagli inizi del progetto, si è costantemente tessuta una relazione fra soggetti pubblici a livello centrale e periferico (Mibact e Comune di Modena) e la Fondazione Cassa di Risparmio di Modena quale soggetto privato. A questi si è poi aggiunta l'Università di Modena e Reggio Emilia, i cui immobili sono stati acquisiti al progetto di restauro e riqualificazione attraverso uno specifico contratto di sponsorizzazione. Un primo accordo del 2007 ha definito l'impostazione del progetto, obiettivi e funzioni. Da quel momento, lo sviluppo è avvenuto in modo concertato e consensuale, su un immobile che, va ricordato, è di proprietà della Fondazione, che – con un ulteriore accordo operativo nel 2013 – ha assunto l'impegno a consegnare ai soggetti pubblici gli spazi in comodato gratuito per 75 anni, contestualmente a un impegno di MIBAC e Comune di Modena a predisporre un documento di gestione coordinata dei servizi bibliotecari in relazione alle altre attività e funzioni del polo culturale.

In sintesi, dunque, ci pare importante evidenziare quale ulteriore elemento di valore – e al tempo stesso di complessità amministrativa e gestionale – la con-

Il nuovo S. Agostino si propone di essere un luogo di incontro e di passaggio



vergenza di soggetti pubblici privati nella gestione di un progetto comune, oltre che l'impegno per la gestione integrata di una biblioteca di interesse nazionale con una biblioteca comunale.

I dettagli del progetto

Il motore del progetto è dato dal network di istituzioni che sono in primo luogo produttori di cultura. Abbiamo infatti cinque principali funzioni collocate nel Polo culturale (si veda anche la Tabella 1):

1. Il cuore del progetto è rappresentato dal Polo Bibliotecario, costituito dalle due biblioteche (Estense Universitaria e Civica d'Arte Poletti) che vi saranno trasferite dal Palazzo dei Musei. Luogo di conservazione, ricerca e studio, il Polo Bibliotecario si propone di valorizzare in modo innovativo lo straordinario patrimonio librario esistente e di renderlo fruibile al largo pubblico. L'obiettivo che ci si auspica di raggiungere è quello di realizzare un polo bibliotecario che unisca la funzione di conservazione e ricerca e la funzione di luogo di aggregazione ad alta frequentazione. La ricollocazione della Biblioteca Estense e della Biblioteca Poletti comporterà una loro radicale trasformazione secondo modelli innovativi di funzionamento.
2. Il Polo Espositivo/Auditorium sarà disponibile per mostre ed esposizioni d'arte organizzate e allestite dalle istituzioni cittadine e dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Modena. Vi troveranno posto anche una sala per le conferenze e luoghi per la didattica, che consentiranno un'ampia varietà di attività culturali, al fine di realizzare una struttura espositiva a servizio della città (per un'area complessiva di 1.100 mq).
3. Il Centro per la Fotografia e l'Immagine permetterà di offrire alla Fondazione Fotografia di Modena una sede stabile e adeguata per le sue attività culturali. In particolare, la nuova sede ospiterà la collezione di fotografia contemporanea della Fondazione e le attività espositive e formative, in collaborazione con istituzioni italiane ed internazionali.
4. Il Centro Linguistico d'Ateneo fornirà a studenti e ricercatori servizi collegati all'internazionalizzazione. In particolare il Centro Linguistico d'Ateneo offrirà attività di apprendimento linguistico, supporto alla mobilità internazionale, e l'organizzazione di scambi culturali e tirocini.
5. Attività commerciali e di servizio (fra le quali una foresteria) permetteranno di rendere il Polo Culturale un luogo frequentato e contribuiranno alla sostenibilità economica della gestione.

Tab. 1. Principali funzioni del Polo Culturale S. Agostino

Funzioni costituenti il Polo S. Agostino	Obiettivi	Elementi salienti
Polo Bibliotecario	<p>Incrementare il numero degli utenti delle due biblioteche</p> <p>Realizzare una struttura tecnologicamente adeguata alle possibilità di sviluppo dei servizi e delle attività delle biblioteche</p> <p>Creare un collegamento con i Dipartimenti umanistici dell'Università situati nel centro storico</p> <p>Creare un forte coordinamento tra le due strutture fino a una loro completa integrazione gestionale</p>	<p>8.000 mq totali</p> <p>373 posti lettura attrezzati</p> <p>120.000 volumi a scaffale aperto</p> <p>1 deposito altamente meccanizzato per 800.000 volumi</p> <p>2 sale per attività espositive (1.000 mq tot.)</p> <p>3.500 mq di spazi condivisi fra le due biblioteche</p>
Polo Espositivo/ Auditorium	<p>Realizzare uno spazio espositivo poli-funzionale</p> <p>Garantire la frequentazione del complesso anche in orari serali (auditorium – funzione cinematografica)</p>	<p>1.100 mq. superficie espositiva</p> <p>180 posti nell'auditorium</p> <p>444 mq. locali a servizio dello spazio espositivo</p> <p>1 galleria creata appositamente per l'esposizione delle sculture</p>
Centro per la Fotografia e l'Immagine	<p>Garantire spazi adeguati all'attività formativa (master biennale di alta formazione)</p> <p>Offrire spazi espositivi adeguati ai più alti standard richiesti dagli istituti culturali internazionali con cui Fondazione Fotografia collabora (per mostre temporanee e permanenti)</p> <p>Creare un magazzino funzionale alla conservazione delle collezioni</p>	<p>2.000 mq totali</p> <p>750 mq. superficie espositiva</p> <p>500 mq di aule per la didattica e laboratori</p> <p>50.000 visitatori all'anno</p> <p>1.200 opere di fotografia contemporanea acquisite da Fondazione Cassa di Risparmio di Modena</p>

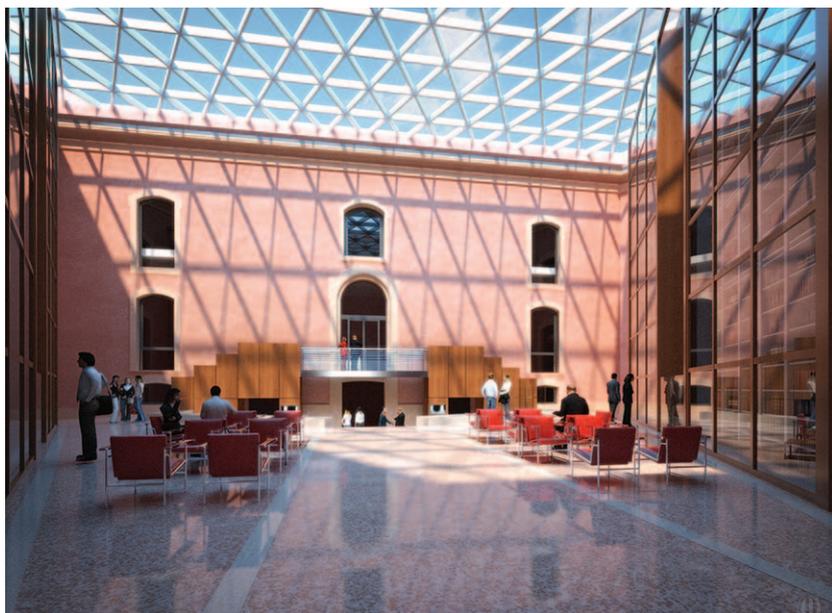
>>>

Tab. 1 >>>

Funzioni costituenti il Polo S. Agostino	Obiettivi	Elementi salienti
Centro Linguistico d'Ateneo	Attività e servizi a supporto apprendimento delle lingue straniere Concorrere all'incremento della mobilità internazionale degli studenti Potenziare la funzione universitaria della Biblioteca Estense attraverso un rafforzato contatto con gli utenti universitari Potenziare la presenza nel polo culturale di studenti in orari differenziati	2.600 mq totali 6.000 studenti iscritti 500 studenti stranieri 10 Aule e 6 laboratori
Attività commerciali e di servizio	Concorrere alla frequentazione del polo culturale e alla sua sostenibilità economica	3.500 mq totali 1 store 4 esercizi di ristorazione e bar 3 negozi 10 alloggi di foresteria (universitaria) Altre attività

Prossimi passi

Il futuro Polo Culturale S. Agostino si caratterizzerà per una spiccata vocazione poli-funzionale che richiederà un'adeguata integrazione tra le diverse funzioni a cui corrispondono differenti soggetti gestori, sia pubblici che privati. In tal senso, centrale per il successo del progetto sarà lo sviluppo di un'efficace gestione di questo sistema complesso. Se è quasi superfluo evidenziare i vantaggi di una gestione integrata a livello tecnologico e impiantistico, ovviamente prevista in sede progettuale, una specifica sottolineatura va dedicata a quelle *interconnessioni interne* al Polo che – a partire dal loro significato logistico – devono assumere un valore ideale da tradursi nella *permeabilità fra le istituzioni* presenti. In altri termini, se il Grande Spedale delle origini non diverrà nulla più che un grande con-



La ri-funzionalizzazione del S. Agostino manterrà importanti elementi della storia dell'edificio

dominio di soggetti chiusi nell'autoreferenzialità gestionale e culturale, il progetto potrà essere incluso nella lista delle occasioni perse della rigenerazione urbana. Se invece la strategia si incentrerà sulla capacità delle istituzioni presenti di condividere – pur preservando la propria identità - linee coordinate nella ideazione e gestione delle attività, creando un efficace sistema di relazioni e collaborazione, allora potremo parlare di Polo Culturale. Appurato che la prima urgenza sta nella costruzione di un efficace sistema di relazioni interne fra istituzioni e funzioni, la seconda – altrettanto importante – è attrezzarsi per un effettivo scambio a due vie con l'ambiente circostante, con quella comunità di soggetti che può offrire nuovi significati e idee da portare nel Polo culturale.

In conclusione, se possiamo dirci pressoché certi che le istituzioni che troveranno “casa” nel Polo potranno migliorare individualmente i propri livelli di operatività e la qualità dei servizi erogati, dobbiamo essere consapevoli che uno sforzo particolare dovrà essere profuso per creare innovazione negli spazi di relazione fra le istituzioni. Solo realizzando un'offerta che non sia la semplice sommatoria di offerte già esistenti, potremo finalmente generare partecipazione più ampia alle attività e frequentazione del Polo da parte di nuovi “pubblici”.

6. Il caso Tabakfabrik Linz

di Chris Müller¹¹

Bambini, artisti, esploratori e naviganti hanno tutti, ognuno a modo suo, un tratto in comune: vivono viaggi indimenticabili, immaginari o reali che siano, eccitandoci con i racconti delle loro avventure e risvegliando il nostro spirito pionieristico. I più importanti viaggiatori della storia si sono diretti verso nuovi lidi, sui quali nessuno era mai stato prima. Hanno raggiunto le profondità dell'animo umano o i profondi spazi dell'universo. Hanno viaggiato in terre lontane o in spiagge vicine, in spazi reali o di finzione. E, così, noi possiamo scoprire l'essenza della Tabakfabrik di Linz, una ex-fabbrica di tabacco, solo se ne seguiamo il percorso evolutivo e solo se capiamo quanto essa sia integrata nella città e nella regione – o nello stato – che la circondano.

Vorrei che affrontassimo assieme questo viaggio di venti minuti, nel quale attraverseremo le Alpi, cercando, all'opposto di Annibale, non potere e guerra, bensì creatività. Lungo la nostra strada di 550 chilometri da Modena verso Linz, il capoluogo dell'Alta Austria, un regione di circa un milione e mezzo di abitanti, che è considerata il cuore industriale dell'Austria per la forte concentrazione di industrie metallurgiche e manifatturiere. Questa presenza industriale ha fortemente influenzato la storia e l'identità dei suoi abitanti. Linz, il capoluogo della regione, è la terza città austriaca per numero di abitanti ed è notevolmente cambiata nel corso degli anni fino a diventare un *melting pot* di industrie hi-tech, servizi e industrie culturali. È una città in continuo cambiamento: dopo essere stata la *Führersstadt* di Hitler¹², la città si è costruita prima un'immagine di operosa città industriale e poi una nuova immagine di città di cultura e sensibile alla salvaguardia dell'ambiente. Questo cambiamento è stato coronato con la sua nomina a Capitale Europea della Cultura nel 2009 e UNESCO City of Media Arts nel dicembre 2014. Dunque, grazie all'organizzazione

11. Questo capitolo è un adattamento dell'intervento che Chris Mueller ha tenuto in occasione del convegno "Rigenerazione urbana, modelli italiani ed europei a confronto" il 26 febbraio 2015 a Modena. È stato tradotto da Stefano Rodighiero.

12. Oltre ad essere stata la residenza di Adolf Hitler nei suoi anni giovanili, Linz era uno dei più importanti centri dell'industria bellica del terzo Reich.

di numerose iniziative culturali (tra cui la Linzer Klangwolke, il Crossing Europe Filmfestival e l'Ars Electronica Festival), Linz è riuscita a posizionarsi con successo come punto di riferimento tra le città culturali, nonostante il suo background industriale, il quale è comunque sempre visibile.

La Tabakfabrik rappresenta un interessante simbolo del suo passato industriale. Situata a soli dieci minuti a piedi dalla piazza principale della città, la Tabakfabrik fu costruita negli anni '30 per la produzione di sigarette (all'epoca di massimo splendore se ne producevano circa 8.000 al minuto), attività che è proseguita fino al 2008 quando l'impianto venne chiuso. Ecco, dunque, che questo bell'edificio (oggi tutelandolo come uno dei primi esempi dello stile *Neue Sachlichkeit* – tipico del periodo della Repubblica di Weimar¹³) situato alle porte del centro di Linz diventa all'improvviso un classico esempio di edificio in disuso con tutte le conseguenze negative del caso.

Sebbene la sua riqualificazione fosse molto complessa (per le ampie dimensioni e la particolare struttura architettonica che rendeva elevati i costi di riconversione) il Comune di Linz decise di acquistarlo nel 2010 per farne il centro delle politiche culturali della città. Ispirata ai principi di partecipazione, trasparenza, apertura e sostenibilità, la Tabakfabrik cerca di supportare la cooperazione inter-disciplinare tra gli operatori cittadini delle industrie creative. Pertanto, non può essere definita solo come un museo convenzionale o come un luogo di intrattenimento; al contrario, la si deve vedere come un palcoscenico, un laboratorio, una sala prove, un'impresa collaborativa e, infine, un luogo di incontro e di sviluppo.

La strategia attuata per la rigenerazione dell'edificio è stata ispirata ai principi "dell'uso temporaneo": grazie all'esplorazione e alla sperimentazione, abbiamo cercato di avviare le cose favorendo un uso intermedio e provvisorio degli spazi. L'idea di fondo era quella "dell'importante è partire" cercando soprattutto di stimolare la vita della città in modo da generare partecipazione. Questo approccio, infatti, permette di accrescere la percezione del pubblico consolidando la nuova immagine dell'edificio e di ottenere anche importanti ritorni economici (ad esempio, attraverso l'organizzazione di festival o di concerti).

13. L'edificio fu progettato da Peter Behrens, famoso architetto esponente del movimento espressionista prima e di quello razionalista poi. L'architetto progettò la struttura e l'arredamento della Tabakfabrik con una grande passione per i dettagli e considerò l'uomo come elemento centrale del suo progetto, concetto questo fortemente applicato nell'attuale sviluppo della Tabakfabrik.

Questo uso temporaneo può essere compreso guardando al modo in cui la Tabakfabrik funge da spazio sia per eventi singoli, sia per soggetti che affittano alcuni degli spazi per un periodo più lungo. In particolare, la Tabakfabrik offre spazi per artisti, freelance, scuole e altre istituzioni educative, programmatori, e altri spazi che possono essere utilizzati per esigenze più limitate nel tempo. Questo significa che lo spazio può essere usato come *venue* per eventi singoli, spazi di co-working, uffici, sale di letture, studi di artisti e atelier. Attualmente ospita una grande varietà di attività, dai negozi ai ristoranti e bar, dalle attività ricreative ai servizi per le industrie creative, dalle esposizioni d'arte ai corsi di formazione.

Oggi, la Tabakfabrik necessita di importanti risorse economiche, principalmente per la manutenzione, il rinnovamento e l'adattamento della struttura di base originale. Per la manutenzione delle aree e per il lavoro di sviluppo concettuale, riceviamo un sussidio dal Comune di Linz; in cambio però, la Tabakfabrik paga gli affitti al Comune. La Tabakfabrik si sta evolvendo in un vivace distretto creativo urbano. Successivamente al completo rinnovamento dell'Edificio N° 2, sono più di 300 le persone che vi lavorano. Ad oggi, ci sono più persone impegnate nella produzione culturale che di quelle impegnate nella produzione di sigarette ai tempi della chiusura.

La Tabakfabrik è una realtà sempre in viaggio, in continuo divenire. A tal fine, portiamo avanti ancora la logica di "utilizzo temporaneo" degli spazi per sperimentare nuove funzioni e testare nuove idee. Inoltre, sono molto importanti le relazioni che abbiamo costruito nel corso del tempo e che ci permettono di confrontarci con diversi soggetti. Ad esempio, l'Università Johannes Kepler che ha condotto recentemente uno studio di fattibilità sul riutilizzo dell'impianto, oppure la EUROPAN, la più grande competizione europea per l'architettura e l'urbanistica nella quale la Tabakfabrik è stata inserita. Dai risultati ottenuti attraverso la partecipazione a questi progetti abbiamo elaborato un piano generale per il nuovo utilizzo dell'impianto. Per la realizzazione di questo progetto abbiamo da subito cercato un "temerario" che fosse in grado di affrontare la sfida e di raggiungere i nostri obiettivi, una persona che possedesse un potenziale innovativo e avesse l'abilità per trasformare gli obiettivi in un potere simbolico di forme, funzionalità ed emozioni. In breve, un architetto che considerasse come suo dovere più esclusivo quello di completare finalmente questa "Torre di Babele". Un architetto che non permettesse in alcun caso alle autorità di reprimere o perfino punire la creatività. Questa persona l'abbiamo trovata e insieme a essa stiamo creando un progetto incredibile, definibile come un "Moby Dick". Ed entro la fine di quest'anno, la balena bianca emergerà di fronte al pubblico.

7. Storia, innovazione e conoscenza nel sito art nouveau dell’Hospital de la Santa Creu i Sant Pau, Barcellona

di Mercè Beltran e Josep Tardà

Breve storia dell’ospedale

L’Hospital de la Santa Creu i Sant Pau venne progettato dall’architetto Lluís Domènech i Montaner e venne costruito tra il 1905 e il 1930. La sua storia però inizia molto prima, nel 1401 quando fu fondato nel quartiere Raval di Barcellona unendo i sei ospedali che operavano all’epoca in città. Verso la fine del 1800, l’ospedale divenne troppo piccolo per le esigenze della città e quindi, grazie al sostegno del benefattore Pau Gil, venne commissionato all’architetto Montaner la costruzione del nuovo edificio. L’edificio costruito da Montaner è considerato uno degli esempi più importanti di arte modernista pubblica. Nel 1978 venne dichiarato Monumento Storico e Artistico e nel 1997 è entrato a pieno titolo nel Patrimonio dell’Umanità UNESCO.

Con i suoi 45.280 m² di superficie edificata, 19 edifici dal grande valore architettonico, 45.189 m² di spazi esterni (dei quali, più di 15.000 m² di aree verdi) e un chilometro di collegamenti sotterranei tra i vari padiglioni, il Sant Pau è una vera e propria città dentro la città, una sorta di “città giardino”. Oltre a essere un patrimonio riconosciuto in tutto il mondo, il Sant Pau possiede anche alcuni archivi medici molto importanti, grazie ai quali si possono comprendere alcuni aspetti specifici della città di Barcellona, tra cui l’evoluzione della sua società, l’espansione della città e i progressi nell’assistenza sanitaria.

Nel 2009 l’ospedale inaugurò la sua nuova sede e ciò permise di iniziare i lavori di restauro della sede storica che attualmente è di proprietà della fondazione privata dell’Hospital de la Santa Creu i Sant Pau. Il budget a disposizione del restauro è stato di circa 100 milioni di euro, e le fonti principali sono state: la Fondazione privata dell’ospedale; il Governo catalano; il Governo spagnolo; i fondi europei (FEDER) e alcune istituzioni locali. Il processo di restauro è stato coordinato dalla Fondazione che ha cercato di garantire un alto livello di qualità nei lavori di restauro ma anche la sostenibilità economica dell’iniziativa. In particolare, oltre al restauro dei padiglioni in stile Art Nouveau, la Fonda-

zione si è preoccupata di ottenere la garanzia dei fondi necessari anche per la manutenzione futura del sito. Inoltre, si è cercato di sviluppare un progetto culturale e sociale unico cercando di adottare una logica di network, mettendo cioè in rete soggetti diverse ed esperienze innovative.

I lavori però si sono svolti in modo frammentario, soprattutto a causa della complessità legata alle fonti di finanziamento e al lavoro richiesto per restaurare un'opera di tale portata. Tuttavia, si è deciso di non attendere il termine dei lavori per aprire lo spazio alla città e pertanto si è adottato un approccio "emergente", nel senso che man mano che venivano terminati i restauri degli spazi, questi venivano allocati ai soggetti beneficiari e aperti alla città, in modo da poter iniziare poco per volta le attività.

Uno spazio al servizio di innovazione e conoscenza

Dopo aver ospitato per secoli le strutture dell'Hotel de la Santa Creu i Sant Pau, lo spazio sta vivendo un ambizioso processo di riqualificazione, volto a riscoprire la sua eredità culturale e a sottolineare la sua ricchezza artistica. Questo processo ha fornito ai padiglioni dell'inizio del XX secolo alcune tra le tecnologie più moderne, creando spazi di lavoro adatti al XXI secolo. L'innovazione architettonica va in parallelo con i nuovi usi dei padiglioni. Il sito Art Nouveau è diventato un campus di conoscenza e innovazione, oltre che il quartiere generale di istituzioni, organizzazioni e compagnie leader a livello internazionale, nazionale e locale e attive nello sviluppo di studi e progetti che daranno risposte ad alcune tra le principali sfide del nostro tempo nei campi della sostenibilità, della salute e dell'educazione, sfruttando il "brand" di Barcellona e mantenendosi in linea con la storia e la filosofia del Sant Pau.

Il nuovo Sant Pau si articola in tre aree di interesse principali: organizzazioni nazionali e internazionali che hanno deciso di aprire uffici a Barcellona; istituzioni attive nella ricerca scientifica nella campo della salute, dell'educazione e dello sviluppo economico; la creazione di un nuovo hub per attività culturali e turistiche nella città di Barcellona. In questo modo, si è cercato di connettere esperienze diverse, diventando un ambiente unico, nel quale i settori accademici, economici e sociali interagiscono con lo scopo di promuovere la conoscenza e la ricerca in modo trasversale e di incoraggiare il coinvolgimento pubblico nei dibattiti che hanno luogo al suo interno.

Nello specifico, l'ospedale di Sant Pau è il quartiere generale di sette organizzazioni leader nei propri specifici settori di riferimento:

1. L'Università delle Nazioni Unite per la Globalizzazione, la Cultura e la Mobilità (UNU-GCM): questo ente formativo conduce ricerche e rilascia lauree magistrali nei settori di interesse e di attività delle Nazioni Unite. Sono presenti dieci istituti ONU in tutto il mondo, sei programmi specializzati e quattro uffici di supporto accademico.
2. Il Global University Network for Innovation (GUNi): GUNi è un network internazionale il cui scopo è la promozione della cooperazione e dello scambio di conoscenza tra università, centri di ricerca, network per l'innovazione e la responsabilità sociale nell'istruzione superiore e presidi UNESCO per l'educazione superiore.
3. La Casa Àsia: creata per rafforzare la conoscenza e il dialogo sull'Asia tramite analisi e dibattiti concernenti tematiche civiche, politiche, sociali, culturali, economiche e ambientali. Supporta attività, ricerche e progetti in tali ambiti.
4. L'Istituto Forestale Europeo (EFI): coordina vari programmi di conservazione delle foreste. Fornisce alla Commissione Europea e ai governi nazionali consigli sulle politiche da perseguire riguardo a tematiche di tipo forestale.
5. Il Global Water Operators' Partnership Alliance (GWOPA): sostiene attività di ricerca, di sviluppo tecnologico e di trasferimento di conoscenza tra operatori nei sistemi idrici e sanitari pubblici e privati.
6. L'UN-Habitat - City Resilience Profiling Programme: questo programma lavora al fine di minimizzare gli effetti di disastri naturali in insediamenti umani tramite l'adattamento di villaggi e città medie-piccole, così che fenomeni quali terremoti e inondazioni arrivino a causare il minore danno possibile.
7. La sede di Barcellona dell'Organizzazione Mondiale della Sanità (WHO).

Alcuni dei risultati ottenuti

Oltre ad ospitare le organizzazioni precedentemente descritte, il restauro del Sant Pau ha reso possibile la riscoperta di un importante punto di riferimento nel patrimonio e nella cultura di Barcellona. La proposta culturale del nuovo Sant Pau cerca di valorizzare questo capolavoro dell'architettura Art Nouveau, rendendolo uno delle più importanti risorse culturali della città di Barcellona, oltre che una delle sue principali attrazioni turistiche. A tal fine, l'inclusione del

Sant Pau nel circuito internazionale rafforzerà ulteriormente l'attrattività turistica di Barcellona e della Catalogna e porterà alla nascita di una nuova realtà turistica nella città, generando così nuovi circuiti di interesse culturale.

Inaugurata ufficialmente nel febbraio 2014, la proposta culturale si sta gradualmente sviluppando su varie aree al fine di rafforzare il valore architettonico del luogo (enfaticizzando cioè il suo legame con il movimento dell'Art Nouveau e della figura di Domènech i Montaner) e di dedicare spazi espositivi alla storia e all'evoluzione dell'ospedale e del suo legame con la città.

Nei primi dieci mesi di attività nel 2014, il nuovo Sant Pau ha ospitato più di 160 eventi, per un totale di 300.000 presenze.

PARTE 2

RIFLESSIONI SU PRATICHE ATTUALI E SFIDE FUTURE

8. L'anello debole: riconnettere produzione e consumo culturale nella rigenerazione urbana

di Roberta Comunian

I processi di rigenerazione urbana hanno ricevuto molta attenzione da parte della ricerca accademica e dei *policy makers* urbani (Evans, 2009). Per la maggior parte, l'attenzione è stata rivolta alla creazione di nuove opportunità di *rebranding* e marketing per città che hanno sofferto problemi di degrado o impoverimento economico e sociale (Bailey, Miles e Stark, 2004; Chapain e Comunian, 2009; Comunian e Sacco, 2006; Miles, 2005). Molte ricerche hanno dimostrato il ruolo positivo che investimenti in cultura e nuove infrastrutture culturali possono avere sull'economia turistica e sull'immagine delle città, ma purtroppo le stesse ricerche hanno sottolineato il limitato impatto sul benessere culturale ed economico delle comunità locali (Comunian, 2006; Ettliger, 2010; García 2004a). L'argomento centrale di questa riflessione è la scarsa attenzione prestata, finora, alla necessaria misurazione dell'effetto di questi interventi non solo sull'immagine del polo preso in esame e sui suoi cittadini, ma specificamente sui produttori culturali in determinate località.

È facile osservare come la connessione fra produzione e consumo culturale sia stata spesso ignorata e per questo tenda a rappresentare, in questo momento del dibattito, l'anello debole di un possibile sviluppo culturale locale che possa essere sostenibile nel lungo periodo. Per tale motivo il capitolo cerca di aprire un dibattito su tali questioni, fondamentali per il progresso del dibattito accademico ma anche delle pratiche di intervento urbano locale. In particolare, si cercherà di rispondere alla seguente domanda: qual è la reale (e non presupposta) relazione fra rilevanti interventi culturali pubblici e lo sviluppo di industrie creative e culturali locali? Per rispondere a tale domanda verranno utilizzati dati qualitativi raccolti nel corso di un progetto ricerca condotto nelle città di Newcastle e Gateshead nel Nord-est dell'Inghilterra.

La contraddizione sottolineata sembra essere presente in molte città e iniziative inglesi, in cui l'attenzione è spesso concentrata su grandi progetti culturali – che

hanno grande risonanza in termini di pubblico e di marketing – più che verso progetti locali, di natura ugualmente culturale e creativa, che offrono meno visibilità internazionale ma sono spesso più sostenibili nel lungo periodo. È interessante notare che la mancanza di ricerca accademica su questi precisi aspetti è controbilanciata da un'attenzione molto forte da parte di agenzie pubbliche e di consulenti che si propongono di dimostrare la relazione tra la Cultura con la C maiuscola (finanziata dallo Stato) e le industrie culturali e creative, come nel caso del report commissionato dalla DEMOS (un think tank inglese) a John Holden nel 2007.

In questo capitolo non si vuole negare la possibile relazione tra grandi interventi culturali e industrie creative, che possono peraltro essere viste come due facce della stessa medaglia e che fanno parte di un'ecologia dell'arte nei sistemi locali (Markusen, 2010) che si rafforza proprio nei contesti delle reti del territorio (Comunian, 2011). Ciononostante, mi preme sottolineare come queste possibili relazioni siano spesso date per scontate, piuttosto che supportate, valutate o riconosciute – a discapito proprio del ruolo che i sistemi di produzione culturale locali possono offrire alla promozione di grandi eventi e opere di questo tipo. Di seguito si intende dunque affrontare questa contraddizione. Nella prima parte, analizzando il lavoro già citato di Holden (2007), consideriamo quali siano le assunzioni generali che si stabiliscono fra produzione culturale locale e larghi investimenti pubblici in cultura; nella seconda parte si presenterà brevemente il caso di studio, ovvero il progetto di rigenerazione culturale realizzato a Newcastle-Gateshead, mentre nella parte finale saranno discussi i risultati della ricerca in relazione al bisogno di bilanciare e riaffermare il ruolo della produzione culturale locale nei processi di rigenerazione urbana solitamente legati alle “grandi opere” culturali.

I processi di rigenerazione culturale in Europa: il ruolo delle grandi infrastrutture culturali

La ricerca accademica sui temi della rigenerazione culturale in Europa è molto ampia e dettagliata e copre diversi aspetti e numerosi casi di studio (Bianchini e Parkinson, 1993; Evans e Shaw, 2004; Griffiths, 1995). La ricerca di Evans e Shaw (2004) sottolinea in modo particolare l'importanza data in molti casi ai grandi progetti che prevedono edifici iconici o di grande prestigio, in grado di attrarre investimenti e turisti. A questo proposito, il caso più famoso risulta essere, senz'altro, quello del museo Guggenheim di Bilbao aperto nel

1997, che ha dato anche il nome al famoso “effetto Bilbao” (Plaza, Tironi e Haarich, 2009; Scott, 2006). Sebbene la stessa validità e sostenibilità di questo effetto sia stata messa in discussione (Plaza et al., 2009), molte altre città in Europa hanno imitato questo tipo di iniziative. Tuttavia, come sottolinea García (2005), il reale effetto Bilbao è in realtà visibile solo se si parla di *city branding*, immagine e attrazione di turismo culturale, lo è molto meno se si vuole misurare l’impatto sulla produzione culturale locale e sul benessere dei cittadini. Anche Campbell (2011), nella sua ricerca su Liverpool Capitale Europea della Cultura 2008, sottolinea che l’evento ha certo avuto un effetto positivo sul *rebranding* della città, ma nelle sue interviste con i produttori culturali locali, denuncia il limitato coinvolgimento dell’economia locale nell’evento con la conseguente perdita dei benefici che una simile partecipazione attiva avrebbe potuto portare. Oltre al circoscritto impatto di questi investimenti, sono stati analizzati da altri autori processi di *gentrification* e di “dislocazione” causati dalla rigenerazione urbana e dalla crescita di flussi turistici e il *rebranding* di specifiche aree urbane.

Rileggendo le ricerche e le pubblicazioni sul tema degli ultimi quindici anni, è possibile riscontrare come alcune città hanno posto la loro attenzione sull’obiettivo di diventare “città di consumo culturale”. Nel fare ciò hanno cercato di focalizzarsi sui grandi eventi (come ad esempio il titolo per la Capitale Europea della Cultura), con lo scopo di attrarre turisti e di sviluppare la capacità di ricezione e i servizi per il turismo, spesso preferendo un turismo di massa dal contenuto culturale generico e accessibile. All’opposto, altre città hanno preferito cercare di farsi riconoscere come “città di produzione culturale” supportando le industrie culturali e creative locali, promuovendo distretti di produzione e cercando di farsi distinguere per specifiche tecniche o tradizioni di produzione (Chapain e Comunian, 2011; Comunian et al., 2010). Entrambi gli approcci presentano alcuni limiti dal momento che nel primo caso si rischia di creare economie con basso valore aggiunto e un’occupazione prevalentemente nel settore dei servizi invece che nel settore culturale, nel secondo si creano prodotti culturali che rischiano di non raggiungere un sufficiente pubblico o numero di consumatori da renderli sostenibili. Nonostante questa dicotomia sia spesso controproducente, le politiche culturali urbane rimangono miopi alla possibilità di integrare questi due aspetti di produzione e consumo culturale.

Accanto alla ricerca accademica, troviamo molte ricerche e documenti commissionati da *policy makers* e agenzie di sviluppo urbano. Tali ricerche tendono a presentare questo tipo di investimenti unilateralmente come positivi e favo-

revoli. Nel caso documentato da Holden nel 2007 intitolato *Publically Funded Culture and the Creative Industries* (“la cultura finanziata da fondi pubblici e le industrie creative”), ricevuto in commissione dall’Arts Council of England, ritroviamo un chiaro esempio di quanto si diceva in precedenza. Nel suo elaborato, l’autore presenta in dettaglio tutte le possibili connessioni positive che si possono instaurare fra l’infrastruttura culturale pubblica e l’economia creativa. L’impostazione di questo documento è di parte e la discussione sulla metodologia molto limitata: il lettore viene, di fatto, messo davanti ad una serie di casi di studio che presentano in maniera molto positiva la simbiosi che va instaurandosi tra pubblico e privato, in ambito culturale. Evidenziando quanto questa sintonia sia potenzialmente positiva, non viene lasciato alcun margine a possibili problemi, ostacoli o difficoltà di sorta.

Prima di procedere nel considerare il caso di Newcastle-Gateshead, presentiamo qui in sintesi i tre punti principali che Holden (2007) propone in supporto della positiva relazione fra investimenti culturali pubblici ed economia creativa:

1. Effetti positivi e di rinforzo basati sull’immagine e il brand del luogo.

La presenza di organizzazioni e investimenti culturali migliorerebbe l’immagine del luogo e quindi la sua forza di attrazione, il che a sua volta avrebbe effetti positivi sulle industrie creative locali;

2. Effetti di rinforzo creati da connessioni basate sullo sviluppo delle carriere creative e delle catene di fornitori.

La presenza di grandi organizzazioni culturali favorisce la nascita di opportunità di carriera per gli individui coinvolti nell’economia creativa locale o permette il coinvolgimento degli stessi in sistemi di fornitori per servizi aggiuntivi e di supporto all’evento principale (o all’investimento);

3. Effetti positivi creati dall’economia della conoscenza e dalle reti di apprendimento nel contesto locale.

La presenza di questi nodi importanti nel sistema culturale locale permette il passaggio di conoscenze e l’apprendimento di nuovi processi di management e favorisce il networking locale e l’accesso a forme di conoscenza non presenti precedentemente.

Nonostante la volontà della ricerca di Holden di allineare gli obiettivi e i modelli di gestione e creazione tra investimenti culturali pubblici ed industrie creative e culturali private, altri ricercatori sottolineano una certa difficoltà nel riconciliare i due lati della medaglia e gli specifici interessi di ciascuno (Bontje e Musterd, 2009).

Il caso di studio e il processo di rigenerazione di Newcastle-Gateshead

Il caso di studio riguarda la regione Nord-Est del Regno Unito al confine con la Scozia, la più piccola tra le regioni inglesi per dimensioni geografiche e densità di popolazione, e in particolare le città di Newcastle-upon-Tyne e della vicina e più piccola Gateshead. Negli ultimi anni quest'area ha beneficiato di sostanziosi investimenti per la realizzazione di un progetto di crescita economica di notevole portata. Negli anni Settanta, questo territorio presentava tutte le caratteristiche tipiche del declino economico post-industriale inglese (alta percentuale di disoccupati e diminuzione della popolazione); vale la pena di ricordare con Minton (2003) come negli anni dell'industrializzazione quasi il 50% della popolazione fosse impiegata nell'industria pesante. Dai primi anni Novanta, tuttavia, accanto alle politiche finalizzate ad attrarre investimenti stranieri, la cultura ha assunto progressivamente un ruolo importante fino a diventare uno dei punti focali, individuati dalle istituzioni regionali, per riconvertire il territorio e riorganizzare il futuro attraverso investimenti pubblici finalizzati al coinvolgimento di una sempre maggiore percentuale di popolazione locale in attività collegate alla sfera artistica e culturale (Chapain e Comunian, 2009; Comunian, 2009).

Minton (2003) ha formulato delle ipotesi in merito ai fattori che hanno consentito all'iniziativa di Newcastle-Gateshead di diventare paradigmatica e di creare, e continuare a nutrire, un'anima (o uno "spirito") che danno alla città di Newcastle uno specifico carattere tale da renderla un posto speciale in cui vivere o, semplicemente, visitare. Nello studio della "Northern soul" (un'anima propria dello spirito del nord della Gran Bretagna) ciò che emerge in modo chiaro è l'imprenditorialità urbana, ossia l'approccio innovativo, propenso al rischio, che gli stessi *policy makers* locali hanno adottato nel processo di riqualificazione urbana, sostenendo idee capaci di dare vita e di nutrire la qualità e la peculiarità del luogo.

Nel processo di incremento dell'imprenditorialità urbana – soprattutto da parte della municipalità di Gateshead – si può scorgere una delle chiavi del successo del progetto Newcastle-Gateshead, che non si è limitato ad essere un semplice esempio di *culture-led regeneration* (come molte città inglesi ed europee) ma ha portato avanti l'idea che il cambiamento urbano (sia di immagine che del tessuto sociale locale) deve essere non solo sostenuto ma anche ancorato e modulato attorno all'identità locale. In particolare Minton (2003) ha individuato tre forze (o concetti centrali) per il successo di Newcastle-Gateshead:

1. L'investimento nella diversità, contro la forzata omologazione, prodotto tipico di molti grandi progetti urbani;
2. L'importanza della partecipazione e del coinvolgimento per permettere che i vantaggi acquisiti tramite i progetti realizzati siano diffusi a tutta la comunità locale;
3. Il bisogno di dare sostenibilità a lungo termine ai progetti intrapresi.

Il brand "Newcastle-Gateshead" nasce nel 2000, in seguito allo sviluppo di un processo di costruzione del distretto culturale nato dalla collaborazione fra le città di Newcastle-upon-Tyne e di Gateshead; l'unione, volta alla promozione del turismo, dell'arte ma anche del commercio, attraverso un progetto di divulgazione culturale comune, si è candidata come Capitale Europea della Cultura nel 2008, in cui titolo, però, fu vinto dalla città di Liverpool. Nonostante la mancata realizzazione di questo obiettivo, il progetto continua ad essere ritenuto un esempio molto positivo di rigenerazione culturale a livello urbano e non ha mai smesso di funzionare e di proporre soluzioni migliorative.

Senza soffermarsi sui risultati ottenuti da questo progetto in termini di numeri e ritorno d'immagine, quello su cui il presente capitolo vuole mettere l'accento è che, anche nei casi ritenuti di successo a livello internazionale, il processo di coordinamento tra la realizzazione di grandi progetti di rigenerazione e lo sviluppo di industrie culturali locali può fallire.

I risultati dell'investimento pubblico in cultura sono riconosciuti a livello internazionale: *The Baltic* (polo d'arte contemporanea), *The Sage Gateshead* (centro dedicato alla musica) ma anche teatri, centri di divulgazione dell'artigianato locale (*National Glass Centre*) e strutture dedicate a specifiche attività quali la danza (*Dance City*) e la (*Seven Stories*). Grazie a queste azioni la regione ha conquistato, di diritto, l'appellativo di città creativa. Ciononostante, vorremmo sottolineare in questo capitolo che il raggiungimento di questo e di altri obiettivi non deve però ritenersi il traguardo finale e che la voce degli operatori culturali e delle piccole industrie culturali operanti in questa stessa regione può offrire un'opportunità di riflessione e apprendimento.

Attraverso oltre 130 interviste con imprenditori culturali, artisti e produttori creativi locali, presentiamo qui di seguito alcune nuove prospettive sui temi usati da Holden (2007) di immagine, catene di fornitori e reti di conoscenza che vengono a svilupparsi fra pubblico e privato nel caso di processi di rigenerazione urbana.

Le contraddizioni tra produzione e consumo culturale

Immagine positiva o “allestimento di una vetrina”?

Come suggerisce Holden (2007) in accordo con altri autori, c'è un effetto immagine creato dagli investimenti culturali dei quali beneficia in genere la città e le sue imprese (Chapain e Comunian, 2009, Florida, 2003). Questo è certo vero anche per Newcastle-Gateshead e la sua regione e molti degli artisti intervistati hanno confermato questo aspetto positivo.

“C'è un settore culturale rigoglioso qui e da quando Gateshead ha commissionato l'Angelo del Nord si è diffusa anche una mentalità più aperta” (Manager nel settore dello spettacolo).

“Questo progetto ha permesso alla regione di diventare un punto sulla mappa culturale dell'Inghilterra; adesso abbiamo una galleria di risonanza internazionale proprio dietro casa” (Direttore, galleria privata).

Ciononostante, in contrasto con queste note positive, altri intervistati sottolineano come il cambiamento estetico della città abbia effetti molto limitati sulla sua produttività creativa e sulla possibilità di riqualificarsi come nodo di produzione culturale. Per esempio, un designer locale ha espresso la sua frustrazione quando i clienti chiamano e gli chiedono in quale parte di Londra si trovi, assumendo che i suoi prodotti creativi non possano essere prodotti fuori Londra. Allo stesso modo, un manager del settore media e videogiochi si domanda se questi investimenti abbiano un reale valore per l'economia creativa locale: “Questi investimenti culturali per me, francamente, non sono altro che il buon allestimento di una vetrina. Le persone apprezzano la bellezza e desiderano essere qui; è una cosa positiva averli. E nonostante questo la loro presenza non ha il potere di far diventare le imprese più produttive o di rendere i videogiochi più facili da programmare”.

Molti degli intervistati tendono a chiedersi quale sia il valore prodotto da questi investimenti per l'economia locale creativa; ad esempio, le stesse note positive sull'immagine del luogo possono causare effetti di *gentrification* che rendono certe aree troppo costose per artisti e produttori locali che prima vi lavoravano. Questo tipo di gentrificazione non è solo fisica ma anche mentale, perché il pubblico della cultura si abitua ad associare il concetto di cultura con “edifici nuovi e brillanti” invece di considerare che questa possa essere promossa anche in luoghi più semplici o dismessi.

«A volte se non hai un edificio nuovo scintillante, ti senti lasciato in disparte; mi preoccupa per il fatto che il pubblico sembra abituato a considerare cultura solo quella che si manifesta in questi nuovi edifici scintillanti ... ci sono cose fantastiche che succedono in pub e officine locali, in luoghi dismessi, in aree più remote e alcune di queste cose non vengono viste dal pubblico». (Manager compagnia di fundraising)

Impatto sulle carriere creative e catene di fornitori

Holden (2007) presenta un resoconto positivo delle catene di valore e di fornitori che possono instaurarsi fra pubblico e privato in ambito culturale. Ciononostante, è difficile non considerare le contraddizioni che spesso emergono nei grandi progetti culturali pubblici. Sebbene infatti molti dei capitali iniziali (per progettazione e costruzione) siano di origine esterna (fondi Europei o fondi straordinari) ai contesti locali, la sostenibilità a lungo termine dei progetti – dopo l’iniezione di fondi iniziali – tende a dipendere da fondi regionali o comunali. Questo significa che l’aumento del numero di musei o delle infrastrutture in una città o regione causa, nel lungo termine, una diminuzione dei fondi disponibili per altri progetti o associazioni minori che spesso possono contare solo su questo tipo di finanziamento a causa alla loro natura specifica o locale.

Questa è l’opinione anche nel caso di Newcastle-Gateshead dove per alcuni produttori culturali locali la presenza di nuove istituzioni (come il nuovo polo di arte contemporanea *The Baltic*) viene contestata per il fatto che, pur utilizzando per larga parte fondi locali e regionali, lavora principalmente con soggetti e artisti internazionali, portando di conseguenza pochi benefici per lo sviluppo delle carriere locali.

«Il Baltic utilizza molti fondi regionali ma non investe in gente del luogo. Le carriere che promuove sono quelle di artisti provenienti da Londra; il fatto che l’istituzione abbia sede qui non è altrettanto importante quanto la questione del come venga gestita e che tipo di ruolo ci si aspetta che questo ente giochi nel contesto locale [...] [Il manager del Baltic] non hanno investito a livello regionale, il modello resta Londra e lì ci sono le “star” con cui dobbiamo lavorare [...] Non è stato pensato chiaramente quale sia il ruolo che possa o debba avere il Baltic nell’incoraggiare e sviluppare gli artisti di qui». (Artista e insegnante).

Le contraddizioni sottolineate non sono limitate all’uso di fondi locali ma arrivano fino alle disconnessioni presenti tra gli investimenti culturali e le op-

portunità che essi portano ad attori e produttori locali in questo ecosistema. Qui possiamo vedere che gli argomenti positivi in merito ad una reale simbiosi, proposti da Holden (2007), sono molto contestati. Ad esempio un'artista locale nota che: «Ci sono un numero di piccole gallerie [private] che stanno emergendo intorno a Newcastle, ma queste non beneficiano delle istituzioni museali maggiori allo stesso modo in cui le gallerie di Londra, per esempio, traggono vantaggio dalla presenza della Tate Modern [...] [Queste ultime] godono indirettamente della presenza della Tate; addirittura hanno lì i loro artisti. La Tate è come un portale sul mondo: artisti, collezionisti, curatori guardano a cosa succede al suo interno e ne traggono spunto; qui non c'è la stessa simbiosi».

Mentre Holden dichiara che questi investimenti possono portare contratti e sviluppare catene di fornitori locali, nella nostra ricerca questo non è emerso. Per esempio, un editore locale di libri per bambini esprime la difficoltà nel contattare i responsabili di queste grandi istituzioni: «Non ho avuto nessun successo nel cercare un dialogo con loro, sebbene vendano libri per bambini come quelli che produciamo noi, non rispondono alle nostre email né alle lettere. Ci sono cinque persone che lavorano in quel museum shop che misura più di due volte il mio ufficio, ma se non riescono nemmeno a rispondere alla richiesta di una casa editrice locale, cosa stanno facendo?».

Altri sottolineano la difficoltà di avere un lavoro commissionato con fondi locali legati al programma per la Città Europea Della Cultura. Per esempio, si chiedono quale sia il ruolo di *Culture 10*¹⁴ e perché, sebbene i fondi siano disponibili, invece di investire su talenti e compagnie locali si finisca sempre per preferire compagnie nazionali o internazionali. È facile attraverso la letteratura presentare gli effetti (o esternalità) positivi di questi investimenti culturali, ed invece si riflette poco su come, talvolta, gli effetti possano essere anche negativi. Questo perché si presuppone che investire in cultura procuri un necessario incremento di visitatori con una ricaduta decisamente positiva per l'immagine urbana e con conseguenti effetti positivi su tutti gli operatori culturali. Ciononostante, spesso non c'è la volontà di analizzare il reale impatto di questi investimenti oltre la zona prestabilita dove la rigenerazione si concentra. Per esempio, si potrebbe cercare di misurare il numero dei turisti che, attratti dal nuovo museo, siano poi spinti a raggiungere le aree più periferiche della

14. *Culture 10* ("Cultura alla decima potenza") è un programma che deriva dalla partecipazione di Newcastle-Gateshead alla selezione per la capitale Europea della Cultura. Il programma prevedeva il finanziamento di un serie di grandi eventi culturali per un periodo di dieci anni.

città entrando in contatto con giovani artisti che sperimentano la loro arte in officine o laboratori di periferia. Gli stessi investimenti sono spesso così concentrati nei famosi quartieri o distretti culturali che beneficiano del loro impatto solo pochi isolati creando un vuoto di partecipazione e quindi di produzione culturale in altre aree.

Conclusione

I risultati presentati ci fanno riflettere sulla disconnessione che emerge nei processi di rigenerazione urbana tra politiche culturali che cercano di aumentare il consumo culturale attraverso grandi eventi e investimenti, e le industrie culturali e creative locali che cercano di emergere e creare processi di rete e sostenibilità a livello di produzione locale.

Non ci sono formule magiche per il corretto investimento in cultura a livello locale e ogni contesto possiede beni, tradizioni e capacità diverse. Ciononostante, in questo capitolo si è cercato di alimentare il dibattito su questi temi e di sottolineare come sia importante non dare per scontato che l'investimento in produzione culturale produca necessariamente consumo, né che investimenti in grandi infrastrutture possano generare produzione culturale.

Gli interventi pubblici devono agire in modo bilanciato cercando di coordinare e supportare un sistema di reti che valorizzi la condivisione di conoscenze e opportunità. A tal fine, dunque, è importante ricercare queste dinamiche in ogni contesto e capire quale sia il corretto modo d'intervenire per rafforzare l'anello debole che si crea, spesso, tra produzione culturale e consumo culturale nei contesti locali oggetto di rigenerazione.

9. Le strategie di rigenerazione urbana della città creativa¹⁵

di Massimiliano Nuccio e Davide Ponzini

Data la complessità dell'ambiente urbano e delle sue trasformazioni, i processi di rigenerazione urbana sono oggetto di studio multidisciplinare da parte di diversi studiosi, tra cui pianificatori, geografi, economisti e sociologi. A partire dagli anni 2000, una questione che emerge dal confronto tra le varie discipline è quella della città creativa, in cui le arti e le industrie culturali si diffondono come attività trainanti, influenzano le modalità di produzione e il consumo degli individui, e modificano le forme e l'uso degli spazi costruiti. Rigenerazione urbana e città creativa sono spesso affrontate in modo congiunto, senza argomentare in modo univoco cause ed effetti, interdipendenze reciproche, concentrandosi forse in modo eccessivo sul concetto piuttosto vago di classe creativa. Questo capitolo affronterà in modo sintetico quattro temi ricorrenti ma tutt'altro che risolti nelle politiche urbane e culturali: formazione di distretti culturali, costruzione di edifici iconici, moltiplicazione di eventi e festival, e interventi di arte pubblica. Molte città in tutto il mondo hanno investito su uno o più di questi piani con risultati talvolta contraddittori. Si presentano di seguito le criticità emerse più chiaramente dalla implementazione di tali strategie.

La rigenerazione urbana in una prospettiva storica: diversità, comunità e autenticità

Il tema della rigenerazione urbana è al centro del dibattito politico e accademico negli Stati Uniti da oltre 60 anni. Durante gli anni Cinquanta molte città americane hanno vissuto processi di suburbanizzazione con la nascita di aree residenziali, per lo più abitate dalle classi medie alla ricerca del “sogno americano”. Questo fenomeno assunse una marcata connotazione razziale, in quanto i gruppi di origine europea preferivano insediarsi nella “suburbia” organizzata

15. Questo articolo è parzialmente basato su ricerche svolte e pubblicate in passato dagli autori.

in tranquilli quartieri residenziali abbandonando i centri urbani resi insicuri dai contrasti tra classi e condizioni economico-sociali inique, e in certi casi anche tra etnie diverse.

In questo contesto storico si situa *The death and life of American cities* (1961) di Jane Jacobs, che rappresenta un contributo fondamentale per la comprensione delle trasformazioni delle città contemporanee. La sua analisi risulta ancora estremamente attuale, soprattutto in relazione a due aspetti: le economie di diversità e la creazione di comunità locali. Per quanto riguarda il primo aspetto, una città ad alta densità abitativa può godere di vantaggi generati dalla concentrazione e dall'eterogeneità del capitale umano, delle componenti sociali e delle attività economiche. Secondo questo approccio, i benefici dell'urbanizzazione derivano dalla diversità e non dall'omogeneità delle risorse. In secondo luogo, la pianificazione non può essere semplicemente imposta dal governo della città, ma deve essere condivisa in un processo finalizzato a favorire la nascita di piccole comunità all'interno del tessuto urbano.

Negli anni 70 appaiono i primi segnali del ritorno dalle aree suburbane ai centri cittadini, che favorì una lenta e discontinua rinascita delle città. Questa trasformazione, che interessò soprattutto i quartieri centrali delle città, fu oggetto di attenta analisi critica da parte, tra gli altri, di Sharon Zukin nel suo libro *Loft Living* (1989). La sociologa americana osservò come il passaggio da una città basata sulla produzione ad una prevalentemente orientata al consumo tendesse a rendere sempre più omogeneo il panorama urbano con conseguente perdita di autenticità e assimilazione degli stili di vita. Per la prima volta si pone l'attenzione sul ruolo strumentale di arte e cultura nei processi di cambiamento degli spazi urbani. L'affermarsi di un presunto *artistic mode of production*, secondo Zukin, consente il riuso degli edifici industriali e commerciali per offrire nuove opportunità residenziali in aree degradate alle classi professionali ad elevato reddito. Questo approccio estetizzante alla rigenerazione di edifici e interi quartieri si combina a un cambiamento della composizione sociale e a un forte incentivo ai consumi culturali e di svago.

In Europa, lo studio di questi stessi fenomeni si afferma a partire dagli anni 90 con la diffusione del *cultural planning* (Bianchini e Parkinson, 1993). Ricorre spesso l'idea di recuperare spazi urbani abbandonati dalla manifattura in aree centrali o semi-centrali da un lato, dall'altro si immagina una nuova "fabbrica" urbana in cui si producono beni immateriali basati sulla conoscenza per la società post-industriale. Esempi più o meno recenti di riuso e di ristrutturazione di edifici industriali sono molteplici e comprendono, a puro titolo esemplificativo, la *Custard Factory* a Birmingham, la *Cable Factory* di Helsinki, la *We-*

stergasfabriek e NDSM ad Amsterdam, la *Old Truman Brewery* e l'*Oxo Tower* di Londra, *Frappant* e *Gängeviertel* ad Amburgo. Dopo un'iniziale spinta orientata alla ricerca e alla produzione specializzata, molte di queste aree sono diventate luoghi principalmente orientati al consumo, talvolta con una esplicita connotazione commerciale, talvolta mantenendo una identità artistica e una vocazione sperimentale. In entrambi i casi, il contributo allo sviluppo economico e all'integrazione sociale delle singole città rimane limitato, mentre sono spesso evidenti gli effetti in termini di *gentrification* (Smith, 2002), con conseguente uniformazione del tessuto urbano e delle attività produttive, spirale di crescita del valore immobiliare ed espulsione dei gruppi a minor reddito. In altre parole, nelle città menzionate si rileva una somiglianza nel ciclo di vita delle proposte artistiche e culturali: esse nascono come opportunità di riflessione condivisa e confronto democratico, consentono la riappropriazione di spazi urbani abbandonati e degradati, attirano attenzione mediatica ed investimenti, ed infine tendono a configurarsi come una forma di intrattenimento degli strati più agiati ed acculturati della popolazione. Come suggerito da Pratt (2011) è molto concreto il rischio che le politiche culturali ispirate alla città creativa si trasformino di fatto in uno strumento di attuazione di politiche economico-sociali fortemente regressive ed esclusive.

Distretti culturali

Cluster, distretti o quartieri culturali sono da quindici anni al centro di dibattiti accademici di economia urbana e politiche culturali e creative. Queste forme organizzative per la produzione e il consumo culturale sono caratterizzate da specifiche logiche spaziali, economie di agglomerazione, di scala e scopo ed hanno impatti tangibili in varie economie complementari a quelle culturali (Nuccio, Mizzau e Montanari, 2014) e generalmente sul valore degli immobili di aree specifiche (Ponzini, 2009).

Nelle politiche urbane ricorre spesso l'argomento degli effetti indotti da queste forme distrettuali in termini di rigenerazione e rivitalizzazione. L'argomento può essere facilmente trovato in molti programmi europei e americani che intendono generare distretti o cluster al fine di mettere a frutto gli effetti secondari (Evans e Shaw, 2004; Montgomery, 2003; Sacco et al., 2013). Tuttavia non sembra corretto assumere che gli effetti di organizzazione originariamente spontanee e derivate da una serie di fattori contestuali - anche se poi istituzionalizzate in vere e proprie organizzazioni formali - siano riproducibili attraverso interventi diretti e politiche pubbliche mirate (Ponzini, Gugu e Oppio, 2014). Le iniziative di creazione di distretti culturali hanno ciononostante in-

teressato decine di città italiane e di territori provinciali e regionali più articolati; i risultati ottenuti sono ancora da valutare e discutere pubblicamente.

Iconic buildings

Una delle storie di successo più ricorrenti per quanto riguarda il ruolo dell'architettura "spettacolare" nel promuovere la rigenerazione urbana e la crescita economica e nel branding di una città è senza dubbio quella di Bilbao. Secondo la versione più semplificata, l'immagine di un museo di successo sarebbe in grado di invertire la traiettoria di declino di una città. Ovviamente una spiegazione ridotta al solo museo tralascia di considerare un ampio sistema di investimenti pubblici per infrastrutture, riconversione dell'economia a livello regionale e formazione del capitale umano (Ponzini, 2010). In realtà, a Bilbao, così come in molte città contemporanee, la ricerca di competitività è stata tradotta in grandi progetti urbani. La presenza di architetti di fama e lo sviluppo di funzioni speciali come quelle culturali hanno giustificato variazioni nelle procedure urbanistiche e la concentrazione di enormi investimenti pubblici, che hanno generato condizioni favorevoli per l'apprezzamento immobiliare privato (Moulaert et al, 2002).

Nel più ampio processo di rigenerazione di Bilbao il settore pubblico ha assunto la maggior parte del rischio, anche per favorire interventi speculativi attraverso una società mista pubblico-provata. Le trasformazioni più direttamente legate al turismo hanno in realtà prodotto vantaggi solo per una parte degli interessi economici locali, mentre dubbi sugli effetti a medio-lungo termine e sulla replicabilità di un simile modello sono sorti da più parti (Del Cerro Santamaria, 2013; Evans, 2005; Scott, 2014). Molte altre città hanno dovuto affrontare notevoli problemi e fallimenti nel tentativo di replicare la storia di Bilbao e nella promozione di strutture culturali iconiche e spettacolari non considerando un sistema urbano più ampio (Ponzini e Nastasi, 2011).

Eventi ed eventification

In analogia con lo straordinario successo mediatico e di pubblico che spesso ha caratterizzato i mega eventi in ambito sportivo, come Olimpiadi, campionati di calcio, Commonwealth Games, etc., anche le industrie culturali hanno individuato nell'evento una possibilità di attrarre pubblico e risorse. In origine furono le grandi esposizioni temporanee d'arte a diventare strumento di attrazione per i musei, quindi seguirono fiere e festival a trasformare le città, per un tempo limitato, in palcoscenici della musica, del cinema, della letteratura e

del teatro. Oggi agli eventi di natura artistica si affiancano le manifestazioni sui temi più disparati con l'obiettivo di raggiungere una certa riconoscibilità nella competizione urbana. Secondo alcuni (e.g., Jakob, 2013), la cosiddetta *eventification* è il risultato dell'incontro tra la tendenza esperienziale del marketing e dei consumi e le possibilità semantiche delle arti. Questo avvicinamento rappresenta un'opportunità di finanziamento di alcune attività artistiche che si muovono al di fuori dei canali istituzionali, ma è anche elevato il rischio di strumentalizzazione propagandistica e di appiattimento sulla dimensione del consumo. Nella competizione per i fondi e nelle gare per aggiudicarsi gli eventi, la qualità artistica, la ricerca del nuovo, la capacità di inclusione sociale e territoriale rimangono in secondo piano rispetto alla visibilità mediatica, all'attrazione di investimenti pubblici e sponsor, al richiamo turistico. Il paradosso a cui si assiste è che le attività culturali, che fino agli anni 90 si trovavano in fondo alla filiera del valore, ricevendo somme residuali delle attività for profit sotto forma di erogazioni liberali, ora rappresentano un elemento strumentale di attrazione in grado di stimolare economie di attenzione nelle industrie della grande distribuzione, dei media, della moda, del turismo, etc. Le città si trovano così a competere per organizzare l'evento più attrattivo, spesso senza una consapevole valutazione delle risorse culturali già in campo e con l'illusione o la pretesa di generare impatti economici e sociali di ampia portata (Morganti e Nuccio, 2009).

In Italia, per esempio, si è assistito ad una proliferazione di festival (se ne contano 1200 circa) intorno ai più disparati soggetti. Molti sono semplicemente l'evoluzione di fiere e sagre di origine popolare e rappresentano ancora un momento di condivisione di valori e sapere nella comunità locale. Alcuni hanno una lunga tradizione artistica e, pur con fortune alterne, si sono affermati come riferimento sul piano internazionale, come la Mostra del Cinema di Venezia o il Festival dei Due Mondi di Spoleto. Altri si sono imposti attraverso una forte specializzazione e associando indissolubilmente il proprio nome alla città dove si svolge la manifestazione: così, il festival della letteratura è a Mantova, quello dell'economia a Trento, quello del cinema per ragazzi a Giffoni. Ispirate da questi casi di successo, piccole e grandi città si sono gettate nell'agone, ma non hanno sempre saputo gestire la tensione tra ambizioni internazionali e spinte iperlocalistiche, coinvolgimento dei residenti e programmi per addetti ai lavori, con il risultato di breve respiro a fronte di notevoli risorse pubbliche impegnate. Sembra opportuno oggi discutere con maggiore cautela la distribuzione sociale dei costi e dei benefici di queste iniziative.

La public art e la costruzione di narrazioni

In molti contesti sono stati sperimentati interventi di *public art* in relazione a processi di rigenerazione. Sembra anche per questo opportuno riflettere sui rischi di atteggiamenti semplificatori e di attese eccessive nei confronti del ruolo potenziale dell'arte pubblica, che può variare a seconda dell'interpretazione che se ne fa. Interpretare l'arte pubblica come collocazione di opere in spazi non deputati all'arte o come raggiungimento di nuovo pubblico è certamente legittimo. È forse poco interessante per progettare la trasformazione della città contemporanea. Concezioni più estese di *public art* sono state recentemente ridotte a semplice modalità di dare senso e identità a luoghi in trasformazione, di partecipazione e sostegno al consenso politico. Non si possono tralasciare però considerazioni sulla difficoltà che questo avvenga in modo sistematico in una società urbana frammentata e sempre più complessa (Hall e Robertson, 2001; Pollock e Paddison, 2010). Allo stesso tempo è evidente che la condivisione degli interventi urbani non possano dipendere da tecniche artistiche, comunicative o pianificatorie.

Pur considerando legittimi i vantaggi che gli attori coinvolti possono ottenere nel breve periodo, anche queste poche considerazioni chiariscono quanto sia rischioso credere che - anche in assenza di un governo responsabile e di politiche efficaci nel migliorare la condizione urbana e dell'abitare - si possa sostenere un processo di trasformazione con la bellezza di un'opera o con il coinvolgimento di attori locali attraverso la *public art*.

Una volta sgombrato il campo da queste retoriche della *public art*, non si deve però tralasciare le opportunità progettuali che le interpretazioni derivate da queste pratiche artistiche e pubbliche possono generare. Significati condivisi possono essere attribuiti a nuove parti di città, nuovi modi di abitare e di utilizzare materialmente e immaterialmente la città e i suoi luoghi simbolici possono emergere grazie a processi artistici realmente generativi, che sono tuttavia rari e non stabili nel tempo.

Esperienze in corso: Milano

Le esperienze di città come Milano mostrano come queste politiche non siano in grado di generare effetti positivi e duraturi senza una chiara guida pubblica o collettiva, ossia senza una visione condivisa e coerente del futuro della città e del ruolo che attività culturali e creatività possono avere nello sviluppo economico e sociale (Nuccio, Mizzau e Montanari, 2014). È noto infatti che, in ambito culturale, Milano presenta una concentrazione unica di infrastrutture, istituzioni e capacità attrattiva, che restano tuttavia frammentate.

Una ricerca recente (Ponzini et al., 2014b) ha mostrato che negli ultimi quindici anni il legame che i progetti culturali hanno avuto con la rendita urbana è stato problematico. Non sono infatti mancate le occasioni per realizzare grandi contenitori culturali che avrebbero potuto dare un forte impulso alla vita culturale milanese, alla sua visibilità internazionale e stimolato lo sviluppo di attività economiche complementari (moda, arte contemporanea, design, etc.). In molti progetti arte, industrie culturali e cultura hanno contribuito a legittimare investimenti immobiliari e commerciali che prefiguravano la realizzazione di importanti contenitori culturali. In molti casi i contenitori culturali non sono stati realizzati oppure hanno generato iniziative culturali di breve durata e piuttosto fragili dal punto di vista gestionale, nonostante la valorizzazione immobiliare si sia compiuta. È questo il caso del Museo di Arte Contemporanea nel progetto CityLife (aree ex-Fiera), del MODAM (un museo per la ricerca, sperimentazione ed esposizione nel settore della moda che avrebbe dovuto sorgere nelle aree di Garibaldi-Porta Nuova), oppure della Biblioteca Europea di Informazione e Cultura (progetto in stallo/abortito nella zona di Porta Vittoria). In altri casi, progetti notevoli concepiti in concomitanza (e spesso grazie alla disponibilità finanziaria, politica e dell'élite culturale) di importanti progetti di valorizzazione urbana non hanno generato esperienze di gestione culturale forte, innovativa e duratura: ad esempio, il Teatro degli Arcimboldi all'interno del progetto Bicocca, o la Triennale Bovisa.

Anche se non mancano nuove inaugurazioni come il MUDEC (Museo delle Culture concepito negli Anni 90) o conferme dell'importanza del non-profit (ad esempio la nuova Fondazione Prada), la carenza di visione a scala metropolitana sta indebolendo progressivamente tanto le singole iniziative degli attori di questo settore quanto l'opportunità di sviluppare nuove strategie comuni. Le occasioni generate dallo stato di eccezione del semestre di Expo 2015 devono essere valutate in un arco temporale più lungo e rispetto ad un territorio metropolitano che non sembra superare facilmente la crisi in corso.

Conclusioni

Le strategie di rigenerazione urbana fondate su una sorta di "mito" della città creativa non sono esenti da critiche sia sul piano teorico sia a livello di politiche ed interventi urbani. La difficile sostenibilità economico-finanziaria delle attività culturali e gli elevati costi infrastrutturali delle trasformazioni urbane spingono spesso queste iniziative ad abbandonare la visione artistica e innovativa che le ha originate per abbracciare una logica più prosaica di consumo.

In rari casi, la dimensione commerciale riesce a mantenersi solamente funzionale ad una produzione culturale autonoma: nella maggior parte delle esperienze di rigenerazione (eventi, distretti, icone, arte pubblica) prevalgono logiche di profitto e di consenso politico.

Sebbene siano evidenti i vantaggi economici per specifici operatori sia sul lato della pianificazione sia su quello della produzione e della commercializzazione delle arti contemporanee e delle industrie culturali più in generale, in Italia si sono talvolta consolidate nicchie locali scarsamente competitive e popolate da clienti meno preparati o meno esigenti rispetto a contesti in cui i soggetti pubblici hanno un ruolo più chiaro di guida e coordinamento e in cui il mercato svolge una effettiva funzione di selezione. Da un lato, le amministrazioni locali e soprattutto i politici tendono ad implementare varie forme di intervento “culturale” sfruttando la sua notevole visibilità pubblica e valenza etico-sociale. Dall’altro, alcuni interessi parziali come quelli degli investitori immobiliari, oppure delle organizzazioni private e non-profit ad essi più o meno collegati, tendono ad alimentare ulteriormente il consenso e la legittimità di un intervento di trasformazione. Per i motivi sopra discussi, sarebbe illusorio attendere che le aspettative originarie possano vedere sistematica conferma e che i progetti urbani che si integrano con politiche culturali portino immancabilmente a risultati di qualità migliore rispetto ad altri più tradizionali.

Da tempo è noto come vi possano essere meccanismi virtuosi per vincolare una parte delle plusvalenze della valorizzazione immobiliare e delle rendite legate ad altre attività economiche per il reinvestimento contestuale. Per fare questo sembra però necessario rendere espliciti e discutere gli interessi pubblici e privati che promuovono le politiche di trasformazione urbana e che sono toccati dagli impatti positivi e negativi di questi processi. Questi meccanismi redistributivi non sono tuttavia sufficienti per ottenere buoni progetti urbanistici e programmi culturali innovativi. La capacità di una comunità locale non solo di rigenerare le forme ma anche di dare identità condivise e senso a specifici luoghi culturali deriva da processi complessi e non sempre semplici da governare (Ponzini, 2009).

Tuttavia, fuori dalle retoriche, non ci sono evidenze generalizzabili che gli strumenti dello sviluppo economico *culture-driven* conducano ad un effettivo beneficio per le comunità locali, al contrario si sono dimostrati spesso strumento di politiche regressive a favore dei consumatori con maggiore disponibilità di capitale economico e culturale. Questo aspetto andrebbe dunque verificato in modo accorto e puntuale attraverso discussione e confronto pubblico trasversale.

10. La qualità della quantità: una breve nota sul contesto delle iniziative di rigenerazione urbana

di Robert M. Bauer

Nel febbraio del 2015 la Fondazione Cassa di Risparmio di Modena ha invitato un gruppo di esperti – professionisti e accademici – con l’obiettivo di presentare e discutere i modelli di rigenerazione urbana. Molti di questi esperti si erano occupati di edifici urbani abbandonati o dei bisogni sociali delle comunità urbane, e quindi non avevano – così sembrava – alcuna difficoltà nel comprendere il significato di “Rigenerazione urbana” che costituiva il titolo della conferenza alla quale avevano accettato di partecipare. A un rapido sguardo, tuttavia, questo titolo possiede un aspetto enigmatico. Nel 1950 due terzi della popolazione mondiale vivevano in aree rurali. Già entro il 2009 la popolazione urbana in rapida crescita aveva eguagliato quella rurale; e da allora, la popolazione che vive in insediamenti urbani ha superato quella rurale. Nel 2050, secondo le stime delle Nazioni Unite, la popolazione urbana raddoppierà e il rapporto si invertirà nel giro di un secolo (DESA, 2014a). Nell’era più “urbana” della storia dell’umanità, ci si potrebbe quindi chiedere come la dimensione urbana abbia bisogno di rigenerazione.

Il mondo è dominato da quattro tipi diversi di insediamenti: il 46% degli attuali 7,2 miliardi di popolazione mondiale – quota che presumibilmente scenderà entro il 2030 al 40% degli 8,4 miliardi di popolazione mondiale futura – vive in insediamenti rurali. Il 27% della popolazione attuale vive in città di dimensioni ridotte con meno di 500.000 abitanti (secondo le stime, tale fetta di popolazione dovrebbe rimanere costante in termini relativi fino al 2030, per poi ridursi lentamente). L’11% della popolazione attuale vive invece in città di grandi dimensioni con un numero di abitanti compreso tra 1 e 5 milioni (secondo le stime, tale fetta di popolazione raggiungerà il 13% nel 2030), mentre il 6% – che salirà al 10% nel 2030, secondo le proiezioni – vive invece nelle megalopoli con più di 10 milioni di abitanti (DESA 2014a)¹⁶. Tre di questi

16. I dati sulla popolazione differiscono considerevolmente in base alle diverse fonti disponi-

quattro tipi di insediamenti mostrano una tendenza chiara. Da un lato, infatti, dopo decenni di tassi di crescita in continua diminuzione, la popolazione rurale ha raggiunto una fase di stagnazione e presto inizierà a diminuire lentamente. Dall'altro lato, le città di grandi dimensioni e le megalopoli sono cresciute rapidamente negli ultimi anni, e continuano ancora a farlo. Il concetto di rigenerazione urbana non si applica a nessuna di queste realtà: la popolazione rurale, infatti, non ha nulla di urbano; le città di grandi dimensioni e le megalopoli, dal canto loro, non hanno un grande bisogno di rigenerazione.

L'enigma della rigenerazione urbana riguarda quasi esclusivamente le città di piccole dimensioni (in altre parole, quelle con meno di 500.000 abitanti). A quanto pare, il loro futuro è difficile da prevedere. Di recente, l'ONU ha dovuto correggere le sue proiezioni sulla popolazione urbana fino al 2030 (DESA, 2014a, 2014b). Si stima che il declino avverrà dopo il 2030. L'Europa, tuttavia, potrebbe assistervi molto prima dal momento che è il continente con la popolazione urbana di gran lunga più dispersa¹⁷. Quasi due terzi della popolazione urbana vivono (ancora) in città di dimensioni ridotte, e (finora) solamente meno del 10% vive in città con un numero di abitanti pari o superiore a 5 milioni. Di contro, in America settentrionale, il continente più urbanizzato, solo un terzo degli abitanti urbani vive in città di dimensioni ridotte, e più di un quarto vive in città con un numero di abitanti pari o superiore a 5 milioni (DESA, 2014a). Gli Stati Uniti hanno a più riprese stabilito delle tendenze nella modernizzazione delle società occidentali (ad esempio, la produzione di massa, la mobilità individuale, l'uso di internet, ecc.), tendenze che l'Europa segue seppure in misura molto più ridotta. Se questo vale anche per l'urbanizzazione, il declino delle città europee di dimensioni ridotte sembra imminente. Aspetto ancora più importante, il futuro delle città di dimensioni ridotte è difficile da prevedere dal momento che esse si collocano proprio nel punto di contatto tra il declino rurale e la crescita urbana. Quindi, lo scenario più verosimile è il simultaneo declino di molte di queste città e la crescita di alcune di esse –

bili, soprattutto a causa delle differenze riscontrabili nelle definizioni adottate e nell'accuratezza dei censimenti. Sebbene UN/DESA sia una fonte assolutamente attendibile, i dati presentati in questo testo possono essere meglio compresi in quanto informazioni sugli ordini di grandezza.

17. Questo raffronto include l'Asia, l'Africa, l'Europa, l'America settentrionale e l'America meridionale. Non vengono prese in considerazione l'Oceania, che ha una popolazione inferiore al 10% di quella dell'America meridionale (il più piccolo dei continenti riportati sopra), e l'Antartide per ovvie ragioni.

uno sviluppo, questo, che alcuni indicatori, come ad esempio il numero totale di abitanti delle città di dimensioni ridotte, non riflettono in modo accurato.

Il declino (o la crescita, come si vedrà più sotto) delle città di dimensioni ridotte tende ad autoalimentarsi: nelle società altamente evolute da un punto di vista tecnico ed economico, dove la creazione di valore si basa sempre di più sull'intensità della conoscenza e sull'innovazione, le città di dimensioni ridotte si trovano in posizione di svantaggio. Avendo meno possibilità di finanziare gli istituti di istruzione di livello universitario, la loro base di conoscenza locale è relativamente debole. Inoltre, a causa della mancanza di massa critica, le innovazioni che richiedono un mercato domestico costituito da soggetti disposti ad adottarle per primi (i cosiddetti *early adopters*), difficilmente avranno successo nelle città di dimensioni ridotte. Considerate un'idea imprenditoriale fuori dal comune che solo uno su cento trova interessante e per la quale meno di uno su cento sarebbe disposto a pagare. In base alla grandezza della città, una potenziale base di clientela dell'1% può rappresentare una valida opportunità di business oppure una "condanna a morte" in termini economici, il che rende le città di grandi dimensioni dei luoghi più innovativi per ragioni puramente quantitative (in altre parole, di massa critica). C'è di più: un'offerta di istruzione di livello universitario non solo tende a coincidere con l'attività imprenditoriale, ma attrae sempre più imprese che considerano la disponibilità di personale formato per assumere posizioni dirigenziali un fattore di primaria importanza nel decidere dove stabilire o trasferire il proprio business (Florida, 2002, 2008). Considerati insieme, questi fattori innescano il fenomeno migratorio che fa crescere le città di grandi dimensioni e porta allo spopolamento di quelle di dimensioni ridotte. Considerate la distribuzione geografica dei brevetti statunitensi come un esempio del circolo virtuoso rappresentato dalla concentrazione di conoscenza e innovatività: già alla fine degli anni novanta, il 96% dei brevetti statunitensi proveniva da città di grandi dimensioni; quattro di queste città rappresentavano il 47% del totale: New York (18%), San Francisco (12%), Boston (9%) e Los Angeles (8%) (Feldman e Audretsch, 1999).

Una volta che il declino o la crescita hanno preso avvio, essi tendono a rafforzarsi sempre di più. Alla luce delle economie di scala, vivere in comunità in declino diventa sempre più costoso: i costi fissi delle infrastrutture pubbliche devono essere sostenuti da un numero sempre più ridotto di contribuenti, il che rappresenta una spinta aggiuntiva ad andarsene e quindi porta a un ulteriore declino. Infine, il declino causa costi aggiuntivi come ad esempio quelli per la demolizione degli edifici abbandonati o la riprogettazione delle aree abbandonate. A differenza degli investimenti nella crescita, che in presenza di un tasso

di crescita sufficientemente elevato possono rifinanziarsi autonomamente, i costi del declino tendono a rimanere tali. Gli insediamenti rurali forniscono numerose prove empiriche di queste dinamiche (Berlin-Institut, 2011). Più di recente, possiamo trovare ovunque in Europa città di dimensioni ridotte in fase di declino, sebbene il fenomeno sia stranamente assente dal dibattito politico (Haase et al., 2014).

Il circolo rispettivamente vizioso e virtuoso delle dinamiche economiche di declino e crescita implica un'importante conseguenza per le città di dimensioni ridotte; tali città rientrano in una di queste due categorie: città in declino o città in crescita (ecco in che senso si parlava delle dinamiche auto-rinforzanti del declino o della crescita poc'anzi). È possibile avere delle eccezioni – in altre parole, città le cui dimensioni si mantengono costanti – che sono però destinate a diventare rare (ad esempio, le città che vivono soprattutto di turismo o posseggono una base solida in termini di imprese e istruzione universitaria, difficile da trasferire).

L'estrapolazione di questo trend ci porta verso uno scenario lontano nel futuro, nel quale la popolazione europea sarà insediata in centri urbani densamente popolati o in città satellite vicine e fortemente interconnesse, con i pochi insediamenti remoti di dimensioni ridotte (ad esempio, nei siti di produzione o come manifestazione di stili di vita alternativi) a rappresentare una rara eccezione. In questo scenario avanzato di urbanizzazione, i paesaggi europei non saranno più caratterizzati da case e paesi che si estendono a macchia d'olio. La campagna tra un centro urbano e l'altro sarà invece tutta "verde" – in parte usata per le coltivazioni, in parte lasciata incolta – e offrirà habitat naturali o aree ricreative. Similmente, lo sviluppo e l'architettura urbani incorporeranno elementi di "progettazione verde" come, ad esempio, gli edifici sotterranei o multipiano finalizzati a ridurre al minimo l'impermeabilizzazione del suolo; oppure i diversi tipi di giardini verticali e orizzontali all'interno e sulla sommità degli edifici, e i parchi di grandi dimensioni; o ancora l'*urban gardening*, gli orti urbani e la flora e la fauna urbane. Prendendo in considerazione anche le condizioni ottimali che la densità urbana fornisce per l'elettromobilità e il trasporto pubblico nonché per una gestione efficiente delle reti di pubblica utilità (ad esempio, l'elettricità, il gas, l'acqua e le fognature), diviene evidente come un'urbanizzazione di livello avanzato abbia un potenziale significativo per il miglioramento della sostenibilità ambientale e la qualità della vita.

Muoversi in questa direzione rappresenta tuttavia una transizione di estrema difficoltà. Gli aspetti problematici includono: la svalutazione, nelle aree in declino, delle proprietà immobiliari (spesso si tratta delle abitazioni dove vivono

le famiglie); la perdita di sostegno a livello sociale per coloro che abbandonano le proprie comunità; e il declino delle comunità che si caratterizzano per un innalzamento dell'età media e per il calo della prosperità dal momento che le persone che sono giovani o di cui il mercato del lavoro ha bisogno tendono a trasferirsi in città di dimensioni più grandi. Alla luce di questi aspetti problematici, è poco sorprendente che, come Oswald (2006: 13) afferma, "fino a oggi l'approccio è stato quello di evitare di affrontare questa nuova sfida, ed è stato creato un enorme numero di eufemismi per mascherare il cuore del problema. Parliamo di 'riqualificazione delle città' piuttosto che di 'deurbanizzazione' oppure usiamo l'espressione 'aree con un forte bisogno di ristrutturazione' per indicare edifici destinati alla demolizione. È stata anche conosciuta l'espressione 'declino come nuovo potenziale'".

Tuttavia, la negazione potrebbe rivelarsi come l'approccio più doloroso e dispendioso: in mancanza di qualsiasi indicazione di un affievolimento e tanto meno di un'inversione della tendenza all'urbanizzazione, le risorse impiegate per contrastarla sono verosimilmente spese invano. C'è di più: queste risorse sono assolutamente necessarie per plasmare l'urbanizzazione e aiutare la transizione. Lo scenario descritto appena sopra, innegabilmente semplificato, mostra il potenziale dell'urbanizzazione avanzata. Per concretizzare questo potenziale e cogliere le opportunità che esso ha in serbo, è necessario compiere sforzi e impiegare risorse. Inoltre, i paesi e le città in declino causano problemi a livello sociale. Le persone hanno bisogno e meritano di ricevere aiuto quando il luogo nel quale hanno vissuto da più generazioni non è più sostenibile. In un Paese democratico, affrontare questa questione nel dibattito politico costituisce un passo necessario verso l'ideazione di strategie e la mobilitazione di risorse. È vero, può essere difficile per i politici locali ammettere pubblicamente che le loro regioni sono in declino; tuttavia, come dimostra il dibattito mediatico sulle città tedesche in declino (Land Brandenburg, 2013), ciò è possibile e, a quanto pare, sta diventando realtà.

Per affrontare efficacemente il declino o la crescita, è fondamentale che le città riconoscano la loro traiettoria e si impegnino a gestirla. Se il declino e la crescita pongono alle città una gran varietà di sfide, è probabilmente giusto affermare che entrambi possono essere affrontati al meglio attraverso strategie di lungo termine ben definite¹⁸. Analogamente, se una città non ha ancora intra-

18. Questo articolo si focalizza sulle città di dimensioni medio-piccole (d'ora in poi "città di dimensioni ridotte" in Europa), non affrontando i problemi specifici che si pongono per le città di grandi dimensioni in rapida crescita e per le megalopoli nelle regioni più povere."

preso una traiettoria definitiva – in altre parole, se può ancora andare in entrambe le direzioni – è di fondamentale importanza ideare una strategia valida di crescita, partendo dal presupposto che la crescita è l’obiettivo desiderato. In breve, una città che si trova al bivio tra il declino e la crescita dispone in principio di due opzioni per andare in direzione della crescita: la prima è rappresentata dall’integrazione con altre città vicine al fine di fare massa critica e ottenere economie di scala; la seconda consiste nello stimolare ulteriori attività al fine di attrarre nuovi residenti.

Per quanto riguarda la prima opzione, il delta del Fiume delle Perle, l’area urbana più grande al mondo, ci offre un esempio paradigmatico di integrazione di più centri urbani. Composta da città di dimensioni ridotte, città di grandi dimensioni e megalopoli, tutte situate in un raggio di poco più di 100 chilometri, l’area tra Canton, Foshan e Dongguan a nord, e Shenzhen e Hong Kong a sud accoglie più di 60 milioni di persone. Secondo quanto riferito, si stanno compiendo sforzi concreti per fare sì che l’area funzioni come se fosse un’unica città che, secondo le stime, genererà il 10% del PIL cinese (Chang, 2011; Cooper, 2014; Moore e Foster, 2011). Le reti di pubblica utilità, i trasporti pubblici (ad esempio, i treni ad alta velocità che riducono i tempi di viaggio tra Canton e Hong Kong ad appena 48 minuti) e l’infrastruttura delle telecomunicazioni (ad esempio, la piena copertura 4G LTE) vengono continuamente sviluppati e integrati. Solo tra il 2011 e il 2016, gli investimenti nelle infrastrutture pubbliche ammontano a un totale stimato di 240 miliardi di euro. Il sistema tradizionale, che costringe i cittadini ad accedere ai servizi pubblici (ad esempio, la sanità, l’istruzione e la previdenza) esclusivamente nella loro città d’origine, è attualmente in fase di riforma al fine di consentire una “circolazione senza barriere” (ad esempio, i cittadini nati in una delle città del delta del Fiume delle Perle hanno diritto ad accedere ai servizi pubblici in qualsiasi città dell’area)¹⁹. Alle imprese vengono forniti incentivi per stabilirsi o trasferirsi al fine concentrare specifici settori produttivi in determinate città, creando così centri locali specifici per ciascuna industria, fortemente competitivi e di caratura globale. È superfluo ricordare che lo sviluppo urbano coordinato tra 33 Province facenti parte di dieci Prefetture diverse resta una sfida (World Bank, 2015).

Modena, la città che ha ospitato la conferenza intitolata “Rigenerazione urbana”, è inserita in una rete di città situate nella Pianura Padana tra Torino e il

19. Le regioni amministrative speciali di Hong Kong e Macao restano fuori dal sistema giuridico della Cina continentale.

mare Adriatico. Sebbene la densità sia sensibilmente inferiore (in altre parole, vi sono meno residenti in un'area più vasta), questa rete costituita da due città di grandi dimensioni e da più di dodici città di dimensioni ridotte rassomiglia al delta del Fiume delle Perle. La domanda che sorge riguarda in che misura queste città, la maggior parte delle quali non ha ancora preso una direzione specifica (crescita o declino), possono trarre benefici anche da uno sviluppo urbano coordinato, specificamente dalla realizzazione condivisa di un'infrastruttura solida e dalla concentrazione di determinati settori industriali in alcune città, creando così centri competitivi a livello mondiale, che possono potenzialmente completarsi a vicenda. Le economie di scala, la massa critica e, di conseguenza, la diversità – che sostiene l'innovazione – e la visibilità internazionale – tutti elementi, questi, che si collocano al di fuori della portata di ciascuna città – potrebbero rivelarsi degli obiettivi realistici per un'azione concertata intrapresa da un network di città. Chiaramente, la cooperazione strategica tra diversi Comuni e Regioni rappresenta un compito enorme per i politici e i decisori. Ma questa è la vera natura e la ragion d'essere della politica. Come il celebre sociologo Max Weber (1919: 66) ha affermato inequivocabilmente: “La politica è come la foratura tenace e lenta di tavole dure. Necessita di passione e di discernimento”.

Per quanto riguarda la seconda opzione, ovvero stimolare ulteriori attività per attrarre nuovi residenti, l'approccio più ampiamente discusso è verosimilmente la struttura a tre T (talento, tecnologia e tolleranza) di Richard Florida. Tale approccio propone l'investimento di risorse nell'istruzione, nella ricerca e nello sviluppo, nonché la diversità di stili di vita come la via maestra che conduce allo sviluppo e alla prosperità delle città. Recentemente l'ONU si è schierata a favore di una più ampia accezione del concetto di prosperità urbana, che include un numero maggiore di fattori sociali e ambientali. Più nello specifico, UN-Habitat (2013) raccomanda e richiede che lo sviluppo delle città sia incentrato su cinque aree chiave che indicano e guidano la prosperità urbana: la produttività (lo sviluppo economico che genera posti di lavoro dignitosi, reddito e pari opportunità), l'infrastruttura (reti adeguate di pubblica utilità, di trasporti e di informazioni e comunicazione), la qualità della vita (la coesione a livello comunitario e l'identità civica che garantiscono la sicurezza individuale e materiale), l'inclusione sociale (la giustizia distributiva, procedurale e partecipativa che combatte la discriminazione e la segregazione) e la sostenibilità ambientale (l'uso ottimizzato di energia e beni che salvaguarda le risorse naturali nell'ambiente urbano e nella campagna circostante).

Inoltre, si è sostenuto che le catene del valore complete, dagli istituti di istruzione fino ai canali di distribuzione, sono necessarie al fine di cogliere a pieno i benefici offerti dai settori industriali e culturali particolarmente sviluppati di una città. Quindi, oltre al riconoscimento e al sostegno di tali punti di forza a livello locale, lo sviluppo urbano trae beneficio dall'identificazione delle lacune nelle rispettive catene del valore e dagli investimenti finalizzati a colmarle (Bauer e Prammer, 2009; si veda anche il capitolo di Comunian). Inoltre, è stato dimostrato che gli investimenti finalizzati ad attrarre e sostenere personalità d'eccezione che stimolano le attività (ad esempio, gli attivisti locali o le personalità di calibro internazionale) tendono ad avere un buon ritorno in termini economici (Berlin-Institut, 2011; Moretti, 2013). E ancora, qualsiasi ragionamento riguardante lo stimolo di ulteriori attività che attraggono nuovi residenti deve almeno prendere in considerazione il marketing urbano e il passaparola positivo.

Leopold Khor, economista e scienziato della politica austriaco, ha coniato l'espressione "piccolo è bello". Il presente articolo fa riferimento a ulteriori possibilità: il grande può essere reso bello; il troppo piccolo può rivelarsi orribile; e la bellezza può rendere possibili le dimensioni ridotte (pensate, ad esempio, alla bellezza del patrimonio naturalistico o culturale o all'estetica dell'acume intellettuale che fornisce la base per sostenere, rispettivamente, piccole città turistiche o universitarie). In questo volume che ha l'obiettivo di presentare esempi di rigenerazione urbana in Europa e in Italia, questo articolo ha affrontato il contesto più ampio in cui si inseriscono tali iniziative: i circoli rispettivamente vizioso e virtuoso del declino e della crescita dei contesti urbani che obbligano sempre di più le città a prendere una o l'altra direzione. È vero, alla luce dei suoi trascorsi storici, che l'Europa probabilmente manterrà una struttura degli insediamenti più "polverizzata" rispetto ad altri continenti e che l'urbanizzazione è chiaramente una fase di sviluppo di lungo termine che avanza lentamente. Ciononostante, sembra che questo sia il momento adatto per le città di dimensioni ridotte per riflettere su queste tendenze, prendere una posizione precisa e ideare risposte strategiche dal momento che, innanzitutto, meno una tendenza si è sviluppata, più alta sarà la probabilità di riuscire a modificarla. Inoltre, il valore di un'iniziativa di rigenerazione urbana per una città è maggiore quanto più le iniziative di questo tipo poggiano su una strategia condivisa; più specificamente, occorre che queste iniziative si basino su governi locali e iniziative territoriali che siano in grado di comprendersi reciprocamente e di capire di cosa ha bisogno la città e come la rigenerazione urbana può contribuire a soddisfare tali bisogni.

11. Il ri-uso come strategia di start-up dei luoghi di innovazione

di Evert Verhagen

L'Ospedale Sant'Agostino di Modena è solo uno dei tanti esempi di progetti che sono in attesa di un nuovo inizio. L'elenco di edifici, peraltro interessanti, che attendono di essere trasformati si allunga di giorno in giorno: in Italia, nei Paesi Bassi, nella maggior parte dei Paesi industrializzati. Abbiamo iniziato a recuperare fattorie, magazzini e mulini ad acqua per poi passare alle chiese, castelli, prigioni e conventi. Oggi recuperiamo anche ospedali, fabbriche, uffici vuoti, stazioni ferroviarie e molto altro. Come possiamo recuperare tutte queste strutture? Che uso possiamo farne per accrescere l'attrattività delle nostre città e per renderle più competitive?

Abbiamo bisogno di un nuovo inizio. Dobbiamo farla finita con i progetti "calati dall'alto" (*top-down*), in quanto questo tipo di progetti non funziona più. Per un progetto di rigenerazione non basta avere un gruppo di persone brillanti che immaginano un nuovo futuro. Non basta assumere un architetto e un costruttore, e neppure spendere una somma enorme di denaro, completare il progetto e ottenere profitti. Questa strategia non funziona più. All'altro capo dell'ampio ventaglio dei progetti di rigenerazione vediamo emergere moltissimi fondati su un approccio "dal basso" (*bottom-up*). Questo tipo di approccio può essere molto positivo poiché affida agli utenti finali una grande responsabilità all'interno dei progetti stessi. Si tratta però di un approccio che di solito si fonda su una scala ridotta e che ha bisogno di troppo tempo, non costituendo sempre una soluzione valida.

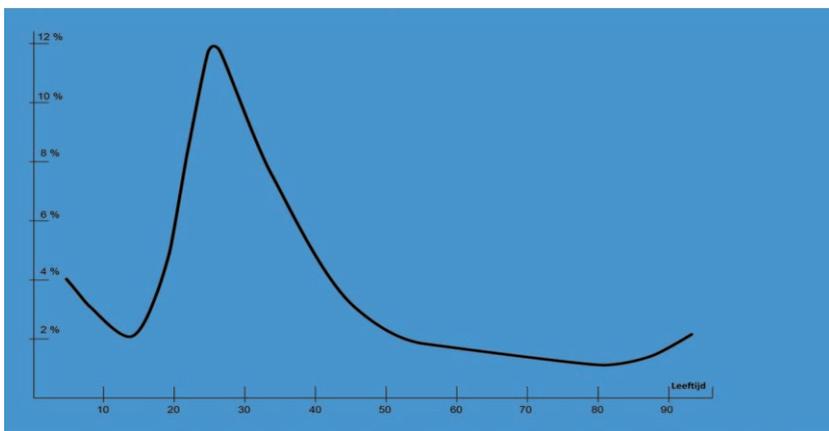
La vera soluzione, dunque, può essere trovata nella trasformazione. La trasformazione adotta un approccio che non è né calato dall'alto né proveniente dal basso ma si colloca a metà strada. La trasformazione ha bisogno di una *vision* e di un team. Ha bisogno di un solido programma per il futuro, che venga sviluppato dalle persone che contano. La trasformazione unisce il *genius loci* di un luogo all'utilizzo che ne verrà fatto in futuro. La trasformazione riguarda la comunicazione. Si tratta del valore aggiunto del *branding*. La trasformazione è co-creazione. Trasformazione significa fare un'affermazione forte e attrarre così gli interlocutori del futuro, quelle persone di cui ha bisogno un progetto di rigenerazione.

Prima di parlare in modo più approfondito di questo approccio, affronterò alcune delle tendenze a livello mondiale che oggi definiscono in maniera preponderante il contesto della rigenerazione e della trasformazione. Migrazione, *creativizzazione* e città sono tre aspetti strettamente collegati fra loro.

La migrazione

La migrazione costituisce uno dei principali fenomeni di oggi (e, in ogni caso, di sempre). La migrazione plasma il futuro del mondo, perfino più del cambiamento climatico, della crescita dell'economia cinese o della guerra in Medio Oriente (solo per fare qualche esempio). La democrazia è un elemento positivo per quei Paesi che ne godono. Tuttavia, esprimere il proprio voto durante le elezioni esercita un'influenza molto inferiore sul futuro di ogni luogo rispetto alla migrazione. Milioni di persone "votano" semplicemente spostandosi da un luogo all'altro. La migrazione da un Paese a un altro è sempre esistita, e qualsiasi cosa i politici abbiano proposto per fermare tale fenomeno non ha funzionato. Neppure la barriera altissima tra il Messico e gli Stati Uniti impedirà ai migranti di attraversare la frontiera. Il mar Mediterraneo non è abbastanza grande da fermare le persone che salgono sulle navi e cercano di attraversarlo. Le persone migrano verso un luogo dove sperano di trovare una vita migliore, per loro stesse e per le loro famiglie. Le possibilità di spostarsi e stabilirsi da qualche altra parte non sono mai state così numerose. Anche se ci sono confini e regole, la popolazione mondiale si sta spostando, da Paese a Paese ma soprattutto all'interno dei Paesi stessi.

Relazione tra migrazione (asse verticale) ed età (asse orizzontale)



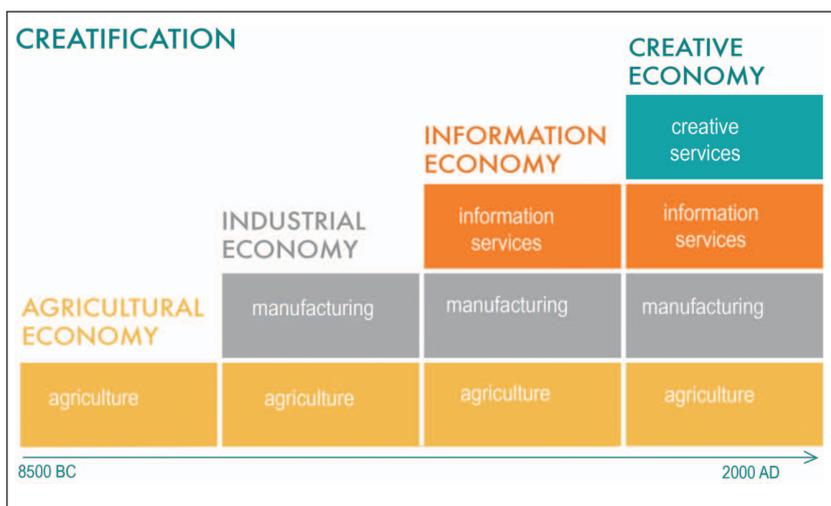
Oggi, in particolare, un numero sempre maggiore di persone – sia in termini assoluti sia in termini relativi – vuole vivere nelle città. Nel volume *The Endless City*, Ricky Burdett, insieme a Deyan Sudjic, stima che il 75% della popolazione mondiale vivrà in città entro il 2050 rispetto al 50% di oggi. La migrazione verso le città potrebbe facilmente costituire il problema più grande ma potrebbe anche rappresentare la soluzione a molte questioni.

Creatificazione

Gli sviluppi dell'economia mondiale sono sempre stati la forza motrice del cambiamento. Anche se la migrazione è sempre esistita e non verrà mai meno, i cambiamenti economici mondiali forniscono una spinta in più ad allontanarsi dai luoghi di appartenenza.

Negli ultimi anni si è parlato molto di classe creativa e di economia creativa (Florida, 2002, 2008). Usare il termine “classe” in questo contesto mi sembra inappropriato. Nella realtà, un'economia creativa separata dal resto dell'economia non esiste. I creativi possono essere abbienti ma nella maggior parte dei casi hanno un reddito medio o minimo. Ciò che ritengo di gran lunga più importante è la *creatifazione* dell'economia. Comparatela con l'industrializzazione dell'economia e, decenni più tardi, con l'informatizzazione. Durante l'industrializzazione è nata un'economia di produzione completamente nuova. Non solo questa ma anche l'economia esistente – costituita da pesca, attività minerarie, agricoltura e artigianato – ha subito il processo di industrializzazione. Anni più tardi il computer non ha portato semplicemente all'avvento di un'economia separata dell'informatica e dell'automazione e neppure di un'economia separata dell'informazione. L'intera economia si è informatizzata. È avvenuto qualcosa che può essere messo a confronto con quanto vediamo oggi, ovvero un'economia che si *creatifica*. Un tale processo non è iniziato appena ieri; sta invece andando avanti da molto tempo. Pensate a *Mad Men*²⁰: il branding dei prodotti è iniziato negli Stati Uniti negli anni Sessanta. L'aspetto più importante è che questo processo cresce sempre di più. Quando c'è di mezzo il valore aggiunto, paghiamo molto di più per il marchio che per il prodotto stesso. Non stiamo quindi assistendo all'emergere di una nuova economia creativa che potrebbe interessare un gruppo privilegiato di persone, la

20. *Mad Men* è una popolare serie televisiva americana che segue le vicende di un gruppo di pubblicitari di un'agenzia nel distretto di Madison Avenue a New York negli anni Sessanta.



Creatificazione

cosiddetta “classe creativa”, che vi lavora all’interno. Ciò di cui siamo testimoni è una profonda *creatificazione* dell’intera economia.

Economia significa fornire valore aggiunto. Il branding rappresenta l’aggiunta di valore creativo a un prodotto. La parte creativa che viene aggiunta a un prodotto in realtà non è altro che un “racconto”. È ciò che il consumatore vuole credere. Nessuna azienda al mondo lo ha capito meglio di Apple: quello che le persone pagano per un iPhone è in larghissima parte il valore del marchio. Questa componente creativa è in parole povere la parte del prodotto che pagate ma che non avete la possibilità di toccare con mano. È proprio la parte creativa del prodotto – la parte collegata al branding, il “racconto” a essa sotteso, o perfino le sensazioni che il prodotto suscita nel cliente – che sta diventando sempre più importante. Il valore aggiunto complessivo di tutte queste componenti creative costituisce una parte estremamente significativa dell’economia mondiale di oggi.

Gran parte di questo valore viene prodotto nelle città. E dal momento che una parte del prodotto non è tangibile, il lavoro necessario per produrla può essere fatto in qualsiasi luogo. Richard Florida ce lo ha spiegato molto bene. Anche se il lavoro creativo può essere fatto ovunque, questo non è quanto vediamo succedere nella realtà: alcune città, al contrario di altre, riescono ad attrarre queste attività economiche. Una parte sempre più grande dell’economia è scol-

legata dalla concezione tradizionale di luogo. Il contadino ha bisogno della terra. Il pescatore ha bisogno del mare. Il minatore necessita di una miniera. Uno stabilimento produttivo necessita di linee di trasporto, di energia, e di persone che vi lavorino. Tutti hanno bisogno del mercato. L'economia creativa ha bisogno di città attrattive.

Le città

Nel mondo ci sono circa 4.000 città con più di 100.000 abitanti, la maggior parte delle quali si trova in Asia. Tuttavia, un numero significativo di città in Europa, negli Stati Uniti e nel resto del cosiddetto "occidente libero" ha una carica attrattiva sufficiente sia per i viaggiatori sia per i migranti. E coloro che non possono spostarsi in occidente possono comunque fruire, in ambiente urbano, dei prodotti provenienti da questa parte del mondo. In ognuna di queste 4.000 città è possibile trovare un espresso, un hamburger o gli spaghetti al ragù. Il divario negli standard qualitativi di vita tra le città e la campagna sta crescendo sempre di più. Le città più grandi del mondo hanno in comune molto più di quanto non condividano con il Paese in cui si trovano. Le città iniziano ad assomigliarsi. Karachi ha più cose in comune con qualsiasi altra città del mondo di quanto non ne abbia con i villaggi rurali del Pakistan.

Ecco perché le città stanno facendo branding. Ogni città che conta vuole raccontare la sua storia, essere diversa e attrattiva. Sebbene la densità giochi un ruolo di primo piano in tale aspetto, non si può sempre dire che le grandi dimensioni rappresentino un vantaggio.

Il mio interesse si concentra sulle città di dimensioni medie. Molte di queste non crescono affatto ma si spopolano e perdono attività economiche. Come possiamo fermare tutto ciò? Invece di competere tra loro, sarebbe molto meglio che le città formassero delle cosiddette "mega città". Anche a livello delle città su scala ridotta, possiamo osservare che i quartieri dotati di istituti di istruzione universitaria, di un mercato ben funzionante, di un ambiente pulito, verde e sicuro, e di una quantità sufficiente di opportunità in termini di attività sportive e culturali mostrano delle performance molto più positive rispetto alle aree della città che sono monodimensionali e non offrono ai nuovi arrivati alcuna possibilità di sviluppare contatti. La questione qui riguarda come possiamo rendere una città più attrattiva, fornendole nuovo impulso. Questo può essere fatto attraverso progetti specifici. La trasformazione degli edifici e dei siti esistenti offre alle città un'eccellente opportunità in tal senso.

L'attrazione

Cosa rende una città attrattiva? È importante rispondere a questa domanda per capire come dovrà essere strutturato il programma del nostro progetto di trasformazione. Quando un tale programma rende la città più attrattiva e rappresenta un investimento nell'economia delle aree urbane, vi sono molteplici ragioni perché venga fornito tutto il sostegno necessario a tale programma. Sembrano esserci a mio avviso tre elementi principali che hanno un forte impatto sul processo che trasforma una città in una realtà urbana attrattiva: l'istruzione, l'emancipazione e il mercato.

L'istruzione

Il primo elemento è rappresentato dall'istruzione. Niente funziona senza istruzione. L'istruzione è la risposta a quasi ogni domanda. Le città che non hanno strutture che forniscono istruzione universitaria o formazione di tipo tecnico sono in realtà in declino. Tutto ciò è molto logico dal momento che la ragione principale del fenomeno migratorio è molto spesso l'accessibilità a un'istruzione di qualità. L'istruzione blocca il fenomeno della sovrappopolazione, ferma le guerre, evita le disabilità, rende le persone meno vulnerabili di fronte alle catastrofi, apre una finestra sul mondo. L'ISIS, Boko Haram e i talebani sanno benissimo quello che fanno quando distruggono le scuole femminili; più ragazze istruite ci sono, tanto maggiore è lo sviluppo di cui un Paese (o una città o una comunità) può godere²¹.

Guardando al grafico che mostra a che età nei Paesi Bassi la maggior parte delle persone migra (migrazione interna), diventa chiaro come l'istruzione abbia un ruolo di primo piano. Sopra i quarant'anni, solo il 2% della popolazione olandese migra. Sotto i quaranta, la percentuale arriva al 12% (in alcuni Paesi raggiunge anche livelli superiori). Immaginate una città che voglia attrarre persone istruite e di talento. La cosa migliore da fare è accoglierle quando sono giovani, in altre parole quando migrano per motivi legati all'istruzione. Un'altra buona idea è farle rimanere quando hanno completato il loro ciclo di studi. Tutto ciò significa creare indotto per il mercato immobiliare ma anche offrire possibilità di avviare attività di business o di collaborazione con altre persone. È pressoché inutile per i Paesi d'origine cercare di far rientrare le persone una volta che

21. Si veda il video di Wolfgang Lutz su YouTube: *The future population of our planet: why education makes the decisive difference.* <https://www.youtube.com/watch?v=llKtMAMX-xA>

si sono stabilite e hanno una relazione, forse anche un lavoro e dei bambini, in altre parole quando hanno più di quarant'anni.

L'emancipazione

Il secondo elemento è rappresentato dalla possibilità di emanciparsi, di salire la scala sociale. Una città che offre innumerevoli possibilità di dare inizio a piccole attività economiche nonché opportunità per chiunque, è di gran lunga più attrattiva rispetto a una città che non ha tutto ciò. Nel volume *Arrival City*, il giornalista inglese Doug Saunders dimostra che tale assunto è valido per tutte le città del mondo. In un certo qual modo, tutti noi siamo migranti, e quando arriviamo in un'altra città, siamo sempre in cerca di possibilità di sviluppare contatti.

Il mercato

Passiamo ora al terzo elemento – il mercato – che non è certo ultimo per importanza. La maggior parte delle città, almeno una volta nella loro storia, ha svolto la funzione di mercato. Il mercato del bestiame e degli alimenti è stato sostituito dal mercato dei beni e dal mercato monetario e finanziario. In larga parte, il mercato si basa sulla fiducia e quasi sempre ha bisogno del contatto diretto. Il mercato della città attrattiva e creativa di oggi è costituito dallo spazio semipubblico. È il luogo dove possiamo incontrarci con altre persone in tutta sicurezza.

Il talento

Il talento è l'alimento fondamentale dell'economia creativa. La città creativa non è una città che possiede il più alto numero di lavoratori creativi. Non è neppure la città che produce il più alto numero di prodotti creativi o possiede il più alto numero di artisti, atelier e laboratori. La città creativa è quella che è capace di attrarre e relazionarsi con il talento. Cos'è per noi il talento? *L'Economist*²² ha dedicato un numero speciale al talento. Tale settimanale definisce il talento come “intelletto: la capacità di risolvere problemi complessi o inventare nuove soluzioni”. Il talento è giovane, è la dote migliore e più brillante. Qualsiasi impresa nel mondo che abbia al suo interno un dipartimento delle

22. *The Economist*, 13 ottobre 2006.

risorse umane, lo sa: di talento non ne hai mai a sufficienza. “Il talento non costituisce più l’ossessione solo delle aziende più strutturate [...], ma dell’intero mondo aziendale.”

Parlando di talento ci vengono in mente prima di tutto i giovani, le persone con un’istruzione di livello universitario o i ragazzi che hanno imparato ad arrangiarsi o hanno appreso un mestiere. Il talento è diverso dalla classe creativa e dai “lavoratori della conoscenza”. Il talento è la risorsa più preziosa della *new economy*.

Tutto ciò porta alla conclusione che un progetto di trasformazione che abbia successo deve necessariamente incentrarsi su un aspetto: riuscire ad attrarre il talento. Il talento nello svolgere un certo lavoro, nel dirigere, nell’attrarre e nel rendere la città un luogo migliore in cui vivere, per tutti. Per attrarre il talento occorre essere una città attrattiva: una città con istituti di istruzione universitaria e innumerevoli possibilità di emancipazione per tutti. Occorre possedere determinate caratteristiche che incoraggino le persone a sviluppare la propria creatività. I progetti di rigenerazione urbana giocano un ruolo fondamentale in questo processo che porta una città a essere attrattiva. Invece di fare tanta pianificazione, è molto più importante iniziare. Recuperando il patrimonio di una città in modo creativo, potete realizzare progetti con un’identità definita – progetti che generano effetti positivi in termini non solo economici ma soprattutto creativi.

I viaggiatori

Ci sono diversi tipi di viaggiatori che rivestono un certo interesse per la città e quindi anche nell’ottica di qualsiasi progetto. Sono coloro che a un certo punto vengono per spendere il proprio denaro. Analizziamo brevemente quattro gruppi: i turisti, gli espatriati, gli studenti e i rifugiati (o migranti non occidentali).

I turisti

Che dire dei turisti? I turisti sono coloro che portano volontariamente il loro denaro in una città. Costoro rappresentano un indicatore interessante dell’attrattività di una città. Tuttavia, spesso i luoghi che i turisti visitano non sono i più interessanti per tutti noi. Quando il numero dei turisti supera una certa soglia, essi diventano un grosso problema. Quando invece il numero dei turisti è accettabile ed è ben ripartito in tutta la città, gli effetti del turismo possono

essere favolosi. In Europa, la maggior parte dei turisti che visitano una città spende tra i 150 e 200 euro al giorno. I turisti contribuiscono a incrementare la diversità nel ventaglio dei servizi di cui noi tutti possiamo fruire, la quantità di prodotti che possiamo acquistare, e il numero di luoghi dove tutti noi possiamo andare. L'aspetto positivo dei turisti è che dopo un breve periodo di tempo se ne vanno! Se un luogo è piaciuto loro in modo particolare, potrebbero tornare o suggerire agli amici di visitarlo. Tuttavia, un progetto che abbia nel turismo la fonte principale di introito è quasi sicuramente destinato al fallimento: i turisti non vanno in una città solo per incontrare altri turisti. Las Vegas è un'eccezione.

Un progetto dovrebbe prima di tutto incentrarsi sulle persone che sono già *in loco* o che transiteranno entro oggi stesso. Il progetto può far sì che esse si fermino più a lungo. Qualsiasi cosa facciate per attrarre coloro che non sono in un determinato luogo e devono arrivare da (molto) lontano rende le cose più complicate. A questo proposito, la densità è di fondamentale importanza.

Un visitatore sarà felice di frequentare il ristorante preferito della gente del luogo. Un visitatore è interessato a visitare un parco che viene goduto anche dai residenti. Un visitatore ama andare in un museo che riveste una certa importanza anche per gli abitanti di quel luogo. Un visitatore di solito è felice quando c'è un mix spontaneo di gente del luogo e gente di fuori. Un'economia incentrata esclusivamente sul visitatore è destinata a fallire.

Gli espatriati

Anche gli espatriati sono visitatori ma rimangono più a lungo. Spendono giornalmente meno rispetto ai turisti ma si tratta comunque di somme di denaro di tutto rispetto. Le aree nelle quali gli espatriati vogliono vivere sono solitamente le più interessanti e attrattive di una città. Queste aree non sono tali in quanto gli espatriati ci vivono. Al contrario, sono gli espatriati che preferiscono passare il loro tempo e spendere il loro denaro in quelle aree della città che sono le più attrattive, e dove essi possono permettersi di vivere.

Gli studenti

Gli studenti sono di solito giovani senza molto denaro da spendere. Rappresentano tuttavia il gruppo più interessante. Questo perché, a una certa età, essi non saranno più studenti e potrebbero restare oppure andarsene. La miglior

cosa che una città possa fare è farli rimanere. Il progetto dovrebbe offrire possibilità al riguardo.

I rifugiati e i migranti non occidentali

I rifugiati e i migranti non occidentali sono generalmente considerati un gruppo problematico. Al contrario degli espatriati, essi vivono solitamente nei quartieri poveri e malfamati. Una ricerca effettuata ad Amsterdam ha mostrato che gli espatriati apportano alla città un “valore” di circa 50.000 euro al loro arrivo, e dispongono di circa 100.000 euro quando se ne vanno. Al loro arrivo, i rifugiati e i migranti non occidentali hanno con sé qualcosa come 5.000 euro. Dopo lo stesso numero di anni di permanenza degli espatriati, essi posseggono dai 35.000 ai 45.000 euro. Ciò significa che essi creano valore in modo molto più rapido. Invece di vederli come un grosso problema, dovremmo prendere in considerazione le opportunità che i migranti dotati di talento offrono alle nostre città.

I progetti di trasformazione

I progetti di trasformazione sono ovunque troviamo edifici vuoti, e non v'è città al mondo che non ne abbia. Sono rari però i progetti di rigenerazione che hanno successo. La questione è come possiamo utilizzare un progetto di trasformazione per trasformare una città, o almeno un quartiere in un luogo più attrattivo. Descrivo quindi alcuni degli step fondamentali che è necessario tenere in considerazione per la realizzazione di un progetto di rigenerazione di successo.

Il programma prima di tutto

Il primo step dovrebbe essere sempre la riflessione sul programma delle attività future. Cosa si dovrà fare per portare le persone in un luogo? Sulla base della mia esperienza in numerosi progetti di trasformazione, posso individuare quattro tipologie di programma di cui quasi sempre si discute.

1. Il museo: spesso si ritiene che un museo costituisca un modo appropriato per recuperare un edificio vuoto. Tuttavia, non è quasi mai così. Solitamente un museo viene aperto per commemorare quanto è avvenuto in passato. E sebbene il passato sia molto importante, i musei quasi sempre costano più di quanto offrano.

2. L'istruzione: un progetto dovrebbe riguardare l'istruzione o almeno essere strettamente collegato alle strutture educative esistenti. Ogni progetto che prenda in considerazione l'istruzione è un buon progetto.
3. La cultura: la cultura è fantastica. Va ad aggiungersi al branding e all'attrattività. Fa sì che le persone si incontrino e restino. Ma non dovrebbe essere sovvenzionata. Il trucco sta nell'individuare un'impresa culturale.
4. Lo sport: lo sport è spesso relegato nelle periferie della città. Ritengo che lo sport su piccola scala rappresenti un programma molto interessante.

L'uso temporaneo

L'uso temporaneo è uno strumento molto importante nell'individuazione del giusto programma per ciascun progetto di trasformazione. Invece di iniziare con gli architetti, i costruttori e i pianificatori, è spesso molto più gratificante iniziare con i curatori, gli artisti e i creativi. L'uso temporaneo presenta tre vantaggi principali:

1. L'informazione: l'uso temporaneo fornisce molte informazioni su cosa effettivamente funziona e su cosa invece non funziona all'interno dell'edificio e intorno ad esso. Queste informazioni possono essere molto preziose. Ci aiutano a evitare di commettere errori. L'uso temporaneo rappresenta una fase di apprendimento. L'uso temporaneo può aiutare voi e il vostro ambiente ad abituarvi alla nuova situazione e rappresenta la vera trasformazione.
2. Collocare il progetto sulla mappa: l'uso temporaneo aiuta a collocare il progetto sulla mappa mentale. Il luogo assume un significato nuovo, le persone iniziano a ricordarsi che è lì. Sarete sorpresi dal numero di edifici e aree, di cui non conoscevate l'esistenza, che sono sparsi nelle vostre città. Solo un programma e solo l'organizzazione di specifiche attività possono fornire una nuova *ratio* alla loro esistenza.
3. Dare tempo: l'uso temporaneo dà il tempo necessario per fare una buona pianificazione. Distoglie l'attenzione dalla domanda pressante sulla data di completamento del vostro progetto di trasformazione. L'aspetto interessante è, infatti, che il vostro progetto diventa tale gradualmente. Esso diventa vita reale e non termina mai. L'uso temporaneo vi dà il tempo di lavorare alla definizione del programma e vi aiuta a prepararlo passo dopo passo.

La vision e il team

Per me la *vision* è la parte fondamentale di un progetto di trasformazione. Cosa volete ottenere? Per chi, perché e come tale progetto si collega a tutti gli aspetti che conosciamo di un determinato luogo? Il valore del progetto è molto più alto rispetto alle sue componenti fisiche. Il valore si trova solo in parte nelle pietre, nelle strutture e nei luoghi. Il valore effettivo va ricercato nel programma e nel modo in cui tale programma è legato ai trascorsi di quel luogo specifico, alle sue storie, ai suoi rituali e al suo *genius loci*.

La *vision* è fondamentale e dovrebbe occupare sempre un posto di rilievo nella definizione di ogni progetto. La *vision* è chiara e breve e va dritta al punto. Non dovrebbe mai comunicare qualcosa di complesso. La *vision* consiste in due o tre frasi che descrivono cosa avete intenzione di fare. Deve essere chiara e immediatamente comprensibile per chiunque e deve essere ricavata da tutte le informazioni in vostro possesso: i racconti, la tradizione, gli aspetti storici, la qualità degli edifici, le componenti fisiche, il luogo e l'infrastruttura.

Il progetto come agente attivo del cambiamento

I progetti migliori sono quelli che creano una forte identità e che hanno la capacità di fungere da catalizzatori. I progetti migliori sono anche quelli che riescono a far venire un gruppo di persone di talento e a farlo rimanere. Questi progetti creano punti di attrazione favolosi che possono fare la differenza e rimangono impressi nella mente. L'attrattività crea identità, orgoglio e posti di lavoro.

È un errore pensare che un progetto debba essere visitato di persona o fruito da tutta la gente del luogo per renderla orgogliosa. Relativamente al progetto Westergasfabriek di Amsterdam, ho letto in un lavoro di ricerca che, dopo tre anni di uso temporaneo, il 90% delle persone del quartiere andava fiero di quanto stava accadendo; tuttavia, solo il 40% di loro aveva visitato la struttura. I politici cercano sempre di convincerci che il numero di visitatori provenienti dalle immediate vicinanze è importante. Questo non è vero. La popolazione di un quartiere può ritenersi pienamente soddisfatta quando un progetto connota positivamente quella specifica area sulla mappa, pur non avendone mai fatto parte. Fate un paragone con l'idea di vivere vicino a un'importante stazione ferroviaria che vi dia la sensazione di poter viaggiare ovunque (qualora lo desideraste). Non avete bisogno di viaggiare realmente per essere felici della possibilità di viaggiare.



Westergasfabriek, Amsterdam

L'edificio e l'infrastruttura

Quando sappiamo qual è la direzione, dove vogliamo andare e con chi, può allora iniziare la prima vera ricostruzione. Molto spesso questa prima fase riguarderà l'infrastruttura. Le cose per voi invisibili sono spesso le più costose: la rete fognaria, l'acqua, le strutture, le fondamenta, l'elettricità e l'aria condizionata. Sappiamo che queste cose devono esserci. C'è molta conoscenza altamente specialistica in materia di costruzioni, infrastruttura e restauro. Non penso che tutto ciò non sia importante. Ci sono tuttavia molti architetti e costruttori che vi possono aiutare.

Come detto all'inizio del presente capitolo, i progetti di rigenerazione sono ovunque troviamo edifici vuoti e non v'è città al mondo che non ne abbia. Al tempo stesso, però, sono rari i progetti di successo. In questo volume che ha l'obiettivo di presentare esempi di rigenerazione urbana in Europa e in Italia, questo articolo ha affrontato il tema di quali leve devono essere presidiate al fine di realizzare progetti di rigenerazione di successo.

12. Rigenerazione urbana, socialità e innovazione: Co-produrre urbanesimo²³

di Bastian Lange

in conversazione con Lorenzo Mizzau

D: Dottor Lange, nel discorso introduttivo al convegno di Modena, ha accennato ad alcuni temi che ci aiutano a comprendere il passaggio dalla rigenerazione urbana classicamente intesa alla prospettiva da lei proposta, “Co-produrre Urbanesimo”. Le chiederei di soffermarsi su alcuni di questi temi, spiegandoci con qualche esempio come e quali pratiche innovative possano cambiare il modo di interagire di una varietà di attori all’interno dei contesti urbani.

R: Proverei a definire alcuni dei *driver* che portano a questo cambiamento. In un contesto post-industriale, un primo fattore è legato al lavoro: una delle regioni per cui vengono creati ambienti di lavoro “informali” come i co-working o altri spazi di collaborazione – questo come tendenza globale, da Bangkok a Johannesburg a Dakar, oltre che nei Paesi occidentali – è creare una massa critica con un basso fabbisogno di risorse finanziarie. Questo perché quello di cui tali lavoratori hanno davvero bisogno è una scrivania, energia elettrica, accesso a internet, in alcuni casi telecomunicazioni, e investimenti semplici, *low-budget*.

Quello che viene organizzato in simili spazi sono eventi sociali, dove le persone presentano idee secondo determinati format, ad esempio l’hackaton. Ma ci sono altre forme, dove per un determinato periodo, spesso ridotto (ad esempio un solo giorno), viene presentato un problema, una sfida e dove si possono sviluppare e prototipare soluzioni. E appunto il fatto di avere a disposizione una “massa critica” di persone permette di articolare e discutere una serie di idee e di generare soluzioni. C’è quindi non solo una dimensione sociale nei co-working, negli hackaton, nei pitch, nei Ted-X e così via, ma anche una dimensione produttiva: le persone coinvolte riescono a fare qualcosa che non potrebbero sviluppare da sole. Inoltre, gli hackaton sono esempi fortemente

23. Questo capitolo è basato su un’intervista condotta da Lorenzo Mizzau (“D”) a Bastian Lange (“R”). La traduzione dall’inglese è di Lorenzo Mizzau.

digital-driven, ci sono però anche altri format che hanno più a che fare con la dimensione analogica. Per esempio, quello di cui ha parlato Stefano Schiavo (si veda il capitolo 2), ovvero le macchine da tipografia che possono essere riutilizzate in un ambiente dove le tecnologie digitali e l'innovazione di servizio si mescolano alle tecnologie del passato. Queste ultime possono dunque trovare una nuova prospettiva, una nuova interfaccia grazie alle tecnologie digitali. È in questo senso che intendo la co-produzione.

Molti spazi mostrano questa dinamica di passaggio dalla logica industriale passata, dalle piccole “botteghe” ai grandi comprensori industriali. Credo che il sistema della pianificazione urbana sia spesso inconsapevole, per così dire, delle potenzialità dei movimenti *bottom-up* di cui parlo: la pianificazione tradizionalmente intesa prevede un laborioso processo di pianificazione, con procedure ben stabilite, e ci si aspetta che questo sia più efficace rispetto a una prospettiva più “processuale”, dove sviluppi su piccola scala non sono considerati come valide alternative. Ma è provato che queste alternative sono valide, perché si può investire somme basse all'inizio, vedere che tipo di dinamiche emergono da questi piccoli investimenti, e queste dinamiche si possono aggiustare *in progress*, e la logica non è quella di un grande investimento dove a un certo punto, ad esempio dopo dieci anni, l'investitore deve avere un ritorno. È provato che lo sviluppo di progetti su piccola scala e con questa logica dal basso è in grado di restituire un ritorno immediato, magari non per tutti ma per alcuni, e spesso per coloro che investono energie attive in questi micro-sviluppi. Dunque, credo che sia giunto il momento di riconsiderare la logica della pianificazione, e valorizzare questo movimento *step-by-step*.

Un altro esempio è che spesso gli spazi oggetto di rigenerazione sono presentati in modo esteticamente eccellente, costoso e con uno stile moderno o “futuristico”, ma non riescono a incontrare le esigenze delle persone che li abitano e degli stakeholder. Applicando materiali *low-budget* a qualcosa di esistente, si possono riutilizzare spazi in disuso secondo un'architettura modulare per offrire servizi basici come bar, gallerie, uffici, ecc.

Quindi, penso che i pianificatori delle volte siano tradizionalisti e un po' ristretti nella loro visione, e in questo senso avrebbero molto da imparare da esempi di riuso spontaneo.

D: Quello che stava raccontando mi fa venire in mente il processo di “bricolage imprenditoriale” che è stato sottolineato negli studi sull'imprenditorialità, ovvero una modalità in cui spesso non si pianifica a lungo termine – o non si pianifica per

nulla – e ci si deve arrangiare con i mezzi a propria disposizione. È un discorso che può valere dunque anche per il contesto urbano?

R: Certo, spesso è un processo caratterizzato dalla pratica, dal rendersi conto di come si può utilizzare qualcosa che esiste già, non dal costruire qualcosa di nuovo, perché il nuovo è più costoso, e spesso ci sono materiali esistenti – finestre, mattoni, legno, muri, ecc. – che possono essere utilizzati immediatamente per costruire case, oppure, guardando all’architettura modulare cui accennavo, essere organizzati in modo anche più strutturato, come nell’esempio dei container sovrapposti, dove l’effetto è di fatto quello di creare una costruzione di tre o quattro piani, dove fino a 70-80 persone possono lavorare e anche trovarsi davanti a un caffè. Parliamo di qualcosa che può essere realizzato in un mese! E si può smantellare dopo pochi anni. È sicuro, è pulito, è dotato di corrente elettrica e di aria condizionata, e può essere ri-utilizzato in altro modo, se le esigenze cambiano; lo puoi abbattere, elevare, trasformare. È anche efficiente dal punto di vista energetico, e flessibile.

D: Potrebbe farci qualche esempio di come le “prospettive” illustrate funzionano in pratica?

R: Certo. Il primo si chiama [Cafe de Ceuvel](#) ed è ad Amsterdam. È un caso di area portuale-industriale, dove si è iniziato a creare negozi biologici, spazi di la-

Café de Ceuvel, Amsterdam



voro, bar, un open space, anche un orto che dovrebbe produrre ortaggi che il ristorante lì collocato utilizzerà, e inoltre vengono organizzate attività varie come ad esempio concerti. È quindi un posto molto vivace e ha vinto un importante premio nel settore del design nei Paesi Bassi. È interessante come il premio sia arrivato non nell'ambito dell'architettura ma del design, mostrando questa tendenza trasversale. Eppure è un progetto urbano, più che di design.

Un altro esempio è una ex stamperia a Berlino, la [Ex-Rotaprint](#), che consiste di uno spazio su 20.000 mq rilevato da una cooperativa di piccoli imprenditori, e ricorda un po' il caso di Lino's Type a Verona, presentato al convegno (capitolo 2). In questo contesto ci sono piccole imprese del settore del manifatturiero, altre di design, inoltre c'è un'enoteca e un ristorante. Il modello è quello della concessione per 99 anni, un modello molto interessante perché permette a coloro che hanno investito nel luogo di non perdere il proprio investimento, e allo stesso tempo di utilizzare il luogo anche senza possederlo. Questo è garantito da una legge specifica, ed è un modello molto interessante perché permette di non sottostare a un proprietario che ne "detti" la destinazione d'uso secondo logiche strettamente private. Un altro caso ancora è Augsburg, dove con la mia società multiplicities.de abbiamo lavorato nell'ultimo anno per rigenerare un ex gassificatore inutilizzato. Noi abbiamo proposto un approccio molto partecipativo secondo il metodo "processuale" che citavo prima.

Quello che ne emerge è dunque che anche la pianificazione deve rinnovarsi, nei suoi strumenti e metodologie, al fine di lavorare *per* le persone e non solo *con* le persone. È importante superare lo scetticismo dei pianificatori tradizionali riguardo all'effettivo potere dei piccoli imprenditori di far funzionare gli spazi, anche i più grandi.

D: Potrebbe citarci invece qualche caso di "fallimento", o meglio qualche processo che non ha portato ai risultati sperati, dove il cortocircuito tra approccio partecipativo e rigenerazione positiva dello spazio non si è innescato?

R: Non voglio giudicare in modo troppo netto se uno spazio o un progetto è "completamente fallito"; questa valutazione dipende da una serie di elementi, e alle volte dire che un progetto è fallito rivela a ben guardare l'aver posto le domande sbagliate. Ad esempio, al convegno di Modena ho parlato della Germania rurale degli anni Novanta, quando lo stato investì molte risorse finanziarie per rigenerare, ad esempio, centrali di carbone dismesse; parliamo di milioni di euro di investimenti. Guardandole oggi, abbiamo l'impressione di un'architettura

tura molto bella e appariscente, sono molto interessanti e il restauro ha portato alla luce la loro antica grandezza, potremmo dire. Ma se uno prova ad andarci di giorno, non si vede nessuno in giro; quindi se le consideriamo progetti di “rigenerazione urbana”, mi chiedo dove sia la dimensione “urbana”, se con questo termine intendiamo il ruolo delle persone, della comunicazione, dell’incontro, della socialità. Se andandoci non si vede nessuno, possiamo al massimo dire che è stato un buon progetto di rigenerazione *architettonica*, o fisica, ma se li guardiamo da un punto di vista urbano, non sono esattamente dei successi. Non sono progetti *urbani*, perché non creano urbanesimo.

D: Quali sono dunque i fattori di successo dei progetti partecipati di rigenerazione urbana?

R: Ci sono una serie di ragioni, la prima delle quali è politica. Molte persone sono frustrate dagli effetti della globalizzazione: non sono contente rispetto alle modalità con le quali certi investimenti prendono forma all’interno delle città; ai modi in cui la natura viene trattata; a come ci si può procurare il cibo; e a come sono organizzati gli spazi. Negli anni Settanta e Ottanta c’erano dei movimenti simili, ad esempio in Germania il partito dei verdi, mossi da una spinta utopica di cambiamento. Quello che possiamo osservare oggi è – come dimostra l’esempio di un collega che mi ha fatto visita da Alessandria d’Egitto e che ha organizzato un FabLab che coinvolge più di cento persone – come le persone insoddisfatte (nel senso che intendevo prima) possono utilizzare le nuove tecnologie per cambiare la società. Ad esempio, molti giovani egiziani non vogliono seguire le carriere tradizionali dei loro genitori, candidandosi a posizioni di impiego che vengono offerte da aziende e istituzioni che vengono percepite come antiquate, non in grado di rispondere alle loro aspettative, e connesse a un sistema politico rispetto al quale sono molto scettici. Nel cercare un’opzione alternativa, provano a realizzare delle cose non solo per sé stessi, ma organizzandosi in modo da unirsi a persone che hanno gli stessi interessi sia a livello locale, sia a livello globale. E questo richiede un certo grado di organizzazione locale, per connettersi a delle comunità che sono trans-locali e globali. Quindi queste persone sono mosse da una spinta di rinnovamento che tuttavia è molto pragmatica, non utopica, come nel caso dei movimenti di *urban gardening* a Berlino, molto di moda oggi perché permettono non solo di produrre, ma anche di dare un senso alle loro vite, unendosi a persone che la pensano come loro. Tutto ciò senza attendere che il cambiamento arrivi in un futuro anche molto distante, come nella logica utopica, ma agendo qui ed ora, quotidianamente. Ecco perché parlo di co-produzione di urbanesimo: le per-

sone amano collaborare e cooperare, a un livello “micro”, per dare senso a ciò in cui credono; vogliono dare un senso e creare un impatto positivo negli aspetti di base della vita, come il modo di procurarsi il cibo, l’istruzione, la casa, i trasporti e i vestiti: a molti di loro non va bene recarsi ai grandi magazzini per comprare una t-shirt, sapendo che per produrla dei bambini vengono sfruttati in Bangladesh. Le nuove generazioni, a mio parere, riflettono molto su come avere un impatto positivo sull’ambiente che li circonda, cercando di creare alternative immediate.



Holzmarkt, Berlino

D: Questo mi porta all'ultimo tema che mi premeva affrontare in questa conversazione. Lei ha lavorato molto – anche se non solo – a Berlino, un contesto per molti versi privilegiato dove osservare le dinamiche di rigenerazione urbana. Come si può declinare la prospettiva da lei illustrata della co-produzione di urbanesimo in contesti caratterizzati da scale geografiche e condizioni sociali, economiche e istituzionali diverse da Berlino, come le città più piccole, o collocate in macro-regioni periferiche o dove le interconnessioni logistiche ma anche sociali sono meno sviluppate?

R: Nei miei interventi, ho provato a non limitarmi al contesto di Berlino date le peculiarità storiche e urbanistiche di questa città; provo a esplorare diversi casi, ad Amsterdam, Birmingham o in città meno note. Il fatto è che sono fer-

mamente convinto che questo del co-produrre urbanesimo sia un movimento diffuso su scala globale, non qualcosa che esiste solo a Berlino. Dopo il convegno di Modena, sto seguendo le evoluzioni di Lino's Type: i ragazzi che lavorano a questo progetto vengono da un contesto urbano diverso, certamente più piccolo di Berlino, ma questo non cambia sostanzialmente il modo in cui interagiscono e lavorano. Credo che abbiano preso una decisione importante in una fase critica della loro biografia lavorativa, provando a riutilizzare delle "vecchie" tecnologie di cui si sono innamorati. Hanno anche provato a fare qualcosa con lo spazio, e non sono stati da soli: hanno formato una piccola comunità, 10-15 persone che condividono una simile motivazione nel riqualificare determinate risorse. Credo che questo sia qualcosa non limitato a Berlino o alle capitali, dove c'è sovrabbondanza di risorse e idee, ma che può succedere anche in città medie e più piccole, e credo che grazie ai social media e alle nuove tecnologie si possa estendere la scala dei progetti che si portano avanti. Certo, è necessario un network preesistente. Ad esempio Stefano Schiavo di Lino's Type veniva dal settore della moda e del design, quindi aveva costruito un network di persone potenzialmente interessate al suo nuovo progetto, ed è stato abbastanza curioso, intelligente e impegnato – c'è sicuramente del duro lavoro dietro – nel portare avanti e rendere dinamico il progetto.

Proprio perché le nuove generazioni non crescono in una sorta di bolla di sapone o "scatola regionale" in cui sono isolati dalle altre parti del mondo, e c'è invece da parte loro una comprensione profonda della potenzialità dei network e delle nuove possibilità dell'informazione, credo sia diventato molto facile, se si hanno buone idee e una piccola comunità di persone interessate, per lo meno creare l'opportunità di estendere il proprio raggio d'azione fuori dalla città, magari non grandissima, di riferimento. Quindi, moltissime opportunità possono essere colte da persone che provengono dalle periferie. Il fattore critico in questo senso sono i nodi del network che le connettono con persone nelle città più grandi e con le capitali, e che possono fornire accesso a grandi fiere e altri importanti *hub* di interscambio, per poterle presentare, vendere e ritornare nel luogo di provenienza con nuove idee. Ma se non si utilizza il network e non si fa circolare l'idea, allora ci possono essere delle difficoltà. Per esempio, la mia interpretazione del fenomeno della Terza Italia è che essa possiede molte aziende piccole ultra-specializzate nei settori della produzione manifatturiera, e credo che esse possano offrire molti prodotti per un mercato globale sempre più sofisticato. C'è bisogno di alcuni strumenti di marketing all'avanguardia, per cui per esempio gli artigiani anche anziani possono lavorare insieme ai giovani che sono esperti nei social media, per poter accedere a nuovi mercati. Non è più

come negli anni Settanta e Ottanta, quando c'era certamente l'idea dei distretti e dei network regionali, ma questi non erano connessi ad altri network regionali distanti, perché mancavano le tecnologie adeguate. Oggi è diverso, ma c'è bisogno di accesso a queste reti di persone e di comunicazione.

13. Rigenerare investendo in cultura²⁴

Intervento di Alessandro Rubini, Fondazione CARIPLLO

Questo della rigenerazione urbana è un tema che affrontiamo anche noi della Fondazione CARIPLLO molto spesso. Lavorando su tutta l'area della Lombardia, incontriamo molto spesso delle richieste di aiuto e di sostegno proprio per programmi di rigenerazione urbana.

Ora, c'è un primo punto dal quale vorrei partire: è chiaro che il bisogno di recuperare spazi, beni, poli è molto alto. Recuperare un bene, recuperare uno spazio è sentito come un bisogno, ma... è appunto un desiderio, non un bisogno. Il problema è che molto spesso ci sono molti più desideri che bisogni. Quindi, succede che molto spesso le risposte che si vogliono dare sono ispirate solo al breve termine. Cioè, si vuole risolvere un problema specifico, mentre non si ha un progetto di lungo respiro sul quale si desidera investire. Questo è un primo discrimine con il quale andiamo a vedere il *commitment* vero dei soggetti che vogliono intraprendere questi progetti.

Parlando di soggetti che intraprendono questo tipo di progetti, mi viene in mente la seguente classificazione: committenza, gestione e comunità. I progetti di rigenerazione di spazio urbano si giocano sulla buona dialettica tra questi tre soggetti. La committenza, cioè la proprietà (il più delle volte), è necessaria per "fare le cose". È necessaria, spesso, per sciogliere dei vincoli normativi, per mettere le risorse e per dare continuità a quelle risorse. La gestione è molto importante perché gestire spazi urbani, e organizzarli, è un aspetto estremamente complesso, su cui, diciamo la verità, molto spesso mancano le competenze. E, soprattutto, gestire nel tempo uno spazio urbano vuol dire essere, in qualche modo, responsabili di presidiare il senso e il significato di quel polo nel tempo e continuare a innovare quel senso e quel significato nel tempo. Anche questa è una sfida molto grande, su cui troppo spesso non si riflette adeguatamente. Infine, c'è la comunità. Si è parlato di vuoti e di pieni: l'unico soggetto che può rendere pieno un vuoto è la comunità. Dunque, la partecipazione della comunità, sia nella fase progettuale sia in quella realizzativa, è fondamentale.

24. Questo capitolo contiene i contributi estratti dalla tavola rotonda del Convegno "Rigenerazione urbana, modelli italiani ed europei a confronto", Collegio S. Carlo, Modena 26 e 27 febbraio 2015. La trascrizione è stata a cura di Stefano Rodighiero.

Ecco, l'elemento fondamentale per il successo o l'insuccesso di un progetto di rigenerazione urbana è la continuità delle intenzioni, del desiderio e del *commitment*. E si parla di risorse, e si parla di idee, e si parla di partecipazione. Quindi, questi sono gli elementi che in CARIPLO vediamo come fondamentali.

Nella fase di progettazione si può fare molto. Ci sono tante metodologie, ma dalle nostre esperienze, l'aspetto che viene meno, di solito, è la continuità. Cioè, la continuità delle risorse non è sempre garantita. La continuità della gestione, cioè di un "senso" del bene, a un certo punto si perde in una serie di "limbi" in cui non si sa più cosa fare. La continuità di una comunità magari c'è all'inizio, perché si crea una bolla anche di aspettative intorno a un polo, ma dopo un po' si disperde. E allora come recuperarla? Ecco, questo è un elemento di particolare criticità.

Io concluderei il mio intervento citando giusto tre programmi con cui Fondazione CARIPLO ha affrontato questi problemi. Il primo è il "Progetto Distretti Culturali". Parliamo di 37 cantieri, 37 situazioni tipo quelle citate in questo convegno, più piccole, alcune in ambito rurale, alcune in ambito urbano, in cui si è partiti dalla committenza. Cioè, si è partiti dalla *governance*, da quell'alleanza tra istituzioni per fare le cose, andando a vedere il *commitment* in termini di risorse delle istituzioni e di serietà del percorso. Spesso funziona. Soprattutto se la funzione d'uso, che dev'essere ovviamente chiara al momento del recupero del bene o dell'area, è in mano all'amministrazione. Nella maggior parte dei casi, è l'amministrazione che ha la possibilità di allestire quel bene, di allestire quegli spazi e, quindi, in qualche modo, deve dare un senso all'operazione.

Il secondo è il bando "Cultura Aree Urbane" che abbiamo lanciato a seguito dell'esperienza Distretti Culturali, proprio per cercare di risolverne alcuni aspetti. Con Cultura Aree Urbane abbiamo provato a sovvertirne la logica: abbiamo raccolto, in prima istanza, le idee dalle organizzazioni. Siamo andati a vedere quali sono i desideri, cosa le organizzazioni vogliono fare, cosa si sentono pronte a gestire. Abbiamo selezionato le migliori idee, e con quelle idee siamo andati al tavolo con l'amministrazione, cioè con il proprietario dei beni. Qui abbiamo cercato innanzitutto di lavorare sulla gestione e poi di convincere la committenza. È stato un altro tipo di esperimento. Molto interessante il fatto che molte idee non avevano tanto bisogno di un luogo, quanto di una serie di facilitazioni, perché erano idee molto di coordinamento, in alcuni casi molto digitali. Pertanto servivano più che altro degli spazi, quasi sempre uffici, piuttosto che luoghi da allestire. Quindi, è una rigenerazione urbana molto *soft*,

molto di rete, molto di innovazione. Non capitano mai, in questa logica, progetti di riuso, progetti di recupero di zone disagiate, proprio perché è difficile immaginare la gestione di un qualcosa, se non c'è la volontà forte di una committenza di investire sul recupero della stessa. In questo modo abbiamo intercettato la volontà di realizzare quei progetti che sembravano già più possibili. Quindi, in alcuni casi, la pianificazione da parte di una committenza, di un'amministrazione, è necessaria per avviare anche solo una speranza.

Il terzo progetto è "IC - Innovazione Culturale", col quale partiamo dall'origine, dalla comunità, nel senso che raccogliamo, attraverso il progetto, semplici idee di innovazione culturale, che non hanno niente a che vedere con spazi. Idee di innovazione culturale, cioè idee che aiutiamo a crescere, a diventare imprese di innovazione culturali. E lo facciamo perché creando idee di innovazione culturale, si possono sostenere le comunità che poi richiederanno gli spazi. In qualche modo, ne avranno bisogno per sviluppare le proprie attività, una volta avviate e raggiunta una certa soglia critica. E allora, a quel punto, abbiamo una comunità che, oltre a essere beneficiaria, è anche motore: essa stessa mette le risorse per rendere pieno il vuoto, richiedendo all'amministrazione la possibilità di accedere agli spazi. In questo modo può essere visto il caso del Centro Ansaldo a Milano, in cui c'è una domanda montante di quegli spazi da parte di una comunità di imprese creative, che è stata aiutata a crescere e che adesso desidera degli spazi e sa esattamente cosa vuole fare nel breve, nel medio e nel lungo periodo. È chiaro che lavorare sulla comunità tende a concentrare i desideri nelle aree più appetibili. È molto più difficile che una comunità richieda la gestione di uno spazio rurale, dove a volte proprio la comunità manca.

In conclusione, non vorrei dire che c'è una modalità migliore delle altre, ma che è importante lavorare su questi tre aspetti. Sulla comunità delle persone che investono i loro sogni e le loro motivazioni e sono disposte a lavorare per migliorare quei centri, offrendo anche partecipazione, cosa che si cita tanto, e che alla fine è ciò che dà senso ai progetti. Bisogna lavorare sulla gestione: oltre a individuare le funzioni d'uso, capire come si può sviluppare nel corso del tempo e come si può innovare continuamente. E, infine, la committenza. Non si fanno le cose senza le istituzioni: è l'istituzione che percepisce quali sono i bisogni di un territorio, qual è il bisogno di un recupero di uno spazio. Si può discutere su come migliorarne il funzionamento, ma le istituzioni sono necessarie. E in tal senso diventa critica l'alleanza tra le istituzioni, altro aspetto su cui è importante lavorare.

Intervento di Monica Calcagno, Università Cà Foscari Venezia

Molte sono le riflessioni emerse nel corso del convegno sul tema degli investimenti in cultura da parte delle imprese e su ciascuna di esse varrebbe la pena soffermarsi per sviluppare i molti spunti emersi.

Questo intervento si concentrerà in particolare su due temi, raccontati attraverso la narrazione di due storie che si potrebbero definire di “rigenerazione”.

La prima riguarda la rigenerazione urbana nel suo rapporto con l'identità di un territorio e la seconda ci racconta di come arte e impresa possano avvicinarsi in forme nuove di interazione.

Alessandro Rubini di Fondazione CARIPLLO ha parlato di due aspetti assolutamente rilevanti nei processi di rigenerazione urbana: il rapporto con la memoria e l'identità di un territorio, e l'imprescindibilità delle istituzioni. Sotto questo profilo, Venezia, città da cui provengo, rappresenta un caso interessante. Si tratta di un Comune che è stato commissariato per alcuni mesi, vivendo lo stallo delle istituzioni che hanno lasciato alle loro spalle un vuoto, divenuto occasione di sperimentazione. In questo scorcio di tempo, infatti, il m.a.c.lab (Laboratorio di Management, Arte e Cultura del Dipartimento di Management a Ca' Foscari) di cui faccio parte ha avuto la possibilità – grazie a un accordo fra Comune, Camera di Commercio e Università Ca' Foscari – di attivare una serie di processi destinati a rivitalizzare alcuni spazi destinati all'incubazione di imprese in ambito creativo e gestiti fino ad oggi con scarso successo. Il vuoto inteso come assenza di una classe politica, quindi, è stato riempito dalle iniziative di organizzazioni e istituzioni che hanno interpretato l'assenza come un'opportunità. La dimensione vuoto-pieno è una caratteristica della città. Molti degli spazi rigenerati dal punto di vista architettonico e dedicati all'incubazione di imprese innovative sono infatti desolatamente vuoti, un esempio evidente dell'insuccesso delle politiche di rigenerazione urbana attraverso la creatività. Essi popolano sia il centro storico sia le zone più periferiche, simili a “condomini” nei quali chi è entrato al termine di una selezione è stato isolato più che supportato.

Proprio in uno di questi spazi – l'ex-Herion alla Giudecca – il m.a.c.lab sta provando a creare un luogo da dedicare alla sperimentazione, connettendo arte e impresa, attraverso una serie di direttrici, tra cui l'artigianato. L'artigianato è un motore importante di Venezia, ma nello stesso tempo, soprattutto nella Venezia turistica, è un motore che si è nel tempo inceppato. Pur nella ricchezza di una tradizione fatta di produzioni tessili e vetrarie di altissimo valore, quello che è sopravvissuto è un processo quasi esclusivamente commerciale, banalizzato perché incapace di coniugare memoria storica e innovazione, artigianato

e design. La città è infatti divenuta un luogo di commercio di prodotti per lo più realizzati all'esterno, talvolta anche all'estero, e privi di una sostanziale connessione con la realtà culturale della città. Questo esempio riporta l'attenzione sull'artigianato, inteso nel suo ruolo di connessione tra arte e impresa. L'artigianato, infatti, come il design, avvicina l'arte nel senso alto del termine alla dimensione culturale dell'impresa, e quindi alla pratica di realizzazione di un prodotto e di un processo produttivo. In questa veste, l'artigianato può alimentare un dialogo fra arte e impresa, connettendo il sistema produttivo con la cultura di un territorio. Ma se l'artigianato si chiude nella conservazione del passato e nella mera commercializzazione, il circuito si rompe.

La seconda riflessione, come detto in precedenza, riguarda una particolare declinazione del rapporto fra arte e impresa e fa riferimento al progetto "Coreografie d'Impresa". Si tratta di un progetto ancora in uno stadio iniziale in cui, oltre a me, sono coinvolti la società di consulenza Sintegy, la coreografa Silvia Gribaudo, la ricercatrice Laura Parolin e Susanna Piccin, figura professionale intermedia che svolge il ruolo di agente e supporto dell'artista. In questo progetto si sta ripensando la coreografia come un linguaggio artistico in grado di rappresentare l'impresa, di sostenerla e accompagnarla nel suo processo di formazione e valorizzazione facendo, al contempo, ricerca con e su di essa.

Il tema del rapporto fra arte e impresa non è in realtà nuovo. L'artista, molto di più all'estero che in Italia, ha varcato da tempo i confini dell'impresa svolgendo spesso un ruolo consulenziale. La dialettica fra artista e impresa non è dunque recente, così come sono diffusi gli esperimenti di utilizzo del linguaggio artistico, ad esempio di quello teatrale, per lavorare sui rapporti fra le persone, in un percorso di valorizzazione delle Risorse Umane che valorizzi anche le componenti fisiche ed emozionali. Fino a qui, dunque, niente di nuovo. Il teatro e la danza lavorano sulle emozioni, sulla risposta del corpo a situazioni diverse, sul coordinamento ottenuto usando linguaggi non verbali. Tali processi, però, hanno favorito lo sviluppo di un'idea di artista che, per mantenere la propria passione, sviluppa un'attività professionale laterale rispetto all'attività principale. Il lavoro dell'artista in impresa copre così lo spazio di un'attività accessoria e parallela, non divenendo oggetto di una riflessione artistica. A questo va poi aggiunta la non facile percezione dell'artista da parte della comunità di riferimento, potenzialmente critica rispetto a quello che viene visto non come un lavoro di ricerca ma come un'occupazione aggiuntiva e, per così dire, di finanziamento rispetto a quella principale.

Il progetto "Coreografie d'impresa" vuole superare questa visione e tentare una strada di reale scambio fra linguaggi ed esperienze differenti. Un approccio che

ha bisogno innanzitutto del coinvolgimento delle persone giuste: di un'artista che non voglia rimanere confinata dentro i luoghi dedicati alla produzione artistica, e di un'azienda che voglia aprirsi alla sperimentazione dei linguaggi artistici al di là di una logica di breve periodo finalizzata a risolvere un problema contingente. Dunque non un progetto pensato per le aziende di design che sono sollecitate a tradurre l'ispirazione artistica in oggetti attraenti dal punto di vista estetico, ma un progetto adatto a ogni azienda, colta nelle sue specificità di prodotto e di processo. Includere l'artista nei processi aziendali, anche in quelli più nascosti, significa aprire le porte a una sperimentazione vera, non fondata sulla necessità di creare nuovi prodotti, ma finalizzata a scambiarsi vestiti e linguaggi, per arricchirsi reciprocamente e scoprire visioni e immaginari nuovi per entrambi. Inoltre, e questa è un'ulteriore novità, l'artista entra in impresa con l'affiancamento di un ricercatore, ed entrambi portano le proprie visioni all'imprenditore. A valle di questo processo potremo trovare un prodotto (ad esempio, un video che comunichi meglio l'azienda), ma soprattutto troverà spazio la possibilità di ripensare i processi organizzativi e decisionali, facendo emergere gli aspetti invisibili presenti in un'organizzazione, aspetti ai quali non viene data la dovuta attenzione e che, drammaticamente, da risorse diventano zavorre. In chiusura, quindi, la parola giusta è "scambio", "baratto". L'artista dà, ma riceve qualcosa in cambio. E il risultato del progetto deve avere l'ambizione di essere spendibile sia sotto il profilo artistico, sia come prodotto di consulenza e di ricerca. In altre parole, l'obiettivo è di ricostruire un terreno di attività e di contenuti, nuovo e attraente per chi pratica l'arte e per chi fa impresa. In caso contrario, si correrà il rischio di alimentare quel processo di sfruttamento che ha trovato nella cultura e nell'arte la chiave dello sviluppo economico, ma in un percorso di banalizzazione crescente che rischia di svuotare di contenuto queste pratiche.

Uno scambio semplice? Affatto. Scambio, ibridazione, sperimentazione sono processi complessi e non facili da ospitare. La rigenerazione urbana, infatti, è un compito arduo e una sfida alle regole del gioco.

Intervento di Antonio Rigon, Amministratore Delegato Sinloc

Vorrei iniziare il mio intervento con una breve presentazione di Sinloc, una società che investe in infrastrutture locali, apportando competenze e servizi, oltre che capitali propri, per realizzare queste opere. È una sfida non facile nel nostro Paese, talvolta, apparentemente, quasi impossibile. Sinloc offre anche servizi di consulenza a pubbliche amministrazioni, fondazioni o istituzioni

finanziarie riguardo a studi di fattibilità, ovvero supporti utili a strutturare e negoziare il credito bancario necessario a finanziare i singoli progetti. Siamo partecipati da dieci fondazioni bancarie e da Cassa Depositi e Prestiti.

Raccoglierò la sfida che mi è stata lanciata, ma lo farò alla fine dell'intervento, perché quello che dirò sarà sincero ma "forte" e preferisco quindi parlo a conclusione. Parto da una considerazione, che deriva da cinque anni di lavoro sul "Rapporto sulla competitività urbana" che Sinloc sviluppa con l'Istituto Tagliacarne, la Fondazione ISMU, SiTi e con BEI (Banca Europea degli Investimenti). Il concetto di fondo è che oggi il mondo è cambiato radicalmente. Oggi le città non partecipano più a concorsi di bellezza: vi ricordate le classifiche dei quotidiani di anni fa? Non è più così. Si è dentro ad una competizione vera. Una competizione che non è più tra Bologna e Modena o tra Modena e Reggio Emilia, è globale. Questa competizione riguarda, cosa nota, l'attrazione di capitale economico, finanziario ed imprenditoriale, ma oggi riguarda anche, e soprattutto, l'attrazione di capitale umano ed intellettuale. Così come accade spesso per le imprese piccole e grandi, la vittoria di un territorio, piccolo o grande, dipende molto dal poter disporre di un capitale umano ed intellettuale vincente. Di conseguenza, il primo concetto che vi vorrei trasmettere non è solo che si deve competere, ma che per farlo efficacemente si devono attrarre sia il capitale economico-finanziario (per esempio, i fondi europei), sia il capitale umano ed intellettuale. E allora vengo anche alla domanda che mi è stata fatta e la risposta è sì. La rigenerazione urbana, in particolare su quella che verte anche su investimenti in progetti culturali, ha un ruolo potenzialmente importante nell'attrazione del capitale in senso ampio di cui ho parlato, anzi spesso fa la differenza.

Mi piacerebbe però introdurre anche un altro concetto: la riqualificazione urbana collegata a progetti culturali non riguarda solo le "opere" o, più nello specifico, le "opere pubbliche". Vorrei che si parlasse di più, invece, di "strutture per l'erogazione di servizi di pubblica utilità". Vorrei che non si parlasse di "opere", ma di "infrastrutture culturali per l'erogazione di servizi culturali". Bisogna cambiare mentalità: non serve a niente fare il palazzo, serve quello che quel palazzo produrrà in termine di servizi culturali fruibili.

Se sviluppati in quest'ottica gli investimenti in infrastrutture culturali possono avere un impatto importante e immediato sul territorio. Tutto ciò, per l'indotto di lavoro e di redditi che generano i beni e i servizi domandati sul territorio, esattamente come avverrà per il Sant'Agostino a Modena. Si tratta di un indotto importante che purtroppo non funziona e va curato con attenzione come credo di poter dire stia facendo la Fondazione Cassa di Risparmio di Mo-

dena, con gare trasparenti e con modalità efficaci. Tutto questo è importante, ma non basta. L'altra cosa che spesso dimentichiamo è che, purché ci sia sostenibilità economica e sociale, devono essere fatte opere belle, e ciò va fatto non tanto per un puro gusto estetico, ma proprio per dare consapevolmente un contributo alla competitività del territorio. Se si hanno opere belle, si crea, infatti, una certa qualità percepita del territorio, si attrae e si trattiene capitale umano e intellettuale.

Un'altra cosa molto importante sono i servizi culturali. Essi portano turismo, sostenibilità, sviluppo, occupazione, indotto e così via. E tutto ciò può derivare non solo dall'attrazione di flussi turistici nazionali e internazionali, ma anche dalla possibile attivazione d'impresе culturali collegate a questo processo. Nella sessione del convegno di ieri è stato detto che non è automatico che ciò accada, ma si può lavorare seriamente in tal senso.

La cosa importante è che la fruizione sul territorio di questi servizi culturali diventi anche un vero elemento di attrattività e di qualità per i residenti presenti e futuri, un aiuto all'attrazione e al mantenimento di capitale intellettuale.

Faccio un esempio concreto. Sinloc sta lavorando molto in provincia di Cuneo. È un territorio che sta esprimendo una buona capacità competitiva, demografica, sociale, economica e ambientale, peraltro migliore di aree vicine più grandi e blasonate come Torino e sicuramente meglio di altre aree della Regione come Alessandria o Vercelli. Cuneo, però ha un problema particolare che deve affrontare per il suo futuro che posso esemplificarvi con questa domanda: come convinco il manager, l'ingegnere o il tecnico specializzato attratti dalla Ferrero o dalla Merlo ad Alba o Cuneo a restare? O meglio a radicarsi con la propria famiglia? Come posso farlo se il territorio non offre servizi culturali e sociali? Una città che attiri manager, tecnici e giovani brillanti, magari dall'estero, e poi li convinca a restare e radicarsi deve avere scuole e asili e deve averli di qualità, ma deve avere anche cultura, bellezza e intrattenimento. Per il solo stipendio, non resterebbero, per lo meno non resterebbero a lungo. Questa è una grande problematica che le nostre città devono affrontare.

In Sinloc abbiamo lavorato su tanti fronti: per esempio, a Forlì, al San Domenico. L'esperienza di Forlì ha insegnato, a noi e alla Fondazione (Cassa dei Risparmi di Forlì, ndr), che non importa solo chi arriva, importa anche l'indotto che si crea sul territorio e, studiando tale indotto e su quali categorie economiche esso impatta di più, si riesce anche a migliorare l'offerta culturale. Tutto ciò, ad esempio, al fine di fare esposizioni che siano non solo belle, ma più ef-

ficaci anche in termini di indotto. Ma per fare questo seriamente, si devono prima fare approfondite analisi e studi di fattibilità. Si deve prima ragionare e solo poi decidere. Un'altra esperienza che abbiamo fatto è quella di [Genius Bononiae](#): in quel caso non abbiamo studiato l'indotto economico e sociale, ma abbiamo fatto un'attività di supporto alla razionalizzazione organizzativa della struttura gestionale. La sostenibilità è importante in queste cose. Le organizzazioni devono essere efficienti, costare il meno possibile e fare il meglio in modo efficace. Se non stanno in piedi gli *economics*, le belle operazioni in-ciampano e spesso non si rialzano.

Abbiamo lavorato anche al nuovo Orto Botanico di Padova, dove sono stati investiti negli anni importanti fondi europei oltre che risorse proprie dell'Università. Anche lì il concetto importante era: ricercare nuove idee e aprirsi a nuove sfide. Oggi il nuovo Orto Botanico di Padova, ridefinito e ampliato nelle funzionalità, attento all'efficienza dei progetti è un progetto non solo bello ma anche sostenibile. Il merito principale è dell'Ateneo, ma un po' anche nostro e della Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo che ci ha messo "a disposizione".

Oggi stiamo sollecitando il Comune, l'Università e la Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo a inserire le strutture culturali in un network integrato, seguendo e andando oltre l'esperienza della Fondazione dei Musei Civici di Venezia.

A proposito d[ei Musei Civici d]i Venezia (*ndr*), chissà perché con una certa tipologia di gestione si perdeva e adesso, invece, da quando c'è la Fondazione, si comincia a guadagnare? E potreste anche scoprire che nulla si è perso in qualità culturale, anzi. L'utilità pubblica è una bella cosa, ma purtroppo sappiamo che le regole del lavoro pubblico a volte si scontrano con la sostenibilità e mortificano l'imprenditorialità. Per non parlare ovviamente di quando s'introducono ingerenze indebite.

Un'altra esperienza è legata a un auditorium di una città che non vi dirò e grazie a essa abbiamo imparato tantissimo sull'importanza di creare una comunità e un ecosistema. Se non si crea un ecosistema tra attività culturali, indotto, sostenibilità economica e attività sociali, come si è fatto ad esempio in Trentino con il MART, le cose non stanno in piedi e muoiono. Proseguendo, abbiamo lavorato all'M9 di Mestre e lì la grande sfida era dare sostenibilità anche nel futuro, pensare ai giusti strumenti di finanziamento, perché anch'essi contano.

Una grande sfida per il polo Sant'Agostino di Modena è che deve diventare un ecosistema. Ci deve essere la gente dentro e deve interagire. Questa è una vera

grande sfida e non solo per la sostenibilità economica. Non è una sfida facile poiché il cuore è un polo bibliotecario e, di solito, in biblioteca ci si entra per stare zitti e studiare.

Infine, volevo chiudere con la sfida che mi è stata lanciata e la lego a un ricordo. Una storia che mi è stata narrata da una persona credibile e purtroppo essa stessa molto credibile. Nel 2006 o 2007, non ricordo con precisione, un altissimo dirigente di un gruppo bancario fu mandato da un ministro di questa Repubblica a parlare con un alto dirigente europeo, perché erano bloccati i fondi per un'opera infrastrutturale importante. Il Commissario lo ascoltò e gli disse: "Lei ha detto cose molto giuste e capisco che anche il sistema bancario può aiutare, però c'è un problema. Tirò fuori dal cassetto tre dossier e disse: il primo dossier lo avevamo fatto i miei collaboratori ed è positivo, gli altri due provengono dal vostro Paese. Peraltro, sa una cosa straordinaria? Provengono dalla stessa maggioranza politica dell'attuale governo. Ci sollecitano a fermare il progetto". Come non mancò di sottolineare l'alto dirigente europeo, peraltro stizzito da tutto questo fare e disfare, non esiste nessun altro Paese in Europa dove succeda con tanta ostinazione che si lavori contro a priori. Da noi spesso l'importante è non far fare: "purché non sia mio, è meglio che non si faccia nulla". Spesso non solo non si fa squadra come Paese, come territorio o Città, ma non si fa squadra nemmeno all'interno della stessa organizzazione.

Se noi non superiamo questa mentalità e anzi non cominciamo al contrario ad avere un certo rigetto contro questa mentalità, tutto quello che ho detto prima, tutto ciò che abbiamo detto di voler fare, diventa molto difficile.

Intervento di Fabio Sgaragli, Fondazione G. Brodolini

Con la Fondazione Brodolini ci occupiamo di innovazione sociale e quindi guardo la partita della ricerca di nuovi modelli di sviluppo dalla prospettiva del terzo settore. In particolare, per noi della Fondazione Brodolini è interessante sedersi a questo tavolo perché siamo normalmente quei soggetti che vengono chiamati a guidare quei luoghi di cui stiamo parlando in questo convegno. La Fondazione si occupa soprattutto di due cose: assistenza tecnica nel programma europeo [URBACT](#) (si tratta di un programma molto interessante perché collega quasi 300 città in tutta Europa nel tentativo di favorire la condivisione di pratiche in merito alla soluzione di alcuni pressanti problemi cittadini, tra cui la disoccupazione giovanile, l'abbattimento delle emissioni di anidride carbonica, il congestionamento del traffico e così via). La seconda cosa che facciamo è la gestione di tre luoghi simili a quelli citati dagli altri interve-

nuti: due a Milano e uno a Torino. E ci candidiamo nei prossimi anni a guidarne altri nel resto dell'Italia.

Pertanto, vorrei offrire al tavolo alcune osservazioni basate sulla nostra prospettiva, che è una sorta di osservatorio privilegiato su quanto cercano in questo momento le città in Europa: in questo senso, sono molto d'accordo con Rigon quando dice che c'è una competizione in atto tra le città. Questo perché da una parte non bisogna dimenticarsi il contesto nel quale questa competizione sta avvenendo e dall'altra proprio perché (noi della Fondazione Brodolini, *ndr*) siamo direttamente legati alla gestione di alcuni di questi nuovi luoghi. Ho cinque punti risultanti dall'ascolto di tutti i relatori di queste due mezze giornate.

Innanzitutto, vorrei riavvolgere un po' il nastro e partire dal perché stiamo parlando di rigenerazione urbana. Non dimentichiamoci che siamo in un contesto di crisi strutturale delle economie mature come l'Italia. Non è una crisi passeggera. È una crisi che richiama a un ripensamento dei nostri modelli di sviluppo economici e sociali. A questo si collegano sfide quali: budget pubblici in drammatica diminuzione, per cui in questo momento ci si trova a dover fare di più con meno; una disoccupazione giovanile che fa paura, per cui si parla di "generazione persa", quindi bisogna pensare a quali prospettive di occupazione e di contribuzione alla ricerca di questi modelli diamo oggi ai giovani; sfiducia generalizzata dei cittadini nelle istituzioni pubbliche e nella politica, con un generale sganciamento della partecipazione dei cittadini in questi processi.

Le città sono al centro di tutto questo perché sono i luoghi in cui questi problemi si manifestano e vengono avvertiti dai cittadini in maniera più pesante. Ma sono anche quei luoghi in cui nuove soluzioni possono essere sperimentate e, di fatto, è quello che sta succedendo in questo momento. Per cercare queste nuove soluzioni abbiamo bisogno di nuovi luoghi in cui sperimentare, in cui questo nuovo modello di sviluppo economico e sociale possa pian piano prendere forma, nascere e crescere. E badate bene, io vorrei concentrarmi non sui luoghi iconici, come il Museo Guggenheim di Bilbao. Mi vorrei invece concentrare sui luoghi – se vogliamo, un po' alla Spazio Grisù (v. cap. 3, *ndr*) – di ibridazione fra pubblico e privato, di cui invece una città ha molto bisogno, altrettanto quanto un Guggenheim o un *landmark building*, e dei quali mi auguro che Modena si doti a centinaia, perché è questa la dimensione di cui stiamo parlando. Questi nuovi luoghi servono a rimettere in circolo le energie, a creare nuove connessioni, a generare ibridazioni tra enti pubblici, che si fanno facilitatori di cambiamento, e aziende private, che, un po' alla olivettiana memoria, attraverso il welfare per i propri dipendenti o l'apertura di centri ma-

gnifici come il [MAST](#) a Bologna, contribuiscono al welfare pubblico. Ibridazioni in cui i modelli profit e non-profit si mischiano, in cui non esiste più la distinzione così netta tra la massimizzazione del profitto e la caritatevole contribuzione volontaristica al benessere collettivo. Si cercano nuovi modelli di business con cui, allo stesso tempo, soddisfare bisogni sociali e generare ricavi. Da questo punto di vista, è opportuno chiedersi come si fa a far nascere questi luoghi, come si fa a farli diventare anche una possibilità di occupazione per i giovani?

Si è molto dibattuto di approcci *top-down* piuttosto che di approcci dal basso, cioè basati sull'iniziativa totalmente volontaristica e spontanea di gruppi più o meno organizzati di cittadini che si appropriano o riappropriano di spazi privati o pubblici della città e ci soffiano dentro nuova vita, cercando di dargli un senso nuovo e provando là dentro a fare cose nuove e interessanti per se stessi e per le persone che li frequentano, a partire dai quartieri in cui sorgono. È chiaro che questo nuovo mondo è piuttosto inesplorato e occorre dunque creare nuove mappe. E noi che lavoriamo con le amministrazioni pubbliche nella creazione e nella gestione di questa tipologia di luoghi sappiamo bene che anche tali amministrazioni stanno oggi sperimentando, stanno cercando di capire quale sia la formula migliore per far nascere e crescere questi luoghi, stanno cercando di capire quali siano alcuni degli strumenti legislativi che aiutano o che, viceversa, non aiutano.

Pertanto, sono necessari nuovi strumenti legislativi, ma anche nuove competenze. E su quest'ultimo punto mi ricollego a quanto detto poco fa da Alessandro Rubini della Fondazione CARIPLO: nella gestione di questi luoghi non c'è un'esperienza tale per cui ci sia la fila di soggetti che vogliono candidarsi a far nascere e crescere questi luoghi e che, soprattutto, sappiano davvero trasformarli in un'opportunità di sviluppo locale. Quindi, bisogna investire anche nel formare persone e organizzazioni che siano in grado di far nascere e crescere questi nuovi luoghi di sviluppo e contaminazione. Come fare è assolutamente una domanda aperta, ma è una dimensione importante del dibattito su cui anche le stesse Università possono e devono interrogarsi.

Un'ultima annotazione: tutto questo ha senso se mettiamo l'estero dentro all'equazione. Dobbiamo ricordarci che tutti questi nuovi luoghi hanno una rilevanza se riescono ad attrarre visitatori anche dall'estero, ad attuare scambi con esperienze simili in altri Paesi; se si rivelano un ponte di esperienze per i nostri giovani, così da permettergli di andare là fuori e vedere che cosa c'è e di portarlo qua (invitando, allo stesso modo, giovani da fuori a venire qui). Dob-

biamo metterci in testa che in un mondo globalizzato non ha senso parlare di tutto questo (di produzione e di fruizione culturale, di innovazione dal basso o dall'alto), se non ci si connette a esperimenti ed esperienze simili e a persone con competenze di altri Paesi.

Intervento di Andrea Landi, Presidente Fondazione della Cassa di Risparmio di Modena

È difficile cercare di tirare le fila dei tanti interventi e spunti che si sono susseguiti in questi giorni di convegno; sono state due giornate particolarmente vivaci per la varietà dei casi presentati e le indicazioni emerse. Cercherò quindi di presentare alcune considerazioni partendo dai casi presentati, avendo come riferimento ultimo il progetto Sant'Agostino di Modena che, ricordo, è iniziato nel 2007 e che ha avuto un iter particolarmente complesso.

Innanzitutto mi sembra che gli interventi di rigenerazione urbana che sono stato presentati riguardano importanti aree urbane o edifici storici, ma sono per la maggior parte riconducibili a progetti più ampi che vedono coinvolte a diverso titolo le istituzioni che hanno la responsabilità delle politiche territoriali e nel cui ambito l'investimento in cultura e conoscenza riveste un ruolo centrale. Ad esempio, abbiamo visto diversi casi in cui si sottolineava il ruolo dell'innovazione o della ricerca universitaria come motore di sviluppo; anche la nostra città sta svolgendo da tempo un'azione, secondo me molto lungimirante, che riguarda l'incontro tra università, la ricerca applicata, e il sistema produttivo (manifatturiero e non). Partendo da questo tipo di esperienze è possibile far nascere situazioni dinamiche e di sperimentazione, a loro volta capaci di contaminare il sistema economico produttivo ma anche il contesto sociale e culturale. Pertanto, è giusta l'idea emersa nel corso del convegno che questi progetti di rigenerazione urbana debbano essere rapportati all'identità che una città si vuole dare. Ovviamente non è sempre facilmente circoscrivibile e definibile questo tema dell'identità, perché questa va valutata rispetto a cambiamenti anche molto rapidi che stanno avvenendo nei nostri territori; basti pensare al tema demografico, a quello dell'innovazione tecnologica, al ripensamento in atto sulle traiettorie di uno sviluppo sostenibile che consumi meno risorse materiali e che valorizzi gli asset immateriali collegati alla conoscenza. È pertanto evidente che più si è capaci di leggere e anche ridefinire l'identità e gli obiettivi che si pongono le istituzioni responsabili delle politiche territoriali, tanto più diventano chiare la definizione e la collocazione dei progetti di rigenerazione urbana nel contesto economico-sociale e culturale di una città.

Il secondo punto che vorrei toccare riguarda il fatto che la rigenerazione urbana non è limitata al solo aspetto architettonico (cioè il restauro o la ristrutturazione di un edificio) ma mette in gioco le istituzioni, le associazioni, i cittadini che sono coinvolti nel progetto. A questi soggetti si chiede una ridefinizione del proprio ruolo nell'ambito di una rete di relazioni da cui può e deve scaturire il valore aggiunto di mettere insieme esperienze culturali e pratiche gestionali diverse. Non si tratta tanto di modificare la natura, anche storica, dei soggetti che partecipano al progetto, quanto di contribuire a far sì che il progetto non si riduca a una mera sommatoria di attività già svolte in passato. Questo tema bene si adatta a territori come il nostro che sul fronte economico e sociale hanno dimostrato con l'esperienza dei distretti industriali che il valore del *cluster* di imprese, di prodotti e servizi pubblici e privati risiede nella capacità dei soggetti di adattare in modo flessibile e innovativo la propria attività in relazione ai comportamenti degli altri operatori.

Infine, il ruolo del pubblico. Non ci sono dubbi che l'intervento pubblico sia indispensabile, soprattutto quando si parla di attività culturali a contenuto non industriale. Se parliamo di design o moda, si possono certamente sottolineare gli aspetti di sostenibilità economica o di profittabilità. Ma se parliamo di patrimonio storico-artistico e di sua conservazione e valorizzazione allora risulta impossibile ragionare in termini di stretta redditività economica, mentre centrale risulta il ruolo dell'intervento pubblico. Ciò non significa non essere attenti all'uso delle risorse economiche e quindi al criterio dell'efficienza ma occorre bilanciare la valutazione dell'intervento con criteri che fanno riferimento a obiettivi sociali e culturali che devono essere fissati e valutati dai decisori pubblici e perseguiti con la massima efficacia. Purtroppo, è questa la nota dolente, il settore pubblico in Italia ha operato, con rare eccezioni, in modo poco efficiente ed efficace soprattutto nel settore della cultura. E il problema non si riduce alle scarse risorse a disposizione, perché anche nei periodi in cui i vincoli di bilancio del settore cultura erano meno stringenti, gli investimenti sono stati relativamente limitati e poco attenti alla valorizzazione degli interventi. Oggi poi ci troviamo ad essere condizionati, per usare un eufemismo, da una situazione di grande difficoltà nella disponibilità dei fondi pubblici. L'intervento del MiBACT negli ultimi dieci anni si è ridotto di circa un terzo. Anche le fondazioni bancarie, che nel 2014 hanno erogato circa 300 milioni di euro per le attività culturali, negli ultimi anni hanno dovuto ridurre i loro interventi a sostegno della cultura. Quindi, se sommiamo questi tagli, il settore della cultura è quello che più ha subito la contrazione delle risorse pubbliche. Si parla molto di riportare la cultura al centro degli investimenti pubblici e pri-

vati ma perché questo avvenga occorre che maturi la convinzione che il patrimonio artistico e culturale del nostro paese può diventare un asset materiale e immateriale con importanti ricadute in termini di sviluppo e occupazione.

In questa direzione è orientato il nostro progetto di polo culturale nell'ex ospedale Sant'Agostino. Un progetto che ha caratteristiche innovative per il mix di funzioni che compongono il polo e per il potenziale di interazioni e collaborazioni, in parte già definite, che possono svilupparsi tra i diversi istituti che dovranno gestire le diverse attività bibliotecarie, formative, di ricerca, espositive. Credo che questo progetto sia molto innovativo anche per la sfida di realizzare in Italia, con le regole italiane, progetti di questa articolazione e complessità. Siamo partiti nel 2007 con un protocollo di intesa tra Ministero, Comune e Fondazione cui hanno fatto seguito uno studio di fattibilità, la gara di progettazione e le diverse fasi di progettazione fino a quella esecutiva. Poi al momento dell'affidamento dei lavori un'associazione di cittadini, ostile al progetto perché ritenuto non conforme ai loro criteri di cosa si può intendere per restauro conservativo (secondo questi cittadini un edificio del '700 deve mantenere le sue caratteristiche originarie e quindi tutte quelle che sono stati gli interventi successivi, a partire dall'800, vanno azzerati), ricorre alla giustizia amministrativa. Non stiamo più parlando di un confronto tra diversi punti di vista ma di un'iniziativa rivolta a porre in stallo il più importante progetto della città, condiviso da tutte le istituzioni. Quindi, riprendendo il mio ragionamento, affermo che il progetto non è solo innovativo ma è anche coraggioso perché intende dimostrare che anche in Italia è possibile vincere la sfida di chi fa dell'immobilismo conservativo il connotato prevalente delle nostre città.

Mi dispiace dirlo, ma purtroppo oggi in Italia la vera sfida da affrontare è quella di riuscire a realizzare progetti che altri paesi riescono a portare a termine con maggiore facilità. Lo abbiamo visto in questi giorni con il caso dell'Ospedale di Sant Pau di Barcellona, dove il progetto è stato realizzato per stralci successivi, fino a recuperare gran parte dell'area interessata. Una modalità che in Italia incontrerebbe molti ostacoli.

A me sembra che il *Progetto Sant'Agostino*, nel suo mix di restauro conservativo e al tempo stesso attento all'inserimento di nuove funzioni, con soluzioni architettoniche innovative, sia un mix non offensivo per quell'edificio, ma anzi in grado di valorizzare una parte importante del centro storico della città.

Ringrazio nuovamente tutti i partecipanti a questo convegno che hanno contribuito con la presentazione dei loro progetti a far capire che la rigenerazione urbana può seguire diversi processi decisionali e percorsi progettuali più o meno

innovativi ma tutti sostenuti dalla convinzione che per rigenerare occorre coniugare la storia dei luoghi con le nuove idee che una società vitale e consapevole della propria identità è in grado di esprimere.

Intervento di Stefano Bonaccini, Presidente della Regione Emilia-Romagna

Vorrei iniziare citando tre brevi fatti. Il primo: le regole. Questo è un Paese con enormi problemi rispetto alle regole. Ci si mette anni a discutere per decidere e poi si rischia di metterci altri anni a realizzare. Questo è un problema che riguarda tutto l'impianto costituzionale e istituzionale. [...] E quando i cittadini vedono da casa una politica e delle istituzioni che parlano sempre e non decidono mai, allora perdono un po' in fiducia, così come è accaduto in questi ultimi anni.

Tutto questo è ancora più significativo se si parla di attrarre fondi europei. E parlo a nome di una regione che è tra le più avanzate in Italia da questo punto di vista, che ha speso tutti i fondi nella legislatura precedente e che è l'unica regione che in questo mese ha avuto l'ok da Bruxelles a due dei tre piani di attrazione di fondi europei: il piano dell'*FSE* (Fondo Sociale Europeo) per quasi 800 milioni di Euro e il piano del *Por Fesr* per 483 milioni di Euro. Oltretutto, stiamo attendendo fiduciosi anche che il miliardo e 190 milioni di Euro sui fondi per l'agricoltura possa arrivare. In totale, parliamo di due miliardi e mezzo di Euro che nei prossimi sei anni saranno una certezza. E non solo, ci sarà una riduzione di 18 miliardi di Euro sulle tasse IRPEF e IRAP e credo sia giusto andare a cercare questi soldi da altre parti, perché quelle tasse tagliate a oltre 10 milioni di lavoratori e a tantissime imprese permetteranno, secondo me, di far ripartire questo Paese. Io ci credo nel far ripartire il Paese e nel ricreare posti di lavoro. Altrimenti, le riflessioni di questa mattina, di fronte a un Paese che perde lavoro e competitività e che si impoverisce, rischiano di essere percepite da chi sta fuori da qui come dei grandi dibattiti teorici, quando invece possono dare una grande praticità, dato che abbiamo bisogno di fare città sempre più belle, ma forse meno grandi. Quindi il recupero, la rigenerazione e la riqualificazione urbana di spazi nei quali poter fruire di servizi o poter lavorare o vivere vanno nella direzione di un Paese migliore.

In tal senso, nelle prossime settimane apriremo una discussione per la modifica della legge 20, la legge urbanistica regionale. Come ho detto in campagna elettorale, vogliamo arrivare a una legge che abbia saldo zero di consumo di suolo. Questa è una regione che ha consumato troppo suolo. Noi dobbiamo arrivare a una legge che permetta di creare in questa regione città più belle e non più

grandi. Di territorio ne abbiamo consumato fin troppo. Faremo però quelle infrastrutture che sono state decise da tempo, perché serviranno alla competitività di una regione, che ha conosciuto anch'essa una crisi che ha triplicato il livello di disoccupazione.

Secondo punto: la cultura. A fronte dei tagli, abbiamo deciso che si investirà in cultura. Triplicheremo i fondi destinati dalla Regione Emilia-Romagna alla cultura. Già quest'anno faremo un intervento significativo. Per troppo tempo, ogni volta che c'era una crisi si è partito a tagliare da quel comparto. Non mi convince l'idea che si debba tagliare sulla cultura, laddove esperienze europee e internazionali hanno dimostrato che oggi un Euro investito bene in cultura può generare fino a un triplo di risorse tramite l'indotto. Tutto ciò, però se si investe bene, con fondi finalizzati a progetti dal valore reale. È per questo che, tra i progetti dell'*Expo*, la Regione Emilia-Romagna sarà quella presente con più qualità e quantità. Vogliamo viverla come una grande occasione, non solo per presentare l'eccellenza dei nostri prodotti.

Terzo punto e chiudo: il Progetto Sant'Agostino. Io ne sono stato in parte protagonista, in quanto ero Assessore al Patrimonio del Centro Storico quando immaginammo un centro storico che tornasse a riempire enormi vuoti che la storia, la società e le condizioni del dopoguerra avevano svuotato. Era l'inizio degli anni '90 quando ci trovammo ad avere un centro storico con molti contenitori che si erano svuotati. Abbiamo quindi scelto di riportare funzioni nel centro storico, in modo che quei servizi potessero aumentare la voglia degli abitanti di tornarci o di venirci; potessero portare persone che ci lavorassero dalla mattina alla sera; riuscissero ad attrarre verso il centro storico visitatori che venissero a Modena. E, se ci pensate, questo progetto va a completare una serie di interventi enormi, tra cui quelli sulla cittadella giudiziaria, i recuperi del San Pietro, di Palazzo Martinelli e di altri luoghi che si erano svuotati ed erano chiusi da decenni. Passando poi per gli interventi sul comparto universitario, al San Geminiano e l'intervento complessivo sul San Paolo. Non so chi si ricorda cos'era la Pomposa e cosa è diventata oggi. E io preferisco sempre, da amministratore, avere sul tavolo firme perché c'è un po' troppo rumore, su cui si può intervenire e risolvere, piuttosto che firme perché ci sono paura, degrado e spaccio. Vorrei ricordare cos'era Piazza Grande prima che facessimo gli interventi, a partire anche dall'apertura, dopo decenni di discussioni, del *Caffè Concerto*.

Tornando al Sant'Agostino, si può immaginare questo recupero come un intervento in cui la fruibilità della cultura, insieme ad altri servizi, può diventare un'opportunità di lavoro. È un intervento in cui c'è la partecipazione del pub-

blico e che può essere una grande opportunità per Modena, in sinergia con le altre strutture già esistenti. Ad esempio il Museo Ferrari, aperto due anni fa è già arrivato ad attrarre 100.000 visitatori paganti. Dunque, con il Sant'Agostino la città potrà aumentare ulteriormente la sua vocazione turistica e valorizzando ulteriormente le tante bellezze ed eccellenze del proprio territorio. Però per ottenere tali risultati, i progetti di rigenerazione urbana devono vederci tutti impegnati, provando a semplificare le norme e a premiare e a selezionare in modo preciso. Il pubblico non deve tirarsi indietro, perché può davvero essere un volano per la realizzazione di luoghi più belli, migliori e, come dicevo prima, per creare una società in cui si viva meglio.

14. Organizzare la rigenerazione urbana attraverso la cultura e l'innovazione sociale: sfide pratiche e di ricerca

di Lorenzo Mizzau

Obiettivo di questo capitolo conclusivo è ripercorrere brevemente i diversi interventi contenuti in questo volume attraverso il *frame* dei quattro dilemmi (o *trade-off*) suggeriti nel primo capitolo, e proporre alcuni temi emergenti di cui tenere conto in un'agenda futura per la ricerca e le pratiche in tema di rigenerazione urbana, cultura e innovazione sociale.

Si è visto come il primo *trade-off*, quello tra centro e periferia, sia stato affrontato in molti dei contributi. I rischi e le difficoltà di rigenerare con la cultura in periferia sono stati sottolineati nei capitoli di Agnoli (cap. 3), Argnani e Furani (cap. 4), Müller (cap. 6) e soprattutto Bauer (cap. 10). Nei primi due esempi, la criticità suggerita deriva da un concetto “classico” di periferia in cui città come Ferrara e Forlì – di più ridotte dimensioni rispetto alla vicina Bologna – provano a svilupparsi ospitando attività di imprenditorialità culturale e ricreative (Spazio Grisù) o riposizionandosi dal punto di vista dell'offerta di mostre d'arte di qualità (Musei San Domenico). Gli altri capitoli segnalano invece diversi modi di intendere la dialettica tra centro e periferia. Linz, ad esempio, da centro industriale non tradizionalmente caratterizzato da una presenza di attività culturali di rilievo (e dunque alla “periferia” di una nazione che ha Vienna e Salisburgo come snodi principali), ha saputo costruire una forte reputazione di città aperta e innovativa riguardo proprio alla sperimentazione artistica e alla musica, grazie a una forte volontà progettuale e alla continuità degli sforzi a partire dalla nomina a Capitale Europea della Cultura, con benefici diffusi nel territorio. Ma è soprattutto Robert Bauer che sottolinea la necessità di guardare alla massa critica dei luoghi da rigenerare, puntando l'attenzione sul meccanismo economico che vede ritorni crescenti degli investimenti (anche in attività culturali) in quelle aree dove vi sia maggior concentrazione di popolazione e capitale umano qualificato – centrali, dunque, da questo punto di vista. È questo chiaramente un tema critico, mostrato ad esempio dalle difficoltà di Spazio Grisù a sviluppare la propria attività e fare il salto

da (bel) luogo rigenerato a vero e proprio *hub* di scambio di conoscenza, persone, idee. E purtroppo le testimonianze di Alessandro Rubini e Fabio Sgaragli (cap. 13) fanno ben sperare, mostrando il dinamismo che i progetti ben gestiti possono produrre anche in contesti non urbani (come i Distretti Culturali della Fondazione CARIPLO, diffusi sul territorio lombardo) e periferici o “marginali” (come gli spazi in quartieri suburbani “critici” gestiti dalla Fondazione Brodolini a Milano e Torino). Questo, oltre che sottolineare quanto una buona gestione a livello micro possa dare risultati di rilievo anche “in periferia”, ci porta in realtà a relativizzare gli stessi concetti di centro e periferia: per esempio, chi avrebbe sospettato che a Venezia, luogo culturale (e quindi, secondo alcuni per estensione anche creativo) per eccellenza, i bandi per insediare attività in (bellissime) ex-manifatture ristrutturate vadano deserti e gli spazi rimangano non fruiti (si veda il capitolo 13, intervento di Calcagno)?

Tali considerazioni si collegano con quelle che emergono ripercorrendo gli altri dilemmi proposti, mostrando come ciascuno di essi sia intrecciato con l'altro. Il secondo *trade-off* riguarda produzione culturale da un lato, e consumo culturale dall'altro. Sono in particolare Roberta Comunian nel capitolo 8 e Stefano Schiavo nel capitolo 2 a illustrare l'una le criticità, l'altro le possibili sinergie tra questi due aspetti. Comunian – in parte ripresa da Nuccio e Ponzini – sottolinea gli eccessi di una moderna visione della città come una *entertainment machine* (Clark et al., 2002), portata a soddisfare un potenziale pubblico di turisti e consumatori sempre più affamati di “esperienze” (anche, ma non necessariamente culturali). Questo può portare in alcuni casi a penalizzare proprio coloro che la cultura dovrebbero produrla, e che tra l'altro sono – a differenza di turisti e visitatori – residenti nella città o nel territorio, oppure potrebbero esservi attratti a lungo termine. A risolvere creativamente questo paradosso è la *vision* spontanea e immediata del progetto Lino's Type – raccontata nel capitolo 2 – in cui un team di giovani volenterosi veronesi ha trasformato una vecchia manifattura in un *hub* creativo dove in parte si produce, ispirandosi al passato di tipografia del luogo, e in parte si vende. Il risultato è un “cortocircuito” tra offerta di servizi di alta grafica, *co-working* e spazio *retail* che si inserisce nel recupero di un intero quartiere della città, caratterizzato anche dal restauro e riattivazione di un luogo per attività più spiccatamente culturali come il Teatro Ristori. Ma la città dove si realizza più compiutamente questo paradosso è ancora una volta Venezia, a proposito della quale Monica Calcagno sottolinea la deriva verso una città- vetrina che oscura quasi completamente la possibilità di continuare ad essere (dopo esserlo stato per secoli) città-fucina: certo, ci sono gli artisti nelle residenze delle fondazioni e gli stu-

denti nelle case in condivisione, ma è preoccupante la mancanza di spazi e momenti di azione e confronto per operatori culturali di diverso tipo, salvo quelli da tempo insediati. Qui, l'impasse politica e amministrativa della città, la scelta di una vocazione prettamente turistica e il mancato investimento (culturale e fisico) rispetto ai luoghi da recuperare e rigenerare (Calcagno, 2014; Marasco, 2014) sono alla base di una "fuga sulla terraferma" con cui forse converrebbe fare i conti (per esempio accelerando lo sviluppo di Mestre [v. intervento di Rigon nel cap. 13] e incrementando la modularità della città-regione compresa nel triangolo Padova-Treviso-Venezia), senza necessariamente indulgere in nostalgiche visioni della magica isola che fu. Infine, il caso del polo S. Agostino di Modena illustrato da Luigi Benedetti nel capitolo 5 rappresenta, in quanto ancora da realizzare, la speranza che produzione e fruizione di cultura possano fondersi in un luogo centrale e condiviso dalle più diverse componenti della città emiliana. Le premesse, sulla carta, ci sono tutte: la centralità dell'edificio e la vicinanza ai collegamenti, un sapiente progetto architettonico, il coinvolgimento di un attore chiave e dinamico (perché tramite di conoscenza e in contatto con i giovani) come l'Università di Modena e Reggio Emilia, attività culturali come l'archivio della Fondazione Fotografia che si prestano a una fruizione multipla e a un arricchimento continuo dal punto di vista della produzione.

Quanto emerso a proposito del dilemma tra produzione e consumo si collega agli altri due snodi cardine con cui si è proposto di analizzare le vicende di rigenerazione in questo volume: le logiche (temporanea vs. permanente) e i ruoli dei diversi attori (ovvero come si devono rapportare attori pubblici e privati, operatori e società civile). Per quanto riguarda il dilemma temporale, è opportuno sottolineare che le operazioni di rigenerazione urbana hanno spesso un collegamento con uno o più edifici – elementi "fissi" e duraturi che suggeriscono un orizzonte lungo – ma anche che, come è emerso da diversi contributi, una buona operazione di rigenerazione va molto oltre i contenitori che la ispirano, chiamando in causa la gestione ricorrente delle attività organizzate. Questo è stato ribadito in molti dei contributi qui ospitati: l'eclettismo delle attività ospitate da Lino's Type, improntate all'attività in passato ospitata e tuttavia votate a un'innovazione di processo e di proposta di valore; l'imprenditorialità innovativa delle imprese che hanno ravvivato l'ex-caserma dei pompieri a Ferrara; la dialettica temporale tra le mostre temporanee organizzate nel San Domenico, e le collezioni permanenti dei Musei Civici di Forlì, per cui le prime fungono da attrattore; la vivacità dell'offerta e il continuo ricambio nel programma della Tabakfabrik; fino ad ar-

rivare agli esempi portati da Evert Verhagen e Bastian Lange in cui si parte quasi sempre dalle attività, arrivando a un vero e proprio progetto di riqualificazione solo in un secondo momento. In linea di principio, entrambe le logiche presentano vantaggi e svantaggi, potenziali rischi e ritorni: se puntare su festival ed eventi temporanei alleggerisce costi e strutture e permette maggiore flessibilità e adattamento, è anche vero che un problema ricorrente degli operatori culturali riguarda la necessità di stabilizzare i propri flussi di attività (Montanari, Scapolan e Codeluppi, 2013), consolidare un brand, fidelizzare una comunità locale rispetto alla fruizione – per quanto tali attività non siano interamente prevedibili e “industrializzabili”. In questi casi, dunque, il potersi riferire a una stabilità almeno localizzativa (in termini di città e poli) è di grande aiuto per poter migliorare processi di produzione ed erogazione dei servizi culturali e poter dedicare risorse ed energie alla parte creativa. D’altra parte, come sottolineato da Alessandro Rubini (cap. 13), vi sono addirittura progetti di sostegno che partono dalle attività e arrivano a prescindere dai luoghi, come nei casi in cui vi siano delle energie che hanno bisogno più di un’infrastruttura *soft* (reti informatiche, momenti di ritrovo *una tantum*, condivisione di risorse immateriali) che di spazi specifici – tantomeno edifici riqualificati per una determinata destinazione. In questi casi, predisporre i luoghi da rigenerare a un utilizzo flessibile da parte di diverse *community* di utilizzatori può essere la formula giusta per venire incontro sia ad attività che hanno maggiore bisogno di stabilità e identificazione, sia ad altre più “volatili”, che possono comunque utilizzare le strutture in alcuni periodi (si pensi, ancora, alle attività per studenti, alle mostre, ai co-working e ai Fablab di cui ha dato conto soprattutto Lange nel capitolo 12). Su questo dilemma, concluderei ricordando proprio quei principi di design – così definiti in quanto basati su un’esperienza vissuta e una sperimentazione diretta e aperta, più che su categorie e ipotesi teoriche – che ci hanno fornito Evert Verhagen e Bastian Lange. Le risorse fondamentali cui si riferiscono i due esperti sono – prima ancora che gli edifici da riconvertire – associazioni locali, cittadini, abitanti, studenti, energie vive della comunità che spesso prendono l’iniziativa prima ancora di essere coinvolte dalle “autorità”. Gli strumenti sono la costruzione di un’idea iniziale di sviluppo condivisa tramite petizioni, assemblee di quartiere, referendum online, l’intervento diretto in azioni di pulizia e bonifica dell’area e di organizzazione di eventi e attività, la partecipazione non puramente nominale, ma da subito attiva e fattiva attraverso la concessione di licenze di uso temporaneo. In questo modo, le persone possono misurarsi con qualcosa che non è ancora sotto la loro piena

tutela – non è ancora stato loro assegnato – ma potrebbe diventarlo, ricevendo feedback in tempo reale rispetto alle necessità del quartiere (la “domanda”), ma anche e soprattutto rispetto alle proprie capacità di gestione. Quest’ultimo fattore è di grande importanza: una vasta casistica ci insegna infatti che progetti anche partecipati hanno portato all’assegnazione di spazi a soggetti che non li hanno saputi o voluti sfruttare adeguatamente, riducendo le opportunità per altri gruppi o soggetti e quindi i ritorni sociali, e in definitiva portando al fallimento dell’iniziativa di rigenerazione in questione (sul tema della gestione tornerò più avanti in questo capitolo). Un approccio processuale, provvisorio e *tentative* di questo tipo permette inoltre di evitare l’ulteriore degrado dell’area oggetto di riqualificazione (ad esempio prodotto dall’occupazione da parte di attività abusive illecite come spaccio di droga, fenomeni di *squatting*, ecc.), evitando costi crescenti che ricadrebbero sul futuro *masterplan*. Questo è uno dei campi in cui rigenerazione urbana e innovazione sociale sono più vicine: ricordando la definizione data nel capitolo 1, in questo approccio sono infatti presenti entrambi gli elementi del miglioramento della qualità della vita e dell’insoddisfazione rispetto ai tradizionali modi di proporre e realizzare un simile miglioramento.

Infine, qualche notazione sull’ultimo dei dilemmi o *trade-off* proposti: quello che ha a che fare con il ruolo di soggetti di natura diversa nella rigenerazione urbana. Nel libro – così come nel convegno da cui esso origina – si sono affrontati progetti assai differenti per genesi, modelli di *governance* e modalità di implementazione: da quelli a forte investimento pubblico della Tabakfabrik di Linz e del complesso del Sant Pau di Barcellona (capitoli 6 e 7), ad altri guidati dal pubblico (capitoli 4 e 5), ad altri ancora a forte iniziativa privata (cap. 2) ma con un dialogo importante con istituzioni e *policy makers* sensibili alle esigenze di riqualificazione e innovazione sociale “dal basso” (l’esempio forte è quello dello Spazio Grisù raccontato nel capitolo 3). Nelle riflessioni contenute nella seconda parte del volume, mentre Nuccio e Ponzini sottolineano come l’impatto delle iniziative di rigenerazione andrebbe valutato anche utilizzando la dicotomia pubblico-privato (in particolare ricordando la perversa dinamica dell’investimento pubblico in funzione di ritorni privati), altri autori hanno superato in parte la stessa dicotomia, puntando a riconoscere i meccanismi auto-rinforzanti della scala e della massa critica (validi a prescindere dalla natura dei soggetti; Bauer, cap. 10), concentrandosi sulle esigenze dei produttori culturali, a prescindere da come essi si finanzino (attraverso sovvenzioni pubbliche vs. mercato; Comunian, cap. 8), o, ancora una volta, puntando al riuso e alla co-produzione quali meccanismi

intrinsecamente sinergici per una pluralità di attori, indipendentemente dalla categoria in cui essi possano essere incasellati (Verhagen e Lange, capp. 11-12). Ma un tema complesso come il ruolo di diversi attori e istituzioni riflette la complessità dei sistemi di *governance* a diverse scale (inclusa la legislazione competente) e deve anche essere affrontato calandosi nelle specifiche realtà locali: è quanto hanno fatto gli intervenuti alla tavola rotonda del convegno, di cui vengono riportati gli estratti nel capitolo 13. Connessi al tema della gestione, delle istituzioni, e del quadro normativo e di prassi utilizzate nel nostro Paese nei progetti di rigenerazione urbana e territoriale sono i due interventi di Antonio Rigon e Andrea Landi, utilmente critici in quanto costruttivi e propositivi rispetto a un metodo di lavoro che possa “far funzionare le cose” (*getting things done*) nonostante vincoli e orpelli burocratici. Il *Leitmotiv* comune ai due contributi è che non solo il quadro regolamentare andrebbe semplificato – un problema italico su cui, va detto, si è provato ad agire dagli anni Novanta e su cui si intravedono spiragli positivi in alcune aree come le donazioni alla cultura – ma anche che il tema, spesso, è di cultura progettuale in senso lato, se non di *ethos*. Le nostre eterne divisioni di campanile riemergono quando si tratta di far rivivere una città o un quartiere – magari con finanziamenti faticosamente reperiti e tuttavia pronti da utilizzare – a causa della volontà di voler a tutti i costi “apporre il sigillo” sul quel progetto da parte dell’una o dell’altra fazione in corsa. Antonio Rigon racconta un esempio interessante da questo punto di vista, che credo sia utilmente catartico nell’ottica di provare a superare la cultura del “non fare” in Italia. E questo è un tema di sicura rilevanza dal punto di vista della pratica e della ricerca manageriale (da cui provengono i curatori e diversi degli autori di questo libro), interessate a quei frame, strategie e cultura di fondo che possono irrigidire la capacità decisionale degli attori in campo e portare così a una potenziale perdita di competitività, partecipazione e benessere sociale del sistema nel quale gli attori si muovono.

Credo che l’intervento di Stefano Bonaccini, Presidente della Regione Emilia-Romagna, che riprende, chiudendo i lavori, quanto affermato nel primo giorno di convegno dal suo assessore alla Cultura, Massimo Mezzetti, sia in questo senso molto importante. Ci sembra di capire che Bonaccini sia sensibile al tema della necessità di un’integrazione delle politiche economiche, sociali, culturali e urbane e che le azioni portate avanti dalla giunta di una regione da tempo sensibile a questi temi vadano in una direzione coerente e che tiene conto delle criticità sottolineate dai diversi interventi del convegno. Un segnale su tutti è l’aver triplicato il budget destinato alla cultura per il

2016: certo in Emilia-Romagna una serie di condizioni istituzionali hanno creato e rafforzato nel tempo una ricchezza diffusa dal punto di vista sia della fruizione che della gestione e partecipazione culturale (si veda il Rapporto “Cultura e Creatività” della Regione; ERVET, 2012), ma sarebbe appunto sbagliato pensare che questo meccanismo non vada continuamente sostenuto attraverso gli investimenti, la “cura” e la mappatura dello stato di salute di quello stesso meccanismo (di cui l’Osservatorio Culturale regionale è *best practice* nazionale).

Prima di concludere, vorrei presentare due temi trasversali rispetto ai quattro dilemmi discussi, che potremmo considerare come spunti di riflessione per future riflessioni e sforzi di ricerca.

Il primo di questi temi è rappresentato dal *lavoro nelle industrie creative*²⁵. Se è evidente che parlare di rigenerazione, cultura e innovazione implica considerare le caratteristiche di alcuni luoghi (edifici, aree, contesti più ampi come quartieri, città e territori) e i loro possibili usi, una delle componenti centrali – emersa, in modo più evidente o sottotraccia, in tutti gli interventi – ha a che fare con quello che le persone fanno in questi luoghi. Quello di come viene organizzato, gestito e remunerato il lavoro creativo è un tema di estremo interesse in una comunità scientifica interdisciplinare, e anche dai contributi di questo volume si evince che il lavoro creativo è *complesso e difficile*, non solo perché non è interamente pianificabile e industrializzabile, è spesso svolto da piccoli gruppi di individui che collaborano temporaneamente, ed è caratterizzato da una forte incertezza dal lato della domanda e quindi da una sproporzione nella distribuzione dei proventi tra *star* e *non-star* (cf. ad es. Mathieu, 2012; Menger, 2014). La criticità qui messa a fuoco riguarda piuttosto il complesso rapporto con i luoghi in cui il lavoro creativo viene prodotto, dalla possibilità di svilupparlo sempre più facilmente in remoto (grazie anche alle nuove tecnologie), ai persistenti vantaggi di un radicamento relativo non solo al *sense of place* este-

25. Riprendendo la definizione data nel primo capitolo, per industrie creative si intendono qui quei settori dove la creatività è l’input principale nei processi di realizzazione di prodotti e servizi in cui la dimensione simbolica prevale su quella funzionale in senso stretto. Tale definizione quindi è sufficientemente estesa da comprendere sia le attività più prettamente culturali (come ad esempio la creazione artistica o letteraria non commissionata) che quelle più “industriali” (come ad esempio le diverse mansioni nei settori dei prodotti riproducibili come la produzione discografica, editoriale, degli oggetti di design ecc.).

tico (i materiali culturali che lo ispirano; cf. Power e Scott, 2004), ma anche alla presenza di comunità locali di specialisti, luoghi di aggregazione, infrastrutture di supporto fisico, economico e istituzionale. Soprattutto al di fuori dei luoghi “attraattivi di per sé” (si pensi alla Barcellona raccontata da Tardà e Beltran nel capitolo 7 o ad Amsterdam e Berlino), è di queste reti che si nutrono le comunità culturali e di innovazione sociale, reti che in definitiva si basano su luoghi *reali* – magari multipli, federati, e anch’essi organizzati in network istituzionali o specialistici, locali o globali (cap. 12) – per esistere ed essere sostenuti istituzionalmente, al di là dell’irrealistica retorica del lavoro virtuale e *placeless*. Verhagen, Lange, ma anche Bauer e gli intervenuti alla tavola rotonda enfatizzano dunque l’importanza per le città di oggi e di domani di essere luoghi di attrazione e ritenzione, ovvero in cui i lavoratori creativi desiderino restare (Montanari, Scapolan e Mizzau, 2015). Diventa quindi critico agire in modo da dotare le città di un’offerta formativa di qualità e/o da aumentare la scala minima al fine di garantire lo sviluppo di servizi adeguati e di un mercato del lavoro locale.

In questa logica, l’innovazione sociale può diventare un modo per creare nuovo lavoro. I progetti di rigenerazione connessi a imprese sociali, incubate, a forte iniziativa privata ma con una commistione di soggetti e formule di *governance* diventano un modo per creare nuova occupazione e favorire l’imprenditorialità in settori, come quelli culturali, precedentemente caratterizzati da una dicotomia tra poche, grandi istituzioni pubbliche finanziate dallo Stato e tante micro-associazioni organizzate su base volontaristica con evidenti difficoltà di finanziamento e organizzative²⁶. La vitalità mostrata dalle esperienze recenti e la sperimentazione nei modelli indicano che siamo sulla buona strada, e ora la sfida da affrontare è rendere economicamente sostenibili tali attività di innovazione sociale e culturale.

Il secondo tema chiave riguarda la distinzione tra due termini che spesso, nel sentire comune e talvolta nella pratica burocratica, potrebbero sembrare coincidenti: uno è rappresentato dalla definizione formale delle politiche e dalla regolamentazione giuridico-amministrativa riguardante la proprietà, l’uso, la concessione di spazi, l’altro dalle attività pratiche legate alla gestione e al management dei processi, delle persone, delle idee durante e dopo la riqualifica-

26. Interessante a questo proposito è l’intervista ai fondatori del nuovo progetto mare culturale urbano di Milano (dalla rivista Zero: <http://zero.eu/magazine/il-mare-a-san-siro-intervista-a-paolo-aniello-e-andrea-capaldi/>) (si veda anche oltre).

zione²⁷. La complessità – e il fascino – dei discorsi sulla rigenerazione urbana sono dati dalla commistione tra la fisicità dei luoghi (che si portano appresso un'eredità *amministrativa* di proprietari, concessionari, investitori ecc.) e l'immaterialità dei progetti, delle idee e delle attività portate avanti per animare quei luoghi. Ad esempio, secondo Alessandro Rubini (capitolo 13), *commitment, gestione e comunità* sono i tre aspetti chiave dei progetti di rigenerazione ben riusciti. Se sul piano della *committenza* talvolta viene trovato uno slancio – da parte di istituzioni (si pensi al Sant Pau di Barcellona) o cittadini (Spazio Grisù di Ferrara) – che può smuovere una situazione di stallo o degrado, liberando energie creative per un progetto da realizzare, quelli della *gestione* e della *comunità* sono aspetti complessi che chiamano in gioco la continuità degli sforzi successivi allo slancio iniziale: per quanto questo fosse motivato dalle migliori intenzioni, il successo di un progetto non può prescindere da un impegno e un'efficacia continui. *Comunità* fa riferimento alla partecipazione e al senso collettivo di cui viene investito un progetto. *Gestione*, dunque, si configura come l'aspetto forse più problematico: ad esempio, come comportarsi di fronte a una ridotta domanda di spazi? Come affrontare il cambiamento nella natura e negli scopi dei soggetti interessati ad utilizzare una struttura o un'area riqualificata? Come reinterpretare un quadro amministrativo che prevedeva determinati utilizzi di fronte all'evidenza di forme alternative e spontanee di uso degli spazi?

Naturalmente non c'è un'unica risposta preconfezionata e valida per tutti i casi. Quello che gli interventi ospitati sembrano proporre è però che viviamo in un momento e in un contesto in cui è opportuno attrezzarsi perché la flessibilità della gestione riesca a superare e innovare la rigidità dell'amministrazione. Questo non significa che quest'ultima rivesta un ruolo subordinato o marginale; a ben pensarci, per evitare i cortocircuiti negativi sottolineati dagli interventi più critici del volume già ricordati, è importante che alcuni principi amministrativi di base siano condivisi da una comunità, dalle istituzioni che facilitano il processo, dalla committenza. Va aggiunto che la varietà di contesti culturali (in senso organizzativo più che artistico) in cui le iniziative di rigenerazione si inseriscono non può e non dovrebbe essere rimossa con un colpo di spugna. D'altra parte, le promettenti iniziative che provengono da diverse aree del

27. Per una problematizzazione di questo tema volta all'analisi del *gap* tra politiche e pratiche nella gestione della cultura, si veda Zan, Bonini Baraldi, Lusiani, Shoup, Ferri e Onofri (2015; in particolare la parte quinta).

nostro Paese fanno ben sperare: esulando da quelle raccontate in questo volume, si pensi al progetto commissionato ma fortemente partecipato e condiviso da creativi e comunità locali di [Farm Cultural Park](#); alla recente nomina di Matera a [Capitale Europea della Cultura 2019](#); a due recenti progetti milanesi: la riqualificazione trainata dalla cultura del [Centro Balneare Caimi e mare culturale urbano](#) (progetti di quartiere a iniziativa privata con innovative modalità di coinvolgimento di residenti, associazioni e cittadini).

In conclusione, vorrei lanciare una suggestione che spero possa essere colta sia da un pubblico di studiosi, sia da addetti ai lavori e semplici interessati al tema. Da oramai quasi un ventennio si parla di classe creativa, economia della cultura, impresa culturale, sviluppo economico (locale) attraverso la cultura; a ciò si aggiunge un interesse riscoperto per la sostenibilità e l'innovazione sociale, fenomeni che hanno avuto – solo per citare due esempi del passato – in Adriano Olivetti e Franco Basaglia due illustri precursori. A un certo punto ci siamo fermati a riflettere e abbiamo capito che non era tutto oro ciò che luccicava: i distretti culturali non fioriscono magicamente da soli, la *gentrification* può scalzare irreversibilmente l'anima popolare di un quartiere, non è detto che per attrarre architetti e designer serva costruire *iconic buildings*, né che i primi faranno crescere il PIL di una città o di un quartiere. La domanda chiave che si pone è: questo significa che industrie culturali, città creativa e *place-based attraction* siano temi da rimuovere dal dibattito sull'economia, l'organizzazione e la geografia della produzione e diffusione culturale? A parere di chi scrive, la risposta è no. È vero, alcune delle relazioni ipotizzate tra le “variabili del modello” non sono sufficientemente supportate, e la complessità delle dinamiche in atto (si veda ad esempio Comunian, 2011) fa sì che su questi temi probabilmente un modello di equazioni statistiche non sia la risposta giusta – nemmeno sotto il profilo della ricerca – al tentativo di comprendere le dinamiche in gioco. Ma questo non significa che dobbiamo arrenderci al relativismo totale o trasformare le correlazioni tra termini (formulate a volte in modo approssimativo e accolte troppo entusiasticamente) in assolute antinomie: produzione vs. consumo; bellezza vs. giustizia sociale; partecipazione dal basso vs. imposizione dell'autorità. In altri termini, uno sguardo critico non significa tanto invertire la direzione della relazione causa-effetto, quanto contestualizzare maggiormente le dinamiche in atto e apprezzare la complessità del quadro nel suo insieme. Lavoro creativo, rigenerazione urbana attraverso cultura e innovazione sociale, reti sociali, spessore istituzionale (Coulson e Ferrario, 2007), facilitazione e continuità dei progetti: a parere di chi scrive, queste sono parole che continuano ad avere senso, proprio

in virtù delle loro reciproche possibilità di relazione. È nell'attivazione di pratiche concrete come quelle che si sono qui raccontate che interviene la capacità di gestione di quei laboratori urbani cui allude il titolo. E allora l'auspicio è di continuare a stimolare il dibattito su questi temi nel lettore, oltre il presente volume; un obiettivo che, assieme a Fabrizio Montanari, mi auguro riusciremo a raggiungere.

Bibliografia

- Anderson, C. (2013) *Makers. Il ritorno dei produttori. Per una nuova rivoluzione industriale*. Milano: Rizzoli.
- Bailey, C., Miles, S. e Stark, P. (2004) Culture-led Urban Regeneration and the revitalisation of identities in Newcastle, Gateshead and the North East of England. *International Journal of Cultural Policy*, 10, 47-65.
- Bauer, R.M. e Prammer, S. (2009) *Vorstudie zur kulturellen Nutzung des Areals der Austria Tabak Werke*. Studio commissionato dalla città di Linz. Disponibile al seguente link: http://www.linz.at/images/Vorstudie_ATW_Nachnutzung.pdf
- Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung (2011) *Die Zukunft der Dörfer*. Berlin: Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung.
- Bertacchini, E. e Santagata, W. (2012) *Atmosfera creativa*. Il Mulino: Bologna.
- Bianchini F. e Parkinson, M. (1993) *Cultural Policy and Urban Regeneration. The West European experience*. Manchester: Manchester University Press.
- Bontje, M. e Musterd, S. (2009) Creative industries, creative class and competitiveness: Expert opinions critically appraised. *Geoforum*, 40, 843-852.
- Bradley, J. (2011) We Need a New Mindset to Unbuild Cities. *The New York Times, The Opinion Pages*, 30 marzo 2011. Disponibile al seguente link: <http://www.nytimes.com/roomfordebate/2011/03/28/the-incredible-shrinking-city/we-need-a-new-mindset-to-unbuild-cities>
- Calcagno, M. (2014) Venezia in equilibrio tra contraddizioni e opportunità, in M.L. Picchio Forlati (a cura di). *Il patrimonio culturale immateriale. Venezia e il Veneto come patrimonio europeo*, pp. 93-114. Venezia: Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing. Disponibile al seguente link: <http://edizionicafoscari.unive.it/col/dbc/1/27/SapereEuropa/1>
- Calcagno, M. (2013). *Narrare terre di mezzo. Management arte design*. Napoli: Editoriale Scientifica.
- Campbell, P. (2011) Creative industries in a European Capital of Culture. *International Journal of Cultural Policy*, 17, 510-522.
- Chang, G.G. (2011) A City of 260 Million. Where Else But China?. *Forbes*, 4 no-

- vembre 2011. Disponibile al seguente link: <http://www.forbes.com/sites/mega-cities/2011/04/11/a-city-of-260-million-where-else-but-china/>
- Chapain, C. e Comunian, R. (2009) Creative cities in England: Researching realities and images. *Built Environment*, 35, 220-237.
- Chapain, C. e Comunian, R. (2011) Dynamics and differences across creative industries in the UK: exploring the case of Birmingham. *REDIGE*, 2.
- Chatterton, P. (2000) Will the real creative city please stand up? *City*, 4 (3), 390-397.
- Clark, T. N., Lloyd, R., Wong, K. K., Jain, P. (2002) Amenities drive urban growth. *Journal of Urban Affairs*, 24: 493-515.
- Commissione Europea (2010) *Le industrie culturali e creative, un potenziale da sfruttare*. Bruxelles: Commissione Europea.
- Comunian, R. (2011) Rethinking the creative city the role of complexity, networks and interactions in the urban creative economy. *Urban Studies*, 48, 1157-1179.
- Comunian, R. (2009) Questioning creative work as driver of economic development: The case of Newcastle-Gateshead. *Creative Industries Journal*, 2, 57-71.
- Comunian, R. (2006) Public Art e periferia in Gran Bretagna: tra identità e rigenerazione. *Economia della Cultura*, 16, 303-318.
- Comunian, R. e Sacco, P.L. (2006) NewcastleGateshead: riqualificazione urbana e limiti della città creativa. *Archivio di studi urbani e regionali*, 37, 5-34.
- Comunian, R., Chapain, C. e Clifton, N. (2010) Location, location, location: exploring the complex relationship between creative industries and place. *Creative Industries Journal*, 3, 5-10.
- Cooper, M. (2014) China's Pearl River Delta: Tying 11 Cities into a Megaregion, *Urban Land*, 22 settembre 2014. Disponibile al seguente link: <http://urbanland.uli.org/infrastructure-transit/chinas-pearl-river-delta/>
- Coulson, A. e Ferrario, C. (2007) 'Institutional thickness': local governance and economic development in Birmingham, England. *International Journal of Urban and Regional Research*, 31(3), 591-615.
- Del Cerro Santamaria, G. (2013) The alleged Bilbao Miracle and its discontents. *Research in Urban Sociology*, 13, 27-59.
- DESA, Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat (2014a) *World Urbanization Prospects – The 2014 Revisions*. New York: United Nations.
- DESA, Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat (2014b) *The World Population Situation in 2014 – A Concise Report*. New

- York: United Nations.
- Donegan, M. e Lowe, N. (2008) Inequality in the creative city: Is there still a place for “old-fashioned” institutions? *Economic Development Quarterly*, 22 (1): 46-62.
- ERVET (2012). *C/C Cultura & Creatività Ricchezza per l'Emilia-Romagna*. Bologna: ERVET (Emilia Romagna Valorizzazione Economica e Territorio) / Assessorato alla Cultura della Regione Emilia-Romagna. Disponibile al seguente link: http://cultura.regione.emilia-romagna.it/osservatoriospettacolo/studi-e-ricerche/copy_of_Rapporto_CulturaCreativita_19apr2012.pdf
- Ettlinger, N. (2010) Bringing the everyday into the culture/creativity discourse. *Human Geography*, 3, 49-59.
- Evans, G. (2005) Measure for measure: Evaluating the evidence of culture's contribution to regeneration. *Urban Studies*, 42(5-6), 959-983.
- Evans, G. (2009) Creative cities, creative spaces and urban policy. *Urban Studies*, 46, 1003-1040.
- Evans, G. e Shaw, P. (2004) *The contribution of culture to regeneration in UK: a Review of Evidence*. Londra: DCMS.
- Feldman, M.P. e Audretsch, D.B. (1999) Innovation in cities: Science-based diversity, specialization and localized competition. *European Economic Review*, 43(2), 409-429.
- Florida, R. (2008) *Who's Your City*. New York: Basic Books.
- Florida, R. (2003) Cities and creative class. *City and Community*, 2, 3-19.
- Florida, R. (2002) *The Rise of the Creative Class*. New York: Basic Books.
- Florida, R. e Tinagli, I. (2004) *Europe in a Creative Age*. Londra: DEMOS.
- Garcia, B. (2004a) Cultural policy and urban regeneration in Western European cities: Lessons from experience, prospects for the future. *Local Economy*, 19, 312-326.
- Garcia, B. (2004b) Urban regeneration, arts programming and major events, Glasgow 1990, Sydney 2000, Barcelona 2004. *International Journal of Cultural Policy*, 10 (1), 78-97.
- Garcia, B. (2005) Deconstructing the city of culture: The long-term cultural legacies of Glasgow 1990. *Urban Studies*, 42, 841-868.
- Glass, R. (1964) *London: Aspects of Change*. Londra: MacGibbon and Kee.
- Grandi, R. (2010) Le città creative. *Il Mulino*, 6, 1037-1044.
- Griffiths, R. (1995) Cultural strategies and new modes of urban intervention. *Cities*, 12, 253-265.

- Haase, A., Rink, D., Grossmann, K. e Bernt, M. (2014): *Conceptualizing Urban Shrinkage*. *Environment and Planning A*, 46(7), pp. 1519–1534.
- Hall, T. e Robertson, I. (2001) Public art and urban regeneration: Advocacy, claims and critical debates, *Landscape Research*, 26 (1), 5-26.
- Holden, J. (2007) *Publicly Funded Culture and the Creative Industries*. Londra: DEMOS.
- Jacobs, J. (1961) *The Death and Life of Great American Cities*. Vintage.
- Jakob, D. (2013) The eventification of place: Urban development and experience consumption in Berlin and New York City. *European Urban and Regional Studies*, 20(4), 447-459.
- Land Brandenburg (2013): *Vogelsänger: Unterstützung für Rückbau in kleinen Städten*. Comunicato stampa del Ministero delle infrastrutture e della pianificazione territoriale, 18 dicembre 2013. Disponibile al seguente link: <http://www.mil.brandenburg.de/cms/detail.php/bb1.c.350647.de>
- Landry, C. (2000) *The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators*. Londra: Earthscan.
- Lucchetta, P. (2014). Innovation in the retail spaces of the M9 City District. In AA.VV., *M9 - Transforming the city* (catalogo della mostra), pp. 45-49. Venezia: Marsilio.
- Markusen, A. (2010) Organizational complexity in the regional cultural economy. *Regional Studies*, 44, 813-828.
- Mathieu, C. (a cura di) (2012) *Careers in Creative Industries*. Londra: Routledge.
- Menger, P-M (2014) *The economics of creativity: Art and achievement under uncertainty*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Marasco A.L. (2014) Morte (in vita) a Venezia. *Imprese & Città*, 4 (Autunno), 57-61.
- Miles, M. (2005) Interruptions: Testing the rhetoric of culturally led urban development. *Urban Studies*, 42, 889-911.
- Mizzau, L. e Montanari F. (2008) Cultural districts and the challenge of authenticity: The case of Piedmont, Italy. *Journal of Economic Geography*, 8, 651-673.
- Mommaas, H. (2004) Cultural clusters and post-industrial city: Towards the remapping of urban cultural policy. *Urban Studies*, 41(3), 507–532.
- Montanari F. (2014) Creative territories as breeding ground for social innovation ecosystems. In F. Sgaragli (a cura di), *Enabling social innovation ecosystems for community-led territorial development*, pp. 33-40, Roma: Fondazione G. Brodolini.

- Montanari, F. (2011) *Territori creativi. L'organizzazione delle politiche a supporto della creatività*. Milano: Egea.
- Montanari, F. e Paolino, C. (2011) Le problematiche organizzative nelle istituzioni culturali. In A. Carù e S. Salvemini (a cura di), *Management delle istituzioni artistiche e culturali*, pp. 113-154, Milano: Egea.
- Montanari, F., Scapolan, A. e Codeluppi, E. (2013) Identity and social media in an art festival. *Tourism Social Science Series (18)*, 207-225.
- Montanari F., Scapolan, A. e Mizzau, L. (2015) Should I stay or should I go? How an organization may affect the locational choices of creative workers. *Proceedings of 15th EURAM Annual Conference*, Varsavia.
- Montgomery, J. (2003) Cultural quarters as mechanisms for urban regeneration. Part 1: Conceptualising cultural quarters. *Planning, Practice e Research*, 18(4), 293-306.
- Moore, M. e Foster, P. (2011) *China to create largest mega city in the world with 42 million people*. The Telegraph, 24 gennaio 2011. Disponibile al seguente link: <http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/asia/china/8278315/China-to-create-largest-mega-city-in-the-world-with-42-million-people.html>
- Moretti, E. (2013) *The New Geography of Jobs*. New York: Houghton Mifflin Harcourt.
- Morganti, I. e Nuccio, M. (2009) Gli studi di impatto dei festival: esperienze e riflessioni critiche, *Economia della Cultura*, 19 (3), 325-339.
- Moulaert, F., Swyngedouw, E. e Rodriguez, A. (2002) Neoliberal urbanization in Europe: Large-scale urban development projects and the new urban policy. *Antipode* 34 (3), 547-582.
- Murray, R., Caulier-Grice, J. e Mulgan, G. (2010) *The open book of social innovation*. London: The Young Foundation & NESTA.
- Nuccio, M., Mizzau, L. e Montanari, F. (2014) Politiche culturali e territorio. In G. Negri-Clemente e S. Stabile (a cura di), *Il Diritto dell'Arte (vol. III). La protezione del patrimonio artistico*, pp. 27-40. Ginevra-Milano: Skira.
- OECD (2005) *Culture and local development*. Parigi: OECD.
- Oswalt, P. (2006) *Shrinking Cities, Volume 1: International Research*. Ostfildern-Ruit: Hatje Cantz.
- Peck, J. (2005) Struggling with the creative class. *International Journal of Urban and Regional Research*, 29(4), 740-770.
- Plaza, B., Tironi, M. e Haarich, S.N. (2009) Bilbao's art scene and the "Guggenheim effect" revisited. *European Planning Studies*, 17, 1711-1729.

- Pollock, V.L. e Paddison, R. (2010) Embedding public art: Practice, policy and problems, *Urban Design*, 15(3), 335-356.
- Ponzini, D. (2011) Trasformazioni urbane, crisi della sfera pubblica e public art. In G. Scardi (a cura di), *Paesaggio con figura. Arte, sfera pubblica, trasformazione sociale*, pp. 81-89, Torino: Allemandi.
- Ponzini, D., (2009) Urban implications of cultural policy networks. The case of the Mount Vernon cultural district in Baltimore, *Environment and Planning C: Government and Policy*, 27(3), 433-450.
- Ponzini, D. e Rossi, U. (2010) Becoming a creative city: The entrepreneurial mayor, network politics, and the promises of an urban renaissance, *Urban Studies*, 47 (5), 1037-1057.
- Ponzini, D., Gugu, S., e Oppio, A. (2014a) Is the concept of the cultural district appropriate for both analysis and policymaking? Two cases in Northern Italy, *City, Culture and Society*, 5(2), 75-85.
- Ponzini, D., Colleoni, F., Friel, M., Re, A. e Santagata, W. (2014b) Progetti culturali e sviluppo urbano. Visioni, criticità e opportunità per nuove politiche nell'area metropolitana di Milano. Milano, *Quaderni dell'Osservatorio della Fondazione Cariplo* (18), disponibile al seguente link:
www.fondazionecariplo.it/static/upload/qua/qua_progetti_culturali/qua_progetti_culturali.pdf
- Power, D. e Scott, A.J. (2004) *Cultural Industries and the Production of Culture*. Londra: Routledge.
- Pratt, A.C. (2011) The cultural contradictions of the creative city. *City, Culture and Society*, 2(3), 123-130.
- Quinn, B. (2005) Arts festivals and the city. *Urban Studies*, 42, 927-943.
- Reynolds, S. (2011) *Retromania: Musica, cultura pop e la nostra ossessione per il passato*. Milano: ISBN Edizioni.
- Sacco, P.L., Ferilli, G., Tavano Blessi, G. e Nuccio M. (2013) Culture as an engine of local development processes: System-Wide cultural districts. *Theory, Growth and Change*, 44 (4): 555-570.
- Salvemini, S. (2011) Cultura ed economia: un collegamento sempre più indispensabile. In A. Carù e S. Salvemini (Eds.), *Management delle istituzioni artistiche e culturali*, Milano: EGEA.
- Saunders, D. (2011) *Arrival City*, Londra: Vintage Books.
- Scott, A.J. (2006) Creative cities: conceptual issues and policy questions. *Journal of Urban Affairs*, 28, 1-17.

- Scott, A.J. (2006) Entrepreneurship, innovation and industrial development: Geography and the creative field revisited. *Small Business Economics*, 26, 1-24.
- Scott, A.J. (2014) Beyond the creative city: Cognitive-cultural capitalism and the new urbanism, *Regional Studies*, 48 (4), 565-578.
- Sennett, R. (2008) *L'uomo artigiano*. Milano: Feltrinelli.
- Sgaragli, F. (a cura di) (2014), *Enabling social innovation ecosystems for community-led territorial development*. Roma: Fondazione G. Brodolini.
- Smith, N. (2002) New globalism, new urbanism: gentrification as global urban strategy. *Antipode*, 34(3), 427-450.
- Storper, M. e Venables, A. (2004) Buzz: face-to-face contact and the urban economy. *Journal of Economic Geography*, 4, 351-70.
- UN-Habitat, United Nations Human Settlements Programme (2013) *State of the World's Cities 2012/2013: Prosperity of Cities*. New York: Routledge.
- UNCTAD (2008) *Creative Economy. Report 2008*. Ginevra-New York: UNDP/UNCTAD.
- Weber, M. (1919) *Politik als Beruf*. München-Leipzig: Duncker e Humblot. Edizione inglese: *Politics as a Vocation*. In: *From Max Weber: Essays in Sociology*. New York: Oxford University Press, 1946, pp. 77-128.
- World Bank (2015) *East Asia's Changing Urban Landscape: Measuring a Decade of Spatial Growth*. Urban Development Series. Washington, DC: World Bank.
- Zan, L., Bonini Baraldi, S., Lusiani, M., Shoup, D., Ferri, P. e Onofri, F. (2015) *Managing Cultural Heritage. An International Research Perspective*. Farnham: Ashgate.
- Zukin, S. (1989) *Loft Living: Culture and Capital in Urban Change*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.

Autori

Emanuela Agnoli. Laureata in Filosofia, con indirizzo estetico, all'Università di Bologna, dopo l'esperienza alla GAM di Bologna, ha collaborato con il Settore Cultura del Comune e con il Comitato Bologna 2000, realizzando cataloghi, prodotti editoriali e contenuti web. Giornalista pubblicista, da 20 anni si occupa di arte contemporanea scrivendo per quotidiani, periodici di settore e testi critici per cataloghi. Nei 15 anni presso la Casa editrice FMR, ha curato la redazione di periodici e libri di pregio, oltre che la comunicazione e l'ufficio stampa. È tra i fondatori dell'Associazione "Grisù".

Gianfranco Argnani. Ingegnere, è dirigente del Servizio Programmazione, Progettazione ed Esecuzione di Opere Pubbliche (Area Servizi al territorio) del Comune di Forlì dal 2006. Nell'ambito di tale incarico ha ricoperto funzioni di progettista, direttore dei lavori e responsabile unico del procedimento di interventi di recupero di edifici storici e di nuova realizzazione, oltre che di coordinatore e responsabile della programmazione delle opere pubbliche del Comune di Forlì.

Robert M. Bauer. Professore presso l'Institut für Organisation della Johannes Kepler Universität Linz. Collabora inoltre con la Rotman School of Management della University of Toronto per attività di ricerca e didattica nel campo del management e dell'organizzazione. È specializzato in innovazione, sviluppo della personalità nelle imprese (in particolare leadership, creatività e decisioni in caso di informazioni incomplete), reti di imprese e filosofia del management. I suoi lavori sono stati pubblicati in alcune delle più conosciute riviste americane e di lingua tedesca.

Mercè Beltran. Direttrice del programma culturale e dell'ufficio stampa dell'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau di Barcellona, è laureata in Scienze della Comunicazione presso l'Universitat Autònoma de Barcelona. In precedenza ha lavorato come giornalista per l'agenzia EFE, *La Vanguardia*, Televisió de Catalunya, Catalunya Ràdio e per Radio Nacional d'Espanya. Ha inoltre lavorato presso l'ufficio

stampa della Municipalità di Barcellona ed è stata dal 1996 al 1998 Capo di Gabinetto del Viceministro per la Pubblica Amministrazione del Governo spagnolo.

Luigi Benedetti. Direttore Generale della Fondazione della Cassa di Risparmio di Modena. In precedenza, Direttore Generale dell'Assemblea Legislativa della Regione Emilia-Romagna; in tale ambito ha ricoperto l'incarico di Tecnico di garanzia in materia di partecipazione istituito dalla legge regionale 3/2010 della Regione Emilia-Romagna. Prima ancora, Direttore Generale della Provincia di Modena, dove ha ricoperto incarichi dirigenziali in diversi ambiti di attività dell'amministrazione locale: cultura, informazione, comunicazione; programmazione negoziata, politiche comunitarie, relazioni internazionali e cooperazione allo sviluppo, rendicontazione sociale. Ha svolto attività di studio, ricerca e formazione con il Centro Internazionale di Documentazione e Studi Sociologici sui Problemi del Lavoro del Dipartimento di Sociologia dell'Università di Bologna. È stato professore a contratto di Sociologia dell'organizzazione presso l'Università di Siena.

Stefano Bonaccini. Nato a Modena nel 1967. Dal 1999 al 2006 è stato assessore al Comune di Modena con delega ai Lavori pubblici, patrimonio e centro storico e in precedenza ha ricoperto il ruolo di assessore alle Politiche giovanili, cultura, sport e tempo libero nel Comune di Campogalliano. Consigliere comunale a Modena dal 2009 al 2010, anno in cui è stato eletto consigliere regionale dell'Emilia-Romagna. Numerosi gli incarichi ricoperti nel Pd nazionale e regionale, di cui è segretario regionale. Eletto presidente della Regione Emilia-Romagna il 23 novembre 2014.

Monica Calcagno. Professore associato di Economia e Gestione delle Imprese presso il Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari Venezia, ha contribuito alla fondazione del m.a.c.lab, il laboratorio di Management, Arte e Cultura di cui è stata coordinatore tra il 2010 e il 2013. Nella sua attività di ricerca si è occupata di gestione dei processi di innovazione, strategie di piattaforma e modularità di prodotto. Più recentemente si è mossa attorno ai temi del design e della gestione della creatività, occupandosi anche della dimensione di imprenditorialità nelle produzioni artistiche e creative. Nel 2013 è uscito nella collana PuntoOrg edita da Editoriale Scientifica il suo ultimo lavoro dedicato alla relazione fra arte e impresa, *Narrare terre di mezzo. Management arte design.*

Roberta Comunian. Docente presso il Department of Culture, Media and Creative Industries del King's College di Londra. Precedentemente ha insegnato al-

l'Università del Kent a Canterbury e all'Università di Southampton. Ha conseguito il dottorato di ricerca in Economia delle Reti e Gestione della Conoscenza presso la Scuola di Studi Avanzati di Venezia nel 2007. Ha vinto la seconda edizione del premio della Fondazione Agnelli per la ricerca nell'economia dell'arte contemporanea. Ha svolto periodi di ricerca all'estero presso, tra le altre, l'Università Nazionale di Singapore e l'Università di Canberra (Australia). Ha pubblicato articoli su temi di *cultural planning*, investimento delle imprese in cultura, fundraising e rigenerazione urbana. Si occupa anche dello studio delle carriere creative dei laureati e del ruolo delle università nell'economia creativa. Molti dei suoi articoli pubblicati in inglese sono disponibili qui: www.roberta-comunian.uk. Alcuni dei suoi lavori in italiano sono disponibili su <http://www.culturalab.org/articoli.html>.

Gabrio Furani. Architetto, dal 1980 al 2005 dirigente del Comune di Forlì, poi libero professionista. Fino al 1989 si è occupato di progettazione urbanistica e di riqualificazione dei centri storici. Coordina il gruppo di progettazione del Piano Regolatore Generale di Forlì. Dal 1990 ad oggi progetta e dirige in prevalenza opere pubbliche, in particolare restauri di complessi monumentali. Dal 1996 si è occupato del complesso di San Domenico, progettandone il restauro e seguendone i diversi cantieri. Ha pubblicato alcuni volumi e svolge il coordinamento scientifico di una collana di libri dedicati ad interventi di riqualificazione urbana.

Andrea Landi. Professore Ordinario di Economia degli intermediari finanziari presso il Dipartimento di Economia “Marco Biagi” dell'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, insegna i corsi di “Economia degli intermediari finanziari”, “Corporate & investment banking”, “Finanza Internazionale”. È Presidente della Fondazione Cassa di Risparmio di Modena, componente del Collegio sindacale della Cassa Depositi e prestiti e Presidente della Commissione ricerca dell'ACRI (Associazione delle Fondazioni e Casse di Risparmio italiane).

Bastian Lange. Geografo urbano ed economico specializzato nel campo delle industrie culturali e su temi di governance e sviluppo regionale, guida la società di consulenza strategica e di ricerca Multiplicities-Berlin. È stato Guest Professor alla Humboldt Universität di Berlino tra il 2011 e il 2012 e attualmente è Fellow del Georg Simmel Centre for Metropolitan Research presso la Humboldt Universität. I suoi interessi di ricerca riguardano in particolare i processi di trasformazione socioeconomica nell'era della conoscenza creativa.

Lorenzo Mizzau. PhD in Direzione Aziendale all'Università di Bologna, è attualmente Assegnista di Ricerca presso il Dipartimento di Comunicazione ed Economia dell'Università di Modena e Reggio Emilia. Precedentemente, è stato Assegnista di Ricerca presso l'Università Ca' Foscari Venezia, dove ha insegnato in diversi programmi undergraduate e master, tra cui il Double Master's Degree in Management of Cultural Assets and Activities (MaBAC) offerto congiuntamente da Ca' Foscari ed ESCP Europe-Paris. Dal 2013 docente di Music Business all'Università Bocconi, dove è Research Affiliate presso il Centro di Ricerca ASK. Ha inoltre collaborato per attività didattiche e di ricerca con le Università di Bologna, Milano "Statale" e di Udine, e con il Conservatorio di Venezia. Autore di pubblicazioni internazionali e rapporti di settore sulle industrie culturali, in particolare quella musicale. Le aree di ricerca di maggiore interesse riguardano i contesti geografici, sociali e istituzionali nella creazione e funzionamento di organizzazioni culturali e imprenditoriali, e gli aspetti strategici di policy e governance di tali contesti.

Fabrizio Montanari. PhD in Business Administration presso l'Università Bocconi, è Professore Associato di Organizzazione Aziendale presso l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, dove è responsabile scientifico dell'Unità di Ricerca OPERA presso il Centro di Ricerca GIUnO, specializzata nello studio delle industrie creative e dei social media. È anche professore a contratto presso l'Università Bocconi dove è Research Affiliate presso il Centro di Ricerca ASK (Art, Science and Knowledge). È stato Visiting Scholar presso il Boston College, docente presso la New York University all'interno del Programma Campus Abroad dell'Università Bocconi, Visiting Professor presso la Copenhagen Business School e la Johannes Kepler University di Linz, e Thematic Expert (URBACT Programme) sui temi 'Promoting Entrepreneurship' e 'Improving Innovation and Knowledge Economy'. È anche Presidente della Fondazione Nazionale Danza Aterballetto. È autore di numerose pubblicazioni su riviste nazionali e internazionali sul tema del management delle istituzioni culturali e su quelli dei network, dei distretti e dei team nelle industrie creative.

Chris Müller. Responsabile della sezione Sviluppo, Design e Arte della Tabakfabrik di Linz. In passato è stato apprendista come artigiano del legno e gastronomo e ha lavorato come manager di gruppi rock a Berlino. Ha studiato scultura e spazio transmediale all'Università delle Arti di Linz. Artista indipendente e manager della cultura con un'attenzione particolare alla dimensione politica, è attivo nel campo dei documentari e delle mostre. Fondatore e direttore artistico del Teatro Hausruck, ha creato la piattaforma artistica Solidart. È alla guida della Società delle Politiche Cul-

turali in Alta Austria e Consigliere dell'Università Anton Bruckner di Linz. Nel 2012 ha iniziato a lavorare sul progetto di recupero della Tabakfabrik di Linz.

Massimiliano Nuccio. Marie Curie Fellow presso il Dipartimento di Economia e Statistica “Cognetti de Martiis” dell'Università degli Studi di Torino, i suoi interessi di ricerca sono l'economia della cultura, le politiche di rigenerazione urbana, il management delle organizzazioni artistiche. Dopo la laurea all'Università Bocconi di Milano e il master alla City University di Londra, nel 2007 ha ottenuto il dottorato di ricerca in Economia della Comunicazione con una ricerca su politiche culturali e sviluppo locale. È Research Affiliate presso il Centro di ricerca ASK-Bocconi dal 2008 ed è stato Visiting Professor presso Leuphana Universität Lüneburg (Germania) dal 2011 al 2013. Ha insegnato economia e management dell'arte e della cultura presso diverse università, tra cui Leuphana Universität Lüneburg, Università Bocconi, Università di Bologna, Università degli Studi di Padova, IMT Lucca, Università degli Studi di San Marino. È autore di diverse pubblicazioni su riviste internazionali e di articoli e volumi in lingua italiana.

Davide Ponzini. Professore Associato di urbanistica presso il Politecnico di Milano, ha svolto attività di ricerca presso le università di Yale, Johns Hopkins, Columbia e Sciences Po-Paris. È autore, tra gli altri, del libro: *Il territorio dei beni culturali* (Carrocci, 2008); co-autore con Pier Carlo Palermo del libro *Place-making and Urban Development* (Routledge, 2015) e co-autore con il fotografo Michele Nastasi del libro *Starchitecture. Scenes, Actors and Spectacles in Contemporary Cities* (Allemandi, 2011).

Antonio Rigon. Amministratore Delegato e Direttore Generale di Sinloc - Sistema Iniziative Locali SpA. Consigliere e Membro del Comitato Esecutivo di Veneto Sviluppo SpA e consigliere di amministrazione dell'Università degli Studi di Padova. La sua carriera professionale vanta un'esperienza pluriennale in Prometeia SpA, dove è stato tra l'altro membro del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Esecutivo, socio e responsabile della divisione Intermediari Finanziari. Ha avuto numerose esperienze di insegnamento presso l'Università di Padova, Alma-graduate, Fondazione CUOA e Istao. Ha pubblicato numerosi articoli in ambito bancario e finanziario. Laureato in Economia all'Università di Modena, ha conseguito un Master in Economics presso la London School of Economics, e corsi di alta formazione presso le business school di INSEAD e a Stanford. Nel 1985 gli è stata conferita dalla Banca d'Italia la Borsa di Studio Stringher Mortara per il perfezionamento all'estero.

Alessandro Rubini. Laureato in Economia della Cultura presso l'Università Bocconi nel 2004 con una tesi tratta da un progetto per lo sviluppo dell'artigianato artistico in Marocco a cui ha partecipato, dal 2005 al 2008 lavora presso la SDA Bocconi in qualità di docente e consulente occupandosi di economia e management della cultura e delle organizzazioni nonprofit. Nel 2008 è visiting researcher presso la Goldman School di Public Policy dell'Università di Berkeley. Entra in Fondazione Cariplo nello stesso anno per occuparsi di programmi culturali. Dal 2008 al 2011 esplora e segue lo sviluppo di progetti di creatività giovanile e nel 2009 lavora sul lancio del primo bando sulla coesione sociale e culturale; dal 2010 ad oggi è responsabile del progetto "Distretti culturali" sulla valorizzazione del Patrimonio culturale e dal 2013 avvia e gestisce il progetto "iC-innovazione Culturale", ora alla seconda edizione. Insegna tuttora presso diversi Master per il management della cultura.

Stefano Schiavo. Founder e partner di Sharazad, società di consulenza nel campo del marketing strategico e della business organization. Precedentemente è stato Operations and Management Control manager in Lago. Speaker a conferenze ed eventi negli ambiti del Social Thinking, collabora con business school, università e aziende. È attualmente impegnato nel settore della stampa letterpress con la startup Lino's Type. Nel 2013 ha lanciato The Fab Sessions, serie di eventi su *lean start-up* e altri approcci innovativi al management. Nel 2015 ha avviato il progetto di coworking Talent Garden in Lussemburgo e a Verona.

Fabio Sgaragli. Fabio è Head of Learning and Innovation della Fondazione Giacomo Brodolini e coordinatore dei progetti sull'Innovazione Sociale, l'Imprenditoria Sociale e la formazione. In questo ruolo, supervisiona le attività di FabriQ, l'incubatore di innovazione sociale del Comune di Milano. Progetta, coordina e conduce interventi di formazione e facilitazione all'interno di processi di pianificazione partecipata sia a livello locale che internazionale. In qualità di manager per il gruppo di strategia globale di PricewaterhouseCoopers a Londra e New York, Fabio ha contribuito alla nascita e allo sviluppo del programma globale dell'azienda sulla sostenibilità, sulla responsabilità sociale di impresa e sulla definizione dei criteri di investimento nella comunità. Fabio è un eclettico esperto di business, con una passione per l'innovazione, il cambiamento e la sostenibilità.

Josep Tardà. Laureato in Studi Orientali presso l'Universitat Oberta de Catalunya, ha un diploma in turismo presso EOT Madrid e un Master in Marketing Management presso ESADE Business School. È stato il responsabile della ricezione al

Villaggio Olimpico durante i Giochi Olimpici di Barcellona del 1992. Inoltre ha svolto i ruoli di direttore del Maremagnum Center, di direttore marketing e comunicazione al Gran Teatre del Liceu e di direttore marketing al Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC). Attualmente è il direttore della comunicazione e delle relazioni istituzionali dell'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau di Barcellona.

Evert Verhagen. Fondatore e proprietario di Creative Cities, è specialista di economia creativa e dei suoi effetti sulle città. È stato project manager in numerosi progetti di gestione degli spazi pubblici, rigenerazione urbana e gestione dei parchi. In particolare, negli anni Novanta è stato project manager della rigenerazione del Culture Park Westergasfabriek di Amsterdam, progetto con il quale ha vinto la Golden Pyramid e il Landscape Institute Award.

Fin dalla sua costituzione, la **Fondazione Giacomo Brodolini** si è preoccupata di diffondere la conoscenza dell'attività scientifica e culturale svolta. L'attività editoriale è divenuta nel corso degli anni sempre più intensa, al punto da avviare, nel 1984, una linea nuova per pubblicare i principali risultati dell'attività di ricerca. Nascono i **Quaderni della Fondazione Brodolini**. Negli anni, viene collezionata una serie di volumi che mettono a disposizione del mondo scientifico, universitario e delle organizzazioni sociali, i risultati dell'attività di ricerca svolta dalla **Fondazione** in tutti gli ambiti di studio.

I **Quaderni della Fondazione Brodolini** si dividono in due collane.

Le culture del socialismo italiano

La collana **Le Culture del Socialismo** pubblica i risultati delle iniziative culturali (atti di convegni, saggi, ricerche, ristampe, inediti) promosse dal seminario permanente a carattere interdisciplinare "Le Culture del Socialismo italiano". Il seminario, attivo presso la **Fondazione**, ha intrapreso un'attività di studio, ricerca e dibattito politico-culturale sui diversi periodi che caratterizzano la storia del Socialismo italiano. Nella collana è prevista, inoltre, la pubblicazione di testi che, pur non essendo un prodotto delle iniziative culturali del seminario, hanno una diretta attinenza con i temi trattati.

1. *Francesco De Martino e il suo tempo. Una stagione del socialismo*, a cura di Enzo Bartocci, pp. 300, Edizioni FGB 2009
2. *Una stagione del riformismo socialista. Giacomo Brodolini a 40 anni dalla sua scomparsa*, a cura di Enzo Bartocci, pp. 326, Edizioni FGB 2010
3. *Lombardi 2013. Riforme di struttura e alternativa socialista*, a cura di Enzo Bartocci, pp. 370, Edizioni FGB 2014
4. *Le culture politiche ed economiche del socialismo italiano dagli anni '30 agli anni '60*, a cura di David Bidussa e Andrea Panaccione, pp. 250, Edizioni FGB 2015
5. *Programmazione, cultura economica e metodo di governo*, a cura di Enzo Russo, pp. 274, Edizione FGB, 2015

Studi e ricerche

La collana **Studi e Ricerche** presenta i risultati dell'attività di ricerca svolta dalla **Fondazione** nelle aree che, nel tempo, sono diventate il centro delle sue iniziative culturali: occupazione, sviluppo locale, valutazione delle politiche pubbliche, politiche sociali, pari opportunità, storia.

1. *Diritti sindacali e democrazia dell'impresa in Europa, i recenti sviluppi in Italia, Francia, Spagna, Grecia*, a cura di Elena Pisani, pp. 162, Marsilio Editori 1984
2. *Osservatorio regionale sul mercato del lavoro e politiche del lavoro. Un confronto su alcune situazioni regionali*, a cura di Ugo Ascoli, pp. 100, Marsilio Editori 1984
3. *Una legge per la democrazia industriale*, a cura di Franco Carinci e Marcello Pedrazzoli, pp. 163, Marsilio Editori 1984
4. *La democrazia sindacale in Italia. Dibattito italiano ed esperienze europee: Francia, Spagna, Gran Bretagna, Germania*, pp. 214, Marsilio Editori 1984
5. *Sindacato e riforma istituzionale*, Antonio Baldassarre, Piero Craveri, Luigi Mengoni, Tiziano Treu, pp. 126, Marsilio Editori 1984
6. *Il ruolo del volontariato nell'assistenza agli anziani*, a cura di Renzo Scortegagna, pp. 162, Marsilio Editori 1985
7. *Professionalità e formazione nel settore delle costruzioni. I quadri intermedi*, di Franco B. Franciosi e Carlo Rossi, pp. 178, Marsilio Editori 1985
8. *Nuove tecnologie e informatizzazione nei processi d'ufficio: studi di casi nella Pubblica Amministrazione*, a cura di Paolo Calza Bini, pp. 147, Marsilio Editori 1985
9. *I potenziali di sviluppo industriale endogeno nel mezzogiorno d'Italia*, a cura di Anna Salghetti-Drioli, pp. 230, Marsilio Editori 1985
10. *Dall'esportazione al marketing internazionale*, di Franco Bosello e Michele Orcalli, pp. 170, Marsilio Editori 1985
11. *La partecipazione nel pubblico impiego*, di Sabino Cassese, Umberto Romagnoli, Massimo Severo Giannini, pp. 124, Marsilio Editori 1985
12. *Sappi che oggi è la tua festa... per la storia del 1° maggio*, a cura di Andrea Panaccione, pp. 150, Marsilio Editori 1986
13. *Mercato del lavoro giovanile. Analisi e previsioni 1973-94*, a cura di Marina Schenkel, pp. 98, Marsilio Editori 1986
14. *Imprese e risorse umane nella transizione. Uno studio di casi sulle trasformazioni in atto nei mercati interni del lavoro*, a cura di Paolo Calza Bini, pp. 180, Marsilio Editori 1986
15. *Le politiche del lavoro in Europa agli inizi degli anni ottanta*, A.A.V.V., pp. 277, Marsilio Editori 1986

16. *Flessibilità e competizione nella teoria del mercato del lavoro. Modelli dei mercati interni e delle integrazioni salariali*, di Paolo Garonna e Pier Angelo Mori, pp. 108, Marsilio Editori 1987
17. *Uno statuto per la democrazia sindacale. Atti della giornata di studio organizzata dalla Fondazione G. Brodolini, A.A.V.V.*, pp. 86, Marsilio Editori 1987
18. *La nostalgia nella valigia. Emigrazione di lavoro e disagio mentale*, di Sergio Mellina, pp. 327, Marsilio Editori 1987
19. *Agricoltura e sistemi locali di formazione*, di Giovanni Mottura, Enrico Pugliese e Bruno Veneziani, pp. 205, Marsilio Editori 1988
20. *L'impresa possibile. Modelli e processi di job creation in Italia e nei paesi industrializzati*, a cura di Renato Brunetta e Anna Salghetti-Drioli, pp. 181, Marsilio Editori 1988
21. *May Day celebration*, a cura di Andrea Panaccione, pp. 214, Marsilio Editori 1988
22. *Fascismo e sindacalismo*, di Bruno Buozzi e Vincenzo Nitti, a cura di Giuseppe Bonanni, pp. 227, Marsilio Editori 1988
23. *I servizi alle imprese. Attori e comportamenti della politica industriale locale, A.A.V.V.*, pp. 107, Marsilio Editori 1988
24. *Job creation, cooperazione, autogestione*, a cura di Carlo Rossi, pp. 195, Marsilio Editori 1989
25. *L'internazionale socialista dal 1951 al 1983*, di Lucio Pesetti, pp. 190, Marsilio Editori 1989
26. *Il riformismo nelle campagne. Da Argentina Altobelli all'agronica*, a cura di Fulvio Beato, pp. 174, Marsilio Editori 1989
27. *I luoghi e i soggetti del 1° maggio*, a cura di Andrea Panaccione, pp. 185, Marsilio Editori 1990
28. *Le metamorfosi del 1° maggio. La festa del lavoro in Europa tra le due guerre*, a cura di Alceo Riosa, pp. 202, Marsilio Editori 1990
29. *La crescita del terziario per il sistema produttivo. Un confronto su alcune situazioni regionali promosso da Ires Cgil Marche e Fondazione G. Brodolini di Ancona*, a cura di Ugo Ascoli, pp. 238, Marsilio Editori 1991
30. *Programmare gli investimenti in formaione. Metodi per la valutazione economica dei programmi di Formazione Professionale*, a cura di Renato Guarini, pp. 215, Marsilio Editori 1991
31. *Lo stato sociale da Brodolini ad oggi, A.A.V.V.*, pp. 167, 1991, Marsilio Editori 1991
32. *L'insegnamento dell'economia in un biennio riformato*, di Francesco Campanella, pp. 123, Marsilio Editori 1991
33. *Disoccupazione meridionale ed "enterprise creation"*, a cura di Pasquale Lucio Scandizzo, pp. 284, Marsilio Editori 1992
34. *La flessibilizzazione del tempo di lavoro*, a cura di Leonello Tronti e Alberto Cucchiarelli, pp. 253, Marsilio Editori 1992

35. *Lavoro pubblico e spesa pubblica*, a cura di Antonio Bellacicco e Leonello Tronti, pp. 232, Marsilio Editori 1992
36. *Il contributo del mondo del lavoro e del sindacato alla repubblica e alla costituzione*, A.A.V.V., pp. 163, 1998, Edizioni Lavoro 1998
37. *L'identità italiana: emigrazione, immigrazione, conflitti etnici*, a cura di Enzo Bartocci e Vittorio Cotesta, pp. 336, Edizioni Lavoro 1999
38. *L'evoluzione del sistema di protezione sociale in Italia*, A.A.V.V., 128, Edizioni Lavoro 2000
39. *Telelavoro tra immaginario e realtà: Buone pratiche e regolazione nelle imprese*, a cura di Mirrella Giannini, pp. 176, IMAGE sas 2006
40. *Mai stato meglio di così: i risultati di uno studio transnazionale effettuato su uomini che svolgono professioni femminili*, a cura di Paola Di Cori, pp. 85, IMAGE sas 2006
41. *Inclusive labour markets? An italian overview by regional data*, edited by Marcella Corsi, pp. 292, Edizioni FGB 2006
42. *Job instability and family trends*, pp. 336, Edizioni FGB 2006
43. *Le politiche contro la dispersione scolastica: efficacia ed impatti. Quali attori per quali prospettive*, 3 voll. pp. 762, Edizioni FGB 2007
44. *Interventi contro le ripetenze e la dispersione scolastica - Il progetto R.I.DI.SCO nella Provincia di Roma*, a cura di Paola Mengoli, pp. 128, Edizioni FGB 2007
45. *The labour impact of globalization of the automotive industry. A comparison of the Italian, German, Spanish, and Hungarian Motor Industries*, edited by Paolo Caputo and Elisabetta Della Corte, pp. 306, Edizioni FGB 2008
46. *Lavoro di cura e crescita economica in Umbria*, a cura di Fiorenza Deriu, pp. 140, Edizioni FGB 2010
47. *The main dimensions of work attitudes*, a cura di Bruno Calvetta con il contributo di Federico Lucidi e Gabriele Ruii, pp. 88, Edizioni FGB 2008
48. *Il ruolo del Fondo Sociale Europeo nel pacchetto legislativo comunitario 2014-2020 e l'iniziativa a favore dell'occupazione giovanile*, di Bruno Calvetta, pp. 51, Edizioni FGB 2014
49. *Enabling Social Innovation. Ecosystems for Community-Led Territorial Development*, a cura di Fabio Sgaragli, pp. 181, Edizioni FGB 2014
50. *I Piani Locali per il Lavoro: uno strumento per il lavoro e lo sviluppo territoriale*, a cura di Giuseppe Critelli e Cosimo Cuomo, pp. 122, Edizioni FGB 2015
51. *Laboratori urbani. Organizzare la rigenerazione urbana attraverso la cultura e l'innovazione sociale*, a cura di Fabrizio Montanari e Lorenzo Mizzau, pp. 166, Edizioni FGB 2015

La collana **Quaderni della Fondazione Brodolini - Studi e Ricerche** presenta i risultati dell'attività di ricerca svolta dalla Fondazione nelle aree che, nel tempo, sono diventate il centro delle sue iniziative culturali: occupazione, sviluppo locale, valutazione delle politiche pubbliche, politiche sociali, pari opportunità, storia.

ISBN 9788895380278



Fondazione
Giacomo Brodolini