

Progettare la rigenerazione urbana multistakeholder

Libro bianco



Il Libro Bianco è a cura di LAMA Development and Cooperation Agency.

In particolare, i contenuti sono stati curati da Elena Como, Stefania Galli, Francesca Mazzocchi e Marco Tognetti, con importanti contributi da parte di Riccardo Luciani, Laura Martelloni e Andrea Rapisardi.

Si ringraziano inoltre tutte le persone che hanno contribuito attraverso le interviste e con la partecipazione al workshop Luogo Comune a settembre 2018.

Il libro, in versione scaricabile e commentabile, e la corposa community che ha contribuito nelle fasi di dialogo e confronto, sono consultabili sul sito <http://luogocomune.agenziaalama.eu/>

Questo documento è disponibile secondo la licenza Creative Commons Attribuzione non commerciale 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

Per citare il documento:

LAMA (2019) Luogo Comune. Progettare la rigenerazione urbana multistakeholder.



Indice dei contenuti

Introduzione	4
Perché un Libro Bianco sulla Rigenerazione Urbana: storia di un documento collaborativo	4
1. Il contesto di riferimento: verso nuove politiche di sviluppo urbano sostenibile integrato	6
Nuove sfide e nuove politiche per le città, a livello europeo e globale	6
Una nuova stagione per la rigenerazione urbana in Italia	7
2. Nuovi significati e nuove visioni per la rigenerazione urbana	9
Dalla riqualificazione fisica di edifici alla rigenerazione integrata di aree urbane	9
Hardware vs software: la dimensione materiale ed immateriale della rigenerazione	10
Rigenerare per creare città policentriche e biodiverse	12
Dai progetti ai processi: la rigenerazione come trasformazione da accompagnare nel tempo	13
3. Trend di fondo nella rigenerazione urbana: evoluzione degli attori, protagonismo delle comunità e nuovi modelli di città smart, circolari, collaborative	14
Declino e rinascita del ruolo degli enti pubblici nei processi di rigenerazione urbana	14
Il ruolo rinnovato di privati profit e non-profit	15
L'attivazione delle comunità attraverso nuove forme di protagonismo dal basso	18
L'affermarsi della città smart, circolare e collaborativa	25
4. Strategie e principi per una efficace progettazione della rigenerazione urbana	27
Processi multistakeholder e coalizioni di rigenerazione urbana	27
Intelligenza collettiva e co-progettazione: ripensare le pratiche partecipative	28
Design thinking per la progettazione di "meccanismi" prima che di "contenuti"	32
Il ruolo di cultura e creatività come leve strategiche di rigenerazione	34
5. Considerazioni e proposte per la sostenibilità economico-finanziaria	36
Partnership pubblico-private ed incentivi pubblici per l'attrazione degli investimenti	36
Le caratteristiche dei progetti economicamente sostenibili	39
Strategie in itinere per gestire il tempo dell'attesa	41
6. Come valutare l'impatto della rigenerazione urbana?	43
Verso modelli di valutazione multidimensionali e complessi	43
Il rischio di impatti controversi e la necessità di monitoraggio continuo	44
7. Conclusioni - Verso nuovi modelli e strategie di rigenerazione urbana multistakeholder	46
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	49

Introduzione

Perché un Libro Bianco sulla Rigenerazione Urbana: storia di un documento collaborativo

Questo Libro Bianco nasce dalla volontà di condividere e mettere a sistema una serie di **riflessioni e proposte per il futuro della rigenerazione urbana**, nate da un confronto aperto avviato con un ampio gruppo di soggetti impegnati in Italia sul tema a più livelli e in modi diversi. Il Libro Bianco è promosso e redatto dall'**Agenzia LAMA**, ed è il frutto di un **processo collaborativo che** - attraverso interviste, partecipazione a workshop e conversazioni intercorse tra settembre 2018 e febbraio 2019 - **ha visto numerosi attori** dare il proprio contributo alla definizione dei contenuti qui proposti. Il percorso che ha condotto alla redazione di questo documento non si conclude qui ma continuerà attraverso la possibilità di registrarsi alla community di Luogo Comune sul sito <http://luogocomune.agenzialama.eu> e partecipare alle future iniziative di incontro e approfondimento.

Il tema della rigenerazione è stato affrontato e approfondito negli ultimi anni da numerosi soggetti e secondo diversi punti di vista, ed ha attirato una crescente attenzione acquisendo un ruolo fondamentale nel dibattito sull'innovazione in Italia. Le sfide della rigenerazione, all'**intersezione tra questioni urbanistiche, economiche, sociali ed ambientali**, raccolgono in sé l'essenza delle più ampie sfide di sviluppo dei nostri tempi, e sintetizzano in modo esemplare la **necessità di approcci integrati, multidisciplinari e multistakeholder che sappiano tenere insieme obiettivi pubblici ed interessi privati, orizzonti di breve e di lungo periodo, impatto sociale e sostenibilità economica**.

Negli ultimi decenni, gli **approcci alla rigenerazione urbana** si sono evoluti, prendendo sempre più in considerazione questi aspetti e tensioni da conciliare, e sempre più soggetti si sono affacciati al tema apportando le proprie risorse, esperienze, conoscenze, o sviluppando nuove soluzioni e abilitando leve di innovazione prima assenti o inutilizzate.

Non sempre però i diversi attori e discorsi si sono incontrati e integrati tra loro. Le prospettive e le competenze dei soggetti privati, finanziatori e realizzatori di interventi su larga scala, non sempre hanno incontrato e potuto apprendere, o anche solo beneficiare, delle esperienze e lezioni apprese dalle comunità coinvolte in processi di rigenerazione dal basso. Allo stesso tempo, le collaborazioni tra amministrazioni pubbliche e soggetti privati, sia del mondo profit che del non-profit, sono spesso rimaste frammentate, impedendo o limitando la nascita di soluzioni nuove capaci di mettere a sistema tutte le risorse disponibili e garantire al contempo la presenza di una regia pubblica, o altra forma di garanzia e tutela degli interessi collettivi. La conoscenza accumulata dai numerosi esperti, dagli accademici e dagli osservatori che hanno nel tempo partecipato o studiato i processi di rigenerazione, non sempre è riuscita a tradursi concretamente in orientamenti pratici o nella capacità di supportare o guidare le pratiche sul campo. Infine, la valutazione degli impatti è rimasta poco o per nulla praticata, lasciando un vuoto in termini di conoscenze e possibilità di apprendimento per tutti gli attori dei processi di rigenerazione.

È quindi quanto mai necessario ricostruire e ricombinare in modo nuovo gli elementi del mosaico, per andare **verso una lettura sistemica della rigenerazione** capace di evidenziare e connettere tra loro tutti i fattori necessari al successo delle iniziative: il coinvolgimento delle

comunità, la qualità dell'offerta immobiliare, la mobilitazione della finanza pubblico-privata, la tutela dell'interesse collettivo e lo sviluppo di città policentriche e biodiverse, nel modo, queste ultime, che definiremo in seguito.

Si tratta quindi di dare vita a un **confronto multistakeholder mai realizzato in questi termini in Italia**, e accompagnare i diversi soggetti a convergere su alcune condizioni e sfide comuni per il futuro.

Attraverso una **riflessione corale** che raccoglie le voci e le esperienze di alcuni dei maggiori esponenti ed esperti sul tema in Italia, questo **Libro Bianco** intende proporre tale lettura sistemica e porre una serie di spunti e proposte, rivolte a tutti gli attori nei rispettivi ruoli e priorità, con l'ambizione di contribuire allo sviluppo di una nuova stagione italiana di rigenerazione urbana multistakeholder.

La **struttura del documento** è definita come segue. Il Libro Bianco parte da un breve inquadramento del contesto, richiamando i principali trend a livello di **policy e di sviluppo storico** degli approcci alla rigenerazione urbana (Sez. 1). Segue nella sezione successiva una discussione degli **elementi chiave** che caratterizzano gli approcci più attuali alla rigenerazione urbana (Sez. 2). Successivamente, vengono presentati alcuni trend che caratterizzano in particolare il contesto italiano e che identificano in modo non esaustivo lo **scenario multistakeholder della rigenerazione** nel nostro Paese (Sez.3). Segue poi una sezione specifica dedicata ad alcune **proposte metodologiche** per affrontare efficacemente la progettazione dei processi di rigenerazione (Sez.4), e una sezione dedicata ad alcuni spunti e riflessioni per abilitare il **finanziamento pubblico-privato** e promuovere la sostenibilità economica degli interventi (Sez. 5). Infine, il Libro Bianco propone una riflessione sulla **valutazione d'impatto** (Sez.6), tema a nostro avviso strategico ma ancora estremamente acerbo nel contesto italiano, che offre tuttavia grandi opportunità per sperimentare forme di valutazione condivise, nelle quali raccogliere la diversità di obiettivi, prospettive, e valore aggiunto apportato dai diversi soggetti coinvolti.

1. Il contesto di riferimento: verso nuove politiche di sviluppo urbano sostenibile integrato

Nuove sfide e nuove politiche per le città, a livello europeo e globale

Secondo le stime dell'Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU), ad oggi circa il 70% dei cittadini europei abita nelle città, percentuale che è destinata a salire all'80% entro il 2050. Nelle aree urbane si concentra circa il 70% dei posti di lavoro, l'80% dei laureati tra i 24 e i 64 anni, e si genera l'85% del Prodotto Interno Lordo europeo¹.

In questo scenario, la **città** emerge sempre di più come il luogo deputato ad affrontare le grandi **sfide economiche, politiche, sociali ed ambientali** poste dallo scenario globale: recessione economica e finanziaria, crescente globalizzazione, disoccupazione, inclusione e coesione sociale, crescenti flussi migratori, salute, cambiamenti climatici, eccessivo consumo di suolo, necessità di salvaguardare le risorse naturali. Si tratta di sfide multidimensionali e complesse, che hanno reso sempre più evidente negli ultimi decenni la necessità di individuare **strategie e politiche urbane integrate** in grado di affrontare in ottica sistemica le diverse dimensioni chiamate in causa.

A **livello europeo**, già dalla fine degli anni '80 diverse iniziative e programmi hanno iniziato a porsi la questione dello sviluppo sostenibile delle città, e ad introdurre un'attenzione verso un **approccio olistico e integrato alla questione urbana**. A partire dai primi Urban Pilot Projects (1989-99), per proseguire con la stagione degli URBAN (I e II), URBACT (I, II e III), e le Azioni Urbane Innovative (UIA), le iniziative europee per le città hanno visto una crescente consapevolezza della complessità dei processi di sviluppo urbano, che sta alla base del progressivo affermarsi del concetto di **sviluppo urbano sostenibile integrato**. Tale concetto, frutto di un'evoluzione delle politiche e pratiche nel corso del tempo, è stato portato con forza al centro dell'attenzione soprattutto a partire dai primi anni 2000, con l'adozione della *Carta di Lipsia sulle città europee sostenibili*² (2007), e successivamente con i dibattiti sulla "Città del futuro" promossi nel 2010 dalla Commissione europea,³ e la firma della *Dichiarazione di Toledo sulla Rigenerazione Urbana* (2010)⁴.

Più di recente, lo sviluppo urbano sostenibile integrato è diventato un cardine centrale dell'**Agenda Urbana Europea**⁵, nella quale viene ribadita e rafforzata l'esigenza di trattare i problemi complessi delle città con un approccio territoriale integrato *place-based*, basato su strategie multidimensionali che tengano insieme obiettivi di breve e lungo termine, e si orientino su diverse scale: dal livello micro (singolo edificio) fino ai quartieri o intere porzioni di città e territorio⁶.

¹ Si veda al riguardo il report dell'Unione Europea "Establishing the Urban Agenda for the EU 'Pact of Amsterdam'" concordato il 30 maggio 2016 ad Amsterdam durante l'incontro informale dei ministri dell'Unione Europea responsabili delle questioni urbane.

² Si veda al riguardo il documento redatto dalla Commissione Europea "Leipzig Charter on Sustainable European Cities", del 24 maggio 2007.

³ Si veda al riguardo il report redatto dall'Unione Europea "Cities of Tomorrow - Challenges, visions, ways forward" dell'ottobre 2011.

⁴ Per un approfondimento sugli sviluppi delle politiche urbane in Europa si veda Roberta Capuano, "Le politiche europee per le città: il lungo percorso per il patto di Amsterdam.", 2016, RISE, N. VI, Vol.II.

⁵ Si veda al riguardo il report dell'Unione Europea del maggio 2016, *op. cit.*

⁶ Si veda al riguardo il report a cura di Urban@it, "Sintesi del Rapporto sulle città 2016, Le Agende Urbane delle città italiane", 7 Ottobre 2016, Bologna.

A **livello internazionale**, la consapevolezza dei temi dello sviluppo urbano sostenibile ha portato all'adozione negli stessi anni di una Nuova Agenda Urbana (*New Urban Agenda*), definita dalle Nazioni Unite nel corso della Conferenza Habitat III tenutasi a Quito nel 2016⁷. Nel 2015, gli obiettivi di sviluppo urbano sostenibile sono inoltre diventati centrali anche grazie all'adozione della **Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo Sviluppo Sostenibile**⁸, la quale dedica alle città l'obiettivo 11 "Make cities inclusive, safe, resilient and sustainable", identificando una serie di target da raggiungere entro il 2030.

Una nuova stagione per la rigenerazione urbana in Italia

Anche in Italia il dibattito sullo sviluppo urbano sostenibile non è cosa recente, ed affonda le sue radici negli anni '90 del secolo scorso. Infatti, se fino agli **anni '70 ed '80** si parlava principalmente di **"riqualificazione"** del patrimonio edilizio ed urbanistico delle città (con focus prima sulla valorizzazione dei centri storici, e poi sul recupero di aree dismesse e "vuoti urbani" lasciati dalle delocalizzazioni), a partire **dagli anni '90 l'attenzione si è andata via via spostando sulla rigenerazione** di intere aree e sull'adozione di **approcci maggiormente integrati** che guardassero oltre alla dimensione puramente fisica e architettonica, per cercare di riabilitare anche la dimensione economica e sociale del territorio, con un'attenzione a quadranti urbani più ampi (anche discontinui o a livello di aree metropolitane)⁹ e con una consapevolezza maggiore rispetto al tema emergente della sostenibilità ambientale⁹.

In questa fase, sotto l'influenza di trend e discorsi internazionali, ma anche per via di specifiche dinamiche in atto nelle città italiane, molte città hanno dato il via ad una stagione di cosiddetti "programmi complessi", i quali agendo in deroga rispetto ai Piani Regolatori Generali (ormai percepiti come troppo rigidi e inadeguati) hanno permesso la nascita di progetti di rigenerazione urbana più ampi e articolati, basati su una pluralità di obiettivi, contenuti, soggetti e modalità di attuazione. A partire da queste esperienze locali, tra gli anni '90 e i primi 2000, anche a livello centrale si è sentita la necessità di dare una svolta per garantire un orientamento organico a questi processi, e sono stati avviati una serie di programmi nazionali, tra cui in particolare i Programmi di riqualificazione e sviluppo sostenibile del territorio (Prusst: D.m. 8 ottobre 1998, n.1169)¹⁰. I nuovi programmi nazionali, uniti all'attuazione dei programmi Europei (URBAN I, URBAN II e a seguire) hanno via via **arricchito il dibattito e le pratiche** di rigenerazione urbana in Italia, introducendo in modo più sistematico gli obiettivi di sostenibilità ambientale e coesione sociale, obiettivi che tuttavia sono spesso rimasti spesso solo sulla carta, o filtrati in modo debole e frammentato nelle pratiche concrete di rigenerazione urbana in Italia¹¹.

Oggi, una nuova stagione di rigenerazione urbana sta prendendo piede come frutto di questi processi, influenzata sempre di più dal dibattito internazionale, dall'attuazione dei programmi europei recenti e dalla domanda di sviluppo che proviene in particolare dalle città metropolitane. A livello nazionale, un nuovo ciclo di piani straordinari ha preso il via, a partire ad esempio dai "Bandi per la riqualificazione sociale e culturale delle aree urbane degradate"

⁷ Si veda la Risoluzione adottata il 23 dicembre 2016 dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite sulla "Nuova Agenda Urbana".

⁸ Si veda la Risoluzione adottata il 25 settembre 2015 dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite "Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile".

⁹ Si veda al riguardo il report a cura di Urban@it (2016), *op.cit.*

¹⁰ Altri programmi da ricordare sono i Programmi di recupero urbano (art. 11, L. 493/1993), i Programmi di riqualificazione urbana (D.m. Lpp 21 dicembre 1994), i Programmi di riabilitazione urbana (art. 27, L. 166/2002), i Contratti di quartiere (D.m. 27 dicembre 2001).

¹¹ Per un resoconto dettagliato degli sviluppi giuridici legati alla rigenerazione in Italia, si veda Emanuele Boscolo, "La riqualificazione urbana: una lettura giuridica", Working papers, Rivista online di Urban@it - 1/2017.

e dal cosiddetto “Bando Periferie”¹², oltre che dall’introduzione della Legge Delrio del 2014¹³ e dall’attuazione del PON Città Metropolitane 2014-2020¹⁴. Allo stesso tempo, numerosi **attori pubblici e privati da Nord a Sud del paese si sono mobilitati**, arricchendo il panorama della rigenerazione e apportando risorse ed idee per la rinascita di quartieri ed aree dismesse della più varia natura. Tali attori stanno promuovendo un vasto e variegato ventaglio di **progetti e pratiche innovative dal basso**, che vanno ad alimentare il ricco quadro della rigenerazione urbana in Italia.

Nel 2018, l’Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS), insieme ad Urban@it e all’Associazione Nazionale Comuni Italiani (ANCI) ha realizzato una sintesi dello stato dell’arte italiano rispetto agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell’Agenda 2030, ed elaborato una serie di **proposte per una nuova ‘Agenda per lo sviluppo urbano sostenibile’**¹⁵. Questa ed altre iniziative che si vanno moltiplicando in Italia testimoniano un interesse crescente per il tema e la necessità di proposte ed idee nuove alle quali anche questo Libro Bianco intende contribuire.

¹² Si veda rispettivamente il Dpcm del 15 ottobre 2015 “Interventi per la riqualificazione sociale e culturale delle aree urbane degradate” e la legge del 28 dicembre 2015, n. 208 “Programma straordinario di intervento per la riqualificazione urbana e la sicurezza delle periferie delle città metropolitane e dei comuni capoluogo di provincia”.

¹³ Si vedano le “Disposizioni sulle città metropolitane, sulle province, sulle unioni e fusioni di comuni” relative alla Legge del 7 aprile 2014, n. 56.

¹⁴ Il PON Metro 2014-20 ha sviluppato a livello delle 14 città metropolitane i due driver legati alla “smart city” e all’inclusione sociale” individuati come prioritari dall’Accordo di Partenariato (AP). Il terzo driver individuato dall’AP, sullo “sviluppo economico”, è stato invece lasciato fuori e sviluppato attraverso altri Piani Operativi (PO).

¹⁵ Si veda al riguardo il report a cura di ASviS in collaborazione con Urban@it, “L’Agenda urbana per lo sviluppo sostenibile: obiettivi e proposte” del Marzo 2018.

2. Nuovi significati e nuove visioni per la rigenerazione urbana

Dalla riqualificazione fisica di edifici alla rigenerazione integrata di aree urbane

All'interno dei più ampi processi di sviluppo urbano sostenibile, il concetto di "rigenerazione urbana" si caratterizza come quel processo che ha a che fare non tanto con la pianificazione della nuova urbanizzazione, quanto con la **riorganizzazione e miglioramento dei luoghi esistenti quali centri storici, aree ex industriali, o periferie in declino** attraverso processi di cosiddetto "*brownfield redevelopment*" che consentono di sviluppare nuovi usi e funzioni urbane senza aumentare ulteriormente il consumo di suolo.

Pur non esistendo ad oggi una mappatura completa ed esaustiva dei luoghi "rigenerabili" in Italia, le potenzialità appaiono importanti nel nostro Paese, considerato ad esempio che secondo l'ultimo censimento ISTAT del 2011, la quota dello stock immobiliare non utilizzato perché cadente, in rovina o in costruzione è del 5,1% nel caso degli edifici e del 13,5% nel caso di complessi di edifici¹⁶. Accanto a questi dati, che sono solo parzialmente sovrapponibili al tema della rigenerazione ma senz'altro indicativi del contesto, stanno partendo negli ultimi anni numerose operazioni di mappatura, che mirano ad identificare soprattutto a livello locale i possibili patrimoni immobiliari, culturali, ambientali disponibili per la rigenerazione, mappature dalle quali ci si aspetta che emerga in modo più chiaro il potenziale italiano del settore¹⁷. Allo stesso tempo, stanno emergendo in modo più evidente anche le disponibilità di grandi soggetti nazionali (si pensi ad esempio alle recenti iniziative di Ferrovie dello Stato¹⁸ ed ENEL¹⁹) i quali sono titolari sul territorio di vastissimi patrimoni immobiliari e aree produttive dismesse, oggi messe a disposizione per progetti di rigenerazione che cercano di unire al concetto ecologico del riuso le potenzialità di rigenerazione economica e sociale che il nuovo paradigma porta in primo piano.

La rigenerazione si pone quindi come una grande **opportunità per valorizzare il patrimonio esistente**, portando nuovo valore sul territorio. Si tratta di un processo che può generare non solo un beneficio economico, in termini di riuso degli spazi, ma anche nuove opportunità di attivazione e riappropriazione sociale, soprattutto se la rigenerazione coinvolge le comunità e permette di liberare la creatività e il capitale simbolico che si concentrano spesso intorno a luoghi storici dismessi e abbandonati.

¹⁶ Si vedano i dati del 15° censimento generale della popolazione e delle abitazioni del 2011 pubblicati da ISTAT l'11 agosto 2014.

¹⁷ A livello locale, un esempio recente è stata la costruzione da parte del Comune di Bologna, area Programmazione, Controlli e Statistica, di una "mappa della fragilità" finalizzata ad individuare le aree della città più vulnerabili dal punto di vista demografico, sociale ed economico. Tale mappa intende contribuire ad indirizzare le scelte politiche e amministrative ed ha interessato le 90 aree statistiche del territorio.

¹⁸ Recentemente, la società immobiliare del Gruppo FS Italiane, FS Sistemi Urbani, si è aggiudicata il premio "100 eccellenze italiane", essendosi distinta per le attività di valorizzazione sul patrimonio immobiliare non più funzionale all'esercizio ferroviario; tra le iniziative più significative ricordiamo il percorso di rigenerazione avviato insieme a Roma Capitale attorno al nodo di interscambio della stazione Roma Tiburtina e l'opera di rigenerazione degli scali ferroviari di Milano Farini e Milano San Cristoforo, in collaborazione con il Comune di Milano, la Regione Lombardia e COIMA SGR, per conto del fondo immobiliare MISTRAL.

¹⁹ Future-e è il percorso di riqualificazione promosso da ENEL in un'ottica di economia circolare, che ha come oggetto la riconversione di 23 ex-centrali non più attive e un'ex area mineraria in Italia, che potranno diventare aree dedicate all'high-tech, alla logistica, alla cultura, alla scienza, al turismo, sul modello della Tate Modern Gallery di Londra, della Central Tejo di Lisbona o del CaixaForum di Madrid.

“Siamo arrivati con molta fatica a mettere al centro il tema del riuso, e questo spostamento è anche figlio della crisi immobiliare. Riutilizzare riduce il peso del nostro “debito con il passato”, recupera il valore residuo che gli immobili ancora hanno, e non ultimo, mobilita un capitale simbolico, che spesso sta nell’identità (oltre che nella memoria) collettiva e che esce in modo prepotente tutte le volte che si innesca un processo partecipativo sul riuso.”

Matteo Robiglio, Future Urban Legacy Lab

Hardware vs software: la dimensione materiale ed immateriale della rigenerazione

In una nuova accezione olistica, il processo di rigenerazione non si limita più alla sola riqualificazione fisica (ovvero alla dimensione “hard”, urbanistica e architettonica) delle aree e degli immobili, ma deve mettere necessariamente al centro anche la dimensione organizzativa, economica, sociale e relazionale del cosiddetto “software urbano”, sempre più riconosciuto come elemento fondamentale per il successo di tali processi trasformativi. Infatti, l’esperienza dei decenni passati, in cui gli interventi hanno sottovalutato la dimensione soft (basandosi sull’assunzione deterministica che modificare gli elementi fisici avrebbe automaticamente innescato anche gli altri processi: i luoghi si sarebbero ripopolati, l’economia sarebbe ripartita, le persone sarebbero state meglio e l’organizzazione dei servizi si sarebbe espansa in modo naturale rispetto all’esistente) ha mostrato la debolezza di un approccio parziale concentrato principalmente, se non unicamente, sull’hardware. La forte interconnessione, quasi simbiotica, tra hardware e software urbano ha riportato al centro la necessità di agire contemporaneamente su entrambi i livelli, nella consapevolezza ormai acquisita che la rigenerazione urbana non è più solo materia urbanistica e architettonica, ma piuttosto come scrive Marc Moehlig **“urban regeneration is a matter of combining the right operating program with the right infrastructure”²⁰**.

“Il termine “rigenerazione urbana” ci indica la necessità di avere un approccio olistico all’intervento urbano. “Olistico” per me significa tenere insieme la “città di pietra” con la “città di carne”: la prima è obsoleta, piena di vincoli, da rifunzionalizzare, ed è l’eredità che abbiamo sulle spalle dalla devastazione del ‘900 che ha interrato fiumi, costruito fabbriche nelle città per poi essere abbandonate; la città di carne invece è viva ed è fatta da chi, in ogni momento, abita e usa la città. Se non si mettono insieme i due pezzi, la carne e la pietra, non è possibile realizzare una vera rigenerazione urbana.”

Ilda Curti, IUR

Tuttavia, il percorso verso una piena attuazione di tale approccio olistico è ancora in corso, e non si può certo dire che tutti gli interventi lo stiano adottando. Il più delle volte, la definizione dell’“urbano” da rigenerare e il concetto stesso di “rigenerazione” variano a seconda delle iniziative: alcuni progetti si concentrano sulle comunità da ricucire e rigenerare, altri sulla riqualificazione degli edifici e del patrimonio urbanistico, altri ancora sulla riattivazione e riconversione economica delle aree ex industriali. In generale, sempre più spesso i progetti

²⁰ Marc Moehlig, “Urban regeneration: focus on “software””. In: Territorio della Ricerca su Insediamenti e Ambiente, Urban Regeneration in the European Union, International Journal of Urban Planning, 2017, vol.10, n.1., pp. 97-104.

hanno un obiettivo anche in termini di “place marketing” (o addirittura ‘branding’), che mira a trasformare l’immagine della città per renderla più attrattiva sia all’interno che verso l’esterno²¹.

Il focus sulla dimensione software, in generale, lungi dall’essere solo “utile” al corretto funzionamento della componente hardware, corrisponde all’obiettivo di migliorare la **qualità della vita** e le **relazioni umane**. La rigenerazione, infatti, può essere vista oggi come un processo che mira non solo al recupero degli spazi e alla loro riattivazione, ma come un’opportunità per dare alle persone nuovi spazi di vita, lavoro, socialità, nuovi modi per muoversi e abitare la città, che rispondono a una domanda diffusa di vivibilità urbana spesso non corrisposta dalle città degli ultimi decenni.

“Ormai la rivoluzione o rigenerazione urbana (io preferisco usare il termine rivoluzione urbana), non può non riguardare le relazioni umane. A fronte di contesti urbani sempre più occlusi, dove la possibilità di muoversi e di esprimersi delle persone è limitata, l’evoluzione possibile della rigenerazione urbana va nella direzione di ri-creare nuovi spazi di socialità, nuovi spazi per l’urbano, per liberare e rimettere al centro un corpo urbano mobile.”

Nicola Capone, Università degli Studi di Salerno, Movimento Beni Comuni, Ex-asilo Filangieri

In questo senso, la rigenerazione può essere vista anche come un **“dispositivo per costruire comunità”**, e quindi **coesione sociale**, e per dare spazio al desiderio di protagonismo e di cura che molte persone e comunità sempre più spesso esprimono verso gli spazi urbani. In altre parole, la rigenerazione urbana consente di attivare *processi di trasformazione locale* in cui le persone stesse, prendendosi cura degli spazi urbani, conferiscono loro un significato e un’identità, trasformandoli da meri “spazi” a veri e propri **“luoghi”**²² in cui si identificano e che contribuiscono così a rendere più vissuti e sostenibili.

“La differenza tra spazi e luoghi è proprio questa, il tenere conto dei bisogni della comunità da soddisfare, che non ha nulla a che vedere con il livello estetico ma con il significato che le persone attribuiscono loro.”

Andrea Paoletti, Wonder Grottole

“Io intendo la rigenerazione urbana come un dispositivo per costruire comunità; un dispositivo di gestione degli spazi che parta dalle persone e dalle relazioni che si costruiscono tra di loro; ritengo che questo sia l’aspetto più interessante, che la rigenerazione urbana sia una buona scusa per costruire comunità che si prendono cura di quartieri, di parti della città, o parti di paese.”

Roberto Covolo, Project Manager Ex-Fadda, Ass.re Comune Brindisi

²¹Si veda al riguardo il report dell’Unione Europea “State of the Art on Sustainable regeneration in urban areas”, URBACT II capitalisation del dicembre 2014.

²² Per un approfondimento sul tema della costruzione dei “luoghi”, si vedano i contributi di Ezio Manzini tra cui “La produzione sociale di luoghi in un mondo connesso” in *Da Spazi a Luoghi. Proposte per una nuova ecologia di sviluppo*, a cura di Paolo Venturi e Sara Rago (Giornate di Bertinoro, 2017).

Il protagonismo delle comunità diventa dunque ciò che fa la differenza tra occupare degli “spazi” e abitare dei “luoghi”, rendendo possibile non solo la costruzione di **beni comuni urbani**²³, ma anche la nascita di **nuove economie locali** che prendono le mosse ad esempio da forme di re-industrializzazione leggera, di imprenditoria innovativa o che traggono ispirazione dai nuovi trend dell’economia circolare e dell’economia collaborativa, per dare nuova linfa e dinamismo agli scambi locali e all’economia urbana.

“I beni comuni non “esistono” da soli, i beni comuni “sono prodotti”, che nascono dall’uso collettivo che ne fa una comunità per soddisfare i diritti fondamentali e i bisogni sociali primari. Prima si parlava di beni comuni solo con riferimento alle risorse ambientali, perché si viveva prevalentemente nella natura, ma oggi è nella città che le comunità vivono, e quindi è anche qui che matura il bisogno di costruire i beni comuni, per accedere a determinate risorse.”

Nicola Capone, Università degli Studi di Salerno, Movimento Beni Comuni, Ex-asilo Filangieri

“Questa credo che sia la sfida che abbiamo davanti: trasformare le esigenze di cura delle persone, di reinvestimento nel territorio e di crescita nelle capacità, in possibili occasioni di economie locali, di nuove forme di aggregazione; si tratta di un terreno dove c’è un enorme potenziale imprenditoriale.”

Matteo Robiglio, Future Urban Legacy Lab

Rigenerare per creare città policentriche e biodiverse

Un’ulteriore ambizione che guida i processi attuali di rigenerazione urbana riguarda la ricerca di una maggiore vitalità e resilienza dell’ecosistema urbano. Infatti, una delle cause attuali della fragilità delle città, da un punto di vista sociale, economico, ed ambientale, può essere rintracciata nel progressivo impoverirsi della loro biodiversità interna, e della loro capacità di rigenerarsi endogenamente creando continuamente le risorse per il benessere e la coesione sociale della comunità.

“Se immaginiamo una città come un ecosistema, dove si intrecciano tanti diversi elementi, sotto-sistemi collegati tra di loro, sappiamo che un ecosistema è tanto più ricco quanto più c’è varietà e molteplicità di elementi che lo compongono; gli ecosistemi si desertificano quando si riduce la varietà, e si rigenerano quando si aumenta la varietà. Trovo che la metafora della città come ecosistema sia molto utile, e possiamo notare che negli anni, purtroppo, i processi di desertificazione stanno avanzando, spinti da fattori diversi: l’ideologia neoliberale che diminuisce gli spazi pubblici trasformandoli in spazi commerciali, il turismo che desertifica gli spazi storici, la gentrificazione dei quartieri”

Ezio Manzini, DESIS Network

²³ Sebbene la riflessione sui “beni comuni” sia storicamente legata alle teorie sul *free riding* nell’utilizzo di risorse ambientali e naturali come laghi, pascoli, boschi (si veda l’opera di Elinor Ostrom, “Governing the Commons”, Cambridge University Press, 1990), negli ultimi anni, è emerso con sempre maggiore interesse il discorso a proposito dei beni comuni in ambito urbano, in cosiddetti “urban commons” (Di Felicianantonio, 2016; Belingardi e Pecoriello, 2016).

In questo senso, la rigenerazione di complessi ed aree inutilizzate può essere un'occasione per contribuire allo sviluppo di **città policentriche** in cui anche le periferie e i luoghi abbandonati recuperano centralità. La presenza di nuove centralità **aumenta la biodiversità dell'ecosistema urbano** moltiplicando i distretti culturali, le aree in grado di ospitare attività economiche innovative, e talvolta consentendo l'attrazione di contenuti, soggetti e tematiche precedentemente assenti, a beneficio tanto dei residenti quanto di una popolazione più variabile e transitoria di cosiddetti "city users" (turisti, pendolari, professionisti, ecc.).

Anche al loro interno, i quartieri rigenerati possono ricercare la biodiversità attraverso un mescolamento di attività, iniziative, forme economiche e culturali, che portano alla convivenza ibrida in uno stesso luogo di persone differenti, appartenenti a diverse generazioni, gruppi sociali, fasce economiche e nazionalità. **Tutto ciò che crea diversità costituisce infatti per la città una risorsa e una ricchezza, e diventa elemento centrale del processo di rigenerazione urbana.**

Dai progetti ai processi: la rigenerazione come trasformazione da accompagnare nel tempo

Come tutte le trasformazioni complesse, la rigenerazione urbana richiede tempo, affinché i diversi elementi trovino il proprio posto nel sistema e i cambiamenti innescati possano essere appropriati e portati avanti dagli attori, declinandosi su un contesto locale fluido, ed intrecciandosi tra loro in modo sinergico. In questo senso, un approccio olistico alla rigenerazione urbana porta naturalmente a spostare l'attenzione sui **"processi" da attivare ed accompagnare**, oltre che sui "progetti" che possono essere costruiti a tavolino. Si tratta di processi che comportano apprendimento per tutti i soggetti coinvolti, i quali proprio da una dinamica di apprendimento attivo possono aumentare la propria efficacia (nella capacità di trovare soluzioni) e sostenibilità.

"Per attivare un processo di rigenerazione urbana, si deve realizzare sia un cambiamento nella modalità in cui lavorano le organizzazioni dal basso (privati, cittadini, associazioni) sia un cambiamento nei meccanismi di apprendimento delle istituzioni. Secondo tale prospettiva, l'intervento sul tessuto urbano è solo una conseguenza di un processo che è molto più lungo nel tempo, che parte da lontano. Si tratta dunque di un "processo" da accompagnare e non un "progetto" da costruire."

Elena Ostanel, IUAV

"La rigenerazione urbana può essere letta più in generale come una delle metafore "guida" per affrontare la questione delle trasformazioni urbane e i problemi che queste implicano. In questo senso, rispetto alle sfide delle nostre città, credo sia fondamentale che la rigenerazione vada sempre più nella direzione della cura dei processi, in essere o da costruire, che facciano delle risorse economiche un mezzo e non un fine e sappiano invece riconoscere altre forme di capitale e di risorse, alimentando le alleanze locali e processi virtuosi di lungo periodo."

Paola Piscitelli, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli

3. Trend di fondo nella rigenerazione urbana: evoluzione degli attori, protagonismo delle comunità e nuovi modelli di città smart, circolari, collaborative

Avendo definito il quadro di riferimento della rigenerazione urbana in Italia – a livello di policy, nazionali e internazionali, e di macro-obiettivi, aggiornati alla luce di un nuovo paradigma – questa sezione del Libro Bianco intende richiamare l'attenzione su alcuni degli **elementi di fondo che influenzano lo sviluppo della rigenerazione urbana oggi in Italia**. Questi trend costituiscono in un certo senso la “materia prima” di processi già in atto a vari livelli nel Paese, sui quali costruire con strategie e metodi che discuteremo nella sezione successiva, processi innovativi e sostenibili di rigenerazione urbana.

Declino e rinascita del ruolo degli enti pubblici nei processi di rigenerazione urbana

In passato, gli interventi che avevano a che fare con la riqualificazione di spazi e immobili urbani erano sostanzialmente determinati dalle amministrazioni pubbliche, le quali facevano riferimento ai Piani Regolatori e si affidavano a società private per la loro realizzazione. Tuttavia, oggi le cose sono fortemente cambiate.

Già a partire dagli anni '90, il **ruolo del pubblico in questi processi si è andato indebolendo**, a fronte delle pressioni del mercato (che spesso chiedeva di allentare vincoli e spingeva per derogare ai Piani) ma anche delle evoluzioni nel contesto, che richiedevano, per tutte le ragioni dette in precedenza, di andare oltre gli interventi classici e sviluppare soluzioni innovative. Per rispondere in modo adeguato alle nuove domande di qualità e sostenibilità era infatti diventato chiaro che si dovevano **sviluppare dei “prodotti immobiliari” radicalmente nuovi**, che tenessero insieme funzioni ibride (residenziale, commerciale, verde pubblico, spazi culturali, ecc.) in terreni più ampi (più simili ad “aree urbane” che a singoli edifici o complessi), integrando diverse tipologie di infrastrutture e servizi (dalla connettività, alla mobilità, alla cultura, ecc.), e apportando un livello significativo di innovazione e propensione alla sperimentazione. Sotto la pressione di cambiamenti così rapidi e radicali, in questa fase il pubblico si è spesso trovato impreparato, e mancando delle risorse e competenze necessarie a guidare tali processi, **ha sostanzialmente lasciato ai privati la guida de facto dei progetti di rigenerazione complessi**.

Tuttavia, in tempi più recenti, **alcune amministrazioni hanno iniziato ad attivarsi** per riprendere in mano un ruolo di primo piano nella governance della rigenerazione. Città come Milano²⁴, Torino²⁵ e Bari²⁶ già tra il 2010 e il 2015 hanno attivato forme sia di progettazione e impegno diretto delle amministrazioni comunali, sia di coinvolgimento di cittadini e

²⁴ Si veda ad esempio il caso dei Contratti e Laboratori di Quartiere; per ulteriori informazioni consultare: “Dalla città che cambia, la newsletter dei Laboratori di Quartiere”, n.1, Settembre 2013.

²⁵ Ad esempio il programma Urban Barriera che si è sviluppato tra il 2011 e il 2015; si veda il link: <http://www.comune.torino.it/urbanbarriera/progetto/index.shtml>

²⁶ Bari ha effettuato tra il 2011 e il 2015 una serie di percorsi partecipativi di particolare rilevanza sui processi di rigenerazione urbana; a tal proposito si veda il documento del Comune di Bari “Documento Programmatico per la Rigenerazione Urbana”, maggio 2011.

organizzazioni della società civile in percorsi partecipativi dedicati ad orientare lo sviluppo della rigenerazione urbana.

Oggi, nel contesto di crescente complessità con cui la rigenerazione urbana si deve misurare, il ruolo delle amministrazioni è chiamato ad una ulteriore evoluzione: se da un lato l'ente pubblico deve continuare ad esercitare un ruolo di regolamentazione e supervisione generale, i *contenuti* dei progetti provengono ormai da più direzioni: dalle società private di sviluppo immobiliare (portatrici di risorse economiche e tecniche) ma anche da una serie di altri attori del mondo non-profit, dell'economia sociale, e sempre più spesso dalle comunità, attive esse stesse nel promuovere processi di rigenerazione dal basso.

Il ruolo del pubblico si deve quindi reinventare²⁷. È quello che sta facendo ad esempio il Comune di Bologna, che insieme all'Università degli Studi di Bologna ha recentemente dato vita alla Fondazione Innovazione Urbana, nella quale ha pionieristicamente previsto anche un Ufficio Immaginazione Civica, dedicato a promuovere la partecipazione attiva dei cittadini nella co-progettazione di interventi di riqualificazione e rigenerazione urbana.

"L'Ufficio Immaginazione Civica, all'interno della Fondazione Innovazione Urbana, nasce per collegare le scelte e le risorse dell'amministrazione con i bisogni e le potenzialità dei cittadini."

Michele D'Alena, Fondazione Innovazione Urbana

Il ruolo rinnovato di privati profit e non-profit

L'evoluzione del ruolo delle amministrazioni pubbliche è strettamente connessa con lo sviluppo di un più ampio ecosistema di rigenerazione, in cui privati profit, non-profit e comunità acquisiscono centralità e trasformano i rispettivi ruoli determinando nuove pratiche e forme di collaborazione. Alcuni di questi attori e pratiche sono discussi in questo paragrafo, al fine di delineare una prima fotografia dinamica di tale ecosistema in Italia.

I fondi di investimento, le società di *property development* e di costruzioni rappresentano oggi attori sempre più centrali dei processi di rigenerazione. Accanto all'indebolimento del pubblico, tali attori hanno infatti visto accrescere nel tempo il proprio ruolo e la propria capacità di progettare soluzioni innovative, anche traendo spunto da esempi e benchmark di livello internazionale. Si tratta tuttavia di un'evoluzione recente e che riguarda, per lo meno in Italia, ancora pochi operatori. Fino ai primi anni del 2000, il mercato privato era infatti ancora guidato principalmente da società di costruzione, concentrate soprattutto sul massimizzare l'impiego della propria grande capacità produttiva in progetti spesso "standardizzati", dove la differenza nelle performance era determinata più dalla quantità che dalla qualità degli interventi. Negli ultimi anni invece, alcune di queste società, nonché alcuni nuovi operatori orientati allo sviluppo immobiliare principalmente come attività di investimento (fondi pensione, assicurazioni, ecc.), hanno iniziato a modificare il proprio atteggiamento, e a vedere nella rigenerazione anche un'opportunità per creare "prodotti" più articolati e più orientati verso aspetti maggiormente qualitativi. Insieme alla crisi del mercato immobiliare, infatti, il business delle costruzioni ha registrato anche l'emergere di una domanda sempre più

²⁷ Interessanti contributi recenti sulla necessità di un radicale ripensamento del ruolo dell'attore pubblico, da mero correttore dei "fallimenti del mercato" a soggetto "propulsore" di processi innovativi in una partnership sinergica e strategica con il privato si trovano in Mariana Mazzucato, "Lo Stato Innovatore", Laterza, 2014 e in Mariana Mazzucato e Michael Jacobs, "Ripensare il capitalismo", 2017, Anticorpi Laterza.

esigente, attenta non solo alle caratteristiche degli immobili, ma anche al contesto locale (il verde, i servizi, le prospettive di sviluppo del quartiere) e all'impatto socio-ambientale; tale domanda ha incentivato un salto di qualità, spingendo le imprese a prestare maggiore attenzione agli aspetti qualitativi e all'unicità dell'offerta proposta al pubblico. Al tempo stesso, anche gli investitori hanno mostrato una crescente sensibilità per la qualità e l'impatto degli investimenti.

“Fino a tempi recenti la priorità delle società di costruzioni, che dominavano il mercato, sembrava essere principalmente rivolta alla quantità e alla facilità di realizzazione degli interventi. Oggi, anche per l'ingresso sul mercato di attori non legati al mondo delle costruzioni, c'è una maggiore ricerca di qualità: l'obiettivo rimane di realizzare un profitto, ma la qualità, anche urbana, ambientale e sociale, degli interventi diventa fondamentale, perché riduce il rischio d'impresa e aumenta la “sostenibilità” del profitto. E proprio sul tema della sostenibilità iniziano a far sentire la propria voce i grandi investitori istituzionali (i fondi pensione, le assicurazioni, etc.), che richiedono dagli operatori una maggiore attenzione all'impatto sull'ambiente e sulle comunità locali.”

Giovanni Manfredi, Aermont

Anche il mondo delle **cooperative**, che vanta in Italia alcune tra le più importanti società di costruzioni²⁸, nonché la presenza di forme organizzative di lunga storia come le cooperative di abitanti,²⁹ si è interessato alla tematica della rigenerazione urbana. Oltre a individuarla tra i propri ambiti di azione strategici e ad avviare una riflessione sul ruolo che i servizi cooperativi svolgono in progetti presenti e futuri, le cooperative hanno iniziato ad accumulare un'esperienza rilevante in svariati casi concreti. Le **cooperative di abitanti**, in particolare, hanno visto una trasformazione significativa dei propri modelli in risposta ai cambiamenti della domanda e del contesto: partendo da quelle che storicamente erano definite come “cooperative edilizie”, si sono evolute fino agli attuali modelli che mettono al centro il rapporto con il territorio e la vita della comunità, sulla base della consapevolezza che ormai “il soddisfacimento del bisogno abitativo non può prescindere dall'affrontare problematiche di qualità urbana, sostenibilità, integrazione sociale”³⁰. Per questo motivo, già da alcuni anni le cooperative di abitanti svolgono un ruolo di rilievo in progetti di rigenerazione promossi da enti locali e soggetti privati, nei quali valorizzano la propria specificità non solo come aggregatori della domanda, ma anche come promotori e gestori diretti degli interventi³¹.

²⁸ Come confermano le classifiche italiane prodotte da Guamari S.r.l. per il *Report on the Italian Construction, Architecture and Engineering Industry* (l'ultima con dati aggiornati al 07/01/2019 è reperibile da www.guamari.it), due tra le prime 10 imprese di costruzioni italiane sono imprese cooperative (CMC e CMB). Il “Rapporto 2018 sulla presenza delle imprese di costruzione italiane nel mondo” pubblicato da ANCE evidenzia inoltre che la cooperativa CMC risulta tra le prime 30 imprese di costruzioni italiane per fatturato estero.

²⁹ Le cooperative di abitanti nascono agli inizi del '900 per organizzare il bisogno abitativo in maniera mutualistica, e dare ai propri soci la possibilità di accedere a un alloggio a condizioni migliori di quelle del mercato.

³⁰ Si veda il link: www.legacoopabitanti.it

³¹ Si veda la recente pubblicazione a cura di Zaccaria R., Ferri G., Pavesi A.S. (2018), “Cambiare l'Abitare Cooperando. Il Gestore Sociale Cooperativo infrastruttura dell'housing sociale e del welfare urbano”, Pearson Italia, Milano - Torino.

“Nella cooperazione di abitanti si stanno sviluppando percorsi e processi puntuali per contribuire al tema della rigenerazione, alcuni di grande qualità. La cooperazione di abitanti si sta muovendo in questa direzione e due esempi degni di nota sono il caso di Cascina Cotica (Cooperativa Delta Ecopolis) e il caso del progetto Stadera a Milano (Cooperativa Dar Casa)

Rossana Zaccaria, Legacoop Abitanti

Anche altri settori cooperativi giocano un ruolo fondamentale nella rigenerazione urbana, tra cui le **cooperative di costruzione** (impegnate in opere di riqualificazione di quartieri degradati, anche con progetti all'avanguardia tecnologica e della sostenibilità ambientale), le **cooperative sociali** (con progetti finalizzati all'inclusione e la coesione sociale), le **cooperative di servizi** (che contribuiscono ad esempio a ripensare la mobilità urbana, la logistica, la gestione dei rifiuti, in ottica “smart”), e le **cooperative di comunità** (protagoniste di processi di rigenerazione dal basso anche in aree interne e località di piccole dimensioni o a rischio di spopolamento).

Un ruolo importante all'interno dell'ecosistema di rigenerazione urbana è poi giocato dalle **fondazioni**, da sempre impegnate in progetti di riqualificazione e rigenerazione del patrimonio urbanistico, architettonico e culturale urbano. L'impegno delle fondazioni, storicamente incentrato su interventi strutturali e di riqualificazione di edifici e spazi pubblici, sta recentemente mutando per abbracciare un approccio più ampio alla rigenerazione, che prevede maggior attenzione alla componente “soft” e alla partecipazione delle comunità per promuovere processi partecipativi orientati alla sostenibilità sociale ed ambientale. Questo passaggio è testimoniato da diverse iniziative, tra cui ad esempio il bando *Culturability - rigenerare spazi da condividere*, promosso dalla Fondazione Unipolis³², che, finanziando progetti imperniati su specifici “spazi” da rigenerare (edifici, ex-siti industriali, spazi abbandonati o in fase di transizione), si focalizza sul sostegno ad attività di natura culturale, pensate per coinvolgere le persone e attivare processi di appropriazione e rigenerazione sostenibili.

“Con Culturability inizialmente ci eravamo focalizzati sulla componente artistica; oggi però riteniamo che sia prioritario focalizzarci, attraverso la nuova edizione, sui concetti di innovazione sociale, e quindi sull'abilitazione dei processi. Abbiamo capito che la riqualificazione, se non abitata, diventa nuovo degrado dopo poco, e per questo abbiamo deciso di ribaltare il paradigma: prima si partiva dal luogo per attrarre le persone, ora è fondamentale attrarre le persone per riqualificare un luogo.”

Maria Luisa Parmigiani, Fondazione Unipolis

Un'altra iniziativa di grande interesse è il programma *La CittàIntorno*, promosso dalla Fondazione Cariplo³³. Il programma si basa su una visione intersettoriale che tiene insieme azioni su vari fronti (la cultura, la coesione sociale, lo sviluppo economico, ecc.) per rendere la città più attrattiva, migliorare il benessere e gli stili di vita, facendo leva sulla creazione di reti e sul protagonismo delle comunità nei processi di riattivazione e rigenerazione.

³²Si veda il link: <https://bando2018.culturability.org/>

³³Si veda il link: <https://lacittaintorno.fondazionecariplo.it/>

Infine, degna di nota è l'attività della Fondazione CON IL SUD, che, attraverso il progetto *Il bene torna comune*³⁴, ha promosso la riabilitazione e la riapertura al pubblico di oltre 28 beni storico-artistici abbandonati nelle aree del Mezzogiorno.

L'attivazione delle comunità attraverso nuove forme di protagonismo dal basso

In questo quadro di profondo cambiamento, un po' stimulate dall'alto e un po' mosse dal bisogno e il desiderio di essere protagoniste, anche le **realità non-profit** di più piccole dimensioni, i **gruppi informali**, e le **comunità** in senso lato, hanno iniziato a far sentire la propria voce e ad esprimere una domanda di partecipazione e determinazione dei percorsi di rigenerazione, percepiti sempre di più come opportunità per riappropriarsi degli spazi e costruirci intorno nuove identità, trasformandoli da spazi a "luoghi" e talvolta anche rendendoli dei veri e propri beni comuni urbani.

Esperienze come quelle di CAOS-Centro Arti Opificio Siri a Terni³⁵, dell'ex Asilo Filangieri a Napoli³⁶, dell'Ex Fadda a San Vito dei Normanni (Brindisi)³⁷, della Cooperativa EST a Padova³⁸ o di Wonder Grottole in provincia di Matera³⁹, dimostrano il forte desiderio delle comunità di riappropriarsi degli spazi e di riempirli di contenuti, attività e relazioni di significato, attraverso processi che spesso prendono del tempo e tendono a modellarsi in corso d'opera.

"Spesso la rigenerazione guidata dall'alto è una semplice "riqualificazione", fatta di opere estetiche e abbellimenti con molta forma e poco contenuto. Quello che si è andato manifestando negli anni, però, è che esiste anche un percorso dal basso di rigenerazione più reale, una rinascita di pezzi interi di città che non dipende tanto dalla riqualificazione fisica degli spazi ma dalla forza, dal coraggio, dal protagonismo delle comunità che li abitano"

Linda Di Pietro, CAOS

"La rigenerazione di un luogo non avviene se non c'è una community che entra nel processo e ci si riconosce. Il nostro payoff è stato "Riabitare Grottole", perché la verità è che i processi di rigenerazione urbana sono come gli organismi viventi, devono cambiare a seconda della comunità di riferimento"

Andrea Paoletti, Wonder Grottole

³⁴ Si veda il link: <https://www.ilbenetornacomune.it>

³⁵ Si veda il link: <http://www.caos.museum/>

³⁶ Si veda il link: <http://www.exasilofilangieri.it/>

³⁷ Si veda il link: <http://www.exfadda.it/>

³⁸ Si veda il link: <http://copiu.it/>

³⁹ Si veda il link: <http://www.wondergrottole.it/>

Case di Quartiere, Torino

la partnership pubblico - privato sociale che funziona



Grazie alla collaborazione pubblico-privata tra attori sociali e istituzioni, la città di Torino è riuscita ad avviare negli anni percorsi comuni di rinnovamento urbano. Tale costante partnership, in cui il Comune ha svolto un importante ruolo di co-progettazione con il privato, ha permesso la riuscita di rilevanti iniziative “dal basso” come la Casa del Quartiere di San Salvario, un laboratorio per la progettazione di attività sociali e culturali promosso dall'Agenzia per lo sviluppo locale di San Salvario Onlus, e i laboratori multifunzionali di Barriera in via Baltea 3, che hanno visto il supporto importante del Progetto FaciliTo dello stesso Comune di Torino, inserito all'interno del programma Urban Barriera per il quartiere storico della zona.

<http://www.casadelquartiere.it> ;
<http://www.vialbaltea.it/>

Cascina Cotica, Milano

un'esperienza di rigenerazione urbana cooperativa



Cascina Cotica, una cascina storica di Milano nel quartiere Gallaratese, è stata recentemente oggetto di un progetto di ristrutturazione grazie ad un bando del Comune di Milano. Il progetto, portato avanti da Delta Ecopolis, una delle cooperative di abitanti più importanti a livello nazionale, ha voluto ridare vita al vecchio borgo, attraverso un progetto di edilizia sociale e attivando una serie di servizi a beneficio dei cittadini della zona. La Cascina ospita un poliambulatorio medico, un coworking, alcune aree dedicate alla socialità per giovani e anziani, uno spazio “ScopriCoop” di Coop Lombardia per la degustazione di prodotti tipici, tre piccoli appartamenti in affitto temporaneo, uno spazio dedicato ai servizi per l’abitare e una grande area verde con orti e serre fruibili.

<https://www.deltaecopolis.it/cascina-cotica>

LaCittàIntorno, Milano

agire sul software della rigenerazione urbana

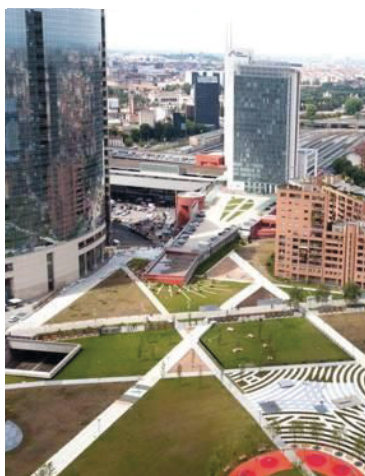


LaCittàIntorno è un programma triennale della Fondazione Cariplo che mira a promuovere la rigenerazione partecipativa dei quartieri intorno al centro di Milano. Il programma agisce in modo multidisciplinare, sviluppando le dimensioni “soft” del tessuto urbano attraverso una serie di azioni che promuovono il protagonismo delle comunità nella co-produzione e partecipazione ad attività culturali, artistiche e di dibattito, ma anche di coesione sociale e di sviluppo economico. Promuovendo la partecipazione e il coinvolgimento di attori e pubblici diversi, il programma alimenta la biodiversità locale, per rendere i luoghi più attrattivi e migliorare la qualità della vita di chi li abita.

<https://lacittaintorno.fondazionecariplo.it/>

Porta Nuova, Milano

la grande opera dei capitali privati



La zona di Porta Nuova a Milano è stata oggetto negli ultimi anni di uno dei più grandi progetti di riqualificazione d'Europa, essendosi aggiudicata nel 2018 il MIPIM Award come “Best urban regeneration project”. Il progetto, che vede come investitore unico il fondo sovrano del Qatar (QIA) e come developer la società COIMA Sgr, vanta le firme di alcuni tra i più prestigiosi architetti di tutto il mondo, tra cui Stefano Boeri e Mario Cucinella. L'area, che vede riuniti i quartieri di Garibaldi, Varesine e Isola, offre numerosi spazi culturali tra cui biblioteche, musei, librerie, atelier artigianali, un sistema pedonale continuo, un grande parco e aree verdi che collegano i quartieri limitrofi. Oggi sede di importanti multinazionali, Porta Nuova ha ricercato il connubio tra identità locale e visione europea.

<http://www.wondergrottole.it/>

Wonder Grottole, Grottole (MT) la comunità ridà vita a un borgo



“Wonder Grottole” è il nome di un progetto sperimentale che mira a riabilitare il centro storico di Grottole, piccolo borgo a circa 30 km da Matera. Il progetto, ideato dall'architetto Andrea Paoletti, nasce a seguito di una serie di walks verso Grottole organizzate dall'Ass. Casa Netural, e di una mappatura che ha portato in luce la presenza di 629 edifici inutilizzati. Nel processo di rigenerazione vengono messi in pratica i metodi di engagement comunitario e di design (prima immateriale e poi materiale) promossi dal festival Matera Design, grazie alle risorse di una campagna di crowdfunding e al supporto di Airbnb, che permetterà anche a 4 turisti di diventare cittadini temporanei di Grottole contribuendo così alla sua rinascita.

<http://www.wondergrottole.it/>

Piazza Gasparotto, Padova co-progettare la rigenerazione dal basso



Piazza Gasparotto è un processo di rigenerazione urbana e innovazione sociale che unisce associazioni, imprese, enti di ricerca, istituzioni e cittadini nella città di Padova. Nasce dall'esperienza della Cooperativa EST, che dal 2012 riunisce un gruppo di professionisti diversi nell'obiettivo comune di valorizzare e contornare le proprie competenze per la rigenerazione. Nel 2014, EST ha dato vita al coworking CO+, che dall'interno della piazza completamente sfitta è diventato il fulcro di un processo di co-progettazione con altre realtà fino al finanziamento del bando Culturability. Oggi è un luogo aperto alla città che catalizza la collaborazione tra numerosi partner e promuove iniziative per permettere agli abitanti di incontrarsi e sviluppare la propria creatività.

<http://piazzagasparotto.org/>

L'affermarsi della città smart, circolare e collaborativa

Da ormai diversi anni le agende e le politiche urbane utilizzano il concetto di *smart city* come paradigma di riferimento per l'innovazione delle città, ponendo spesso al centro dell'attenzione la dimensione dell'**innovazione tecnologica** ma riconoscendo sempre di più anche la fondamentale importanza della componente di **innovazione sociale**, intesa sia come uso *people-centred*, inclusivo e sostenibile delle tecnologie, sia come processo di costruzione di comunità intelligenti e resilienti⁴⁰. Il dibattito sulla smart city, lungi in realtà dall'essere pienamente risolto, si è tuttavia andato arricchendo e affiancando negli ultimi anni anche a nuovi paradigmi, come quello della **circular city**, imperniato sull'aspetto ambientale ed eco-efficiente e su una visione di economia urbana in cui il recupero e il riuso delle risorse è veicolo sia per lo sviluppo economico che per il ripensamento degli stili di vita e del rapporto tra città, campagne e il più ampio contesto naturale.

Per i processi di rigenerazione urbana, i concetti di *smart* e *circular* sono ormai diventati centrali, tanto da essere diventati tratti distintivi di molti progetti di ripensamento e ricostruzione di interi quartieri e distretti che necessitano di abbandonare logiche ormai vecchie e non più insostenibili.

"Ormai un progetto di rigenerazione urbana non può più prescindere dalla questione energetica, ambientale e soprattutto tecnologica. Noi ci ispiriamo fortemente al modello della smart city, ai principi della sostenibilità e della sharing economy. Nelle aree che stiamo rigenerando abbiamo previsto l'efficientamento energetico e servizi di mobilità condivisa; ora stiamo partecipando anche ad altri progetti nei quali in generale abbiamo l'obiettivo di creare una comunità integrata, a partire dal tema della qualità di vita fortemente improntata alla sostenibilità ambientale."

Giancarlo Boffetta, Euromilano

Il paradigma della *sharing economy*, o **economia collaborativa**, completa infine il quadro, costituendo un tassello fondamentale di ciò che andiamo osservando. I modelli di bike sharing e car sharing, ma anche le esperienze dei coworking, delle "social street" o delle piattaforme di scambio tra pari, si collocano infatti all'intersezione tra la trasformazione delle relazioni sociali e la nascita di nuove economie locali, incentrate su dinamiche di condivisione, disintermediazione e sostenibilità.

Queste pratiche emergenti portano non di rado alla **nascita di nuovi luoghi ibridi** da un punto di vista funzionale, che si affiancano o addirittura si sostituiscono a quelli che fino ad oggi sono stati i tradizionali luoghi di partecipazione ed aggregazione sociale nello spazio urbano. Infatti, se diverse forme di socialità e partecipazione sono sempre esistite nelle città (si pensi a centri giovani, ludoteche, parrocchie, case del popolo, e ai numerosi progetti realizzati negli scorsi decenni da cooperative sociali ed associazioni per favorire la coesione, l'ascolto e la partecipazione delle comunità), la novità a cui stiamo assistendo oggi si sostanzia nei nuovi percorsi che ne determinano la nascita, nei nuovi meccanismi di aggregazione che

⁴⁰ Non a caso, il PON METRO nel definire le strategie di sviluppo urbano sostenibile affianca al driver "Smart city per il ridisegno e la modernizzazione dei servizi urbani" (focalizzato su Agenda Digitale metropolitana e Sostenibilità dei servizi pubblici e della mobilità urbana) anche il driver "Innovazione sociale per l'inclusione dei segmenti di popolazione più fragili e per aree e quartieri disagiati", focalizzato sui Servizi per l'inclusione sociale e Inclusione sociale e lotta alla povertà e le Infrastrutture per l'inclusione sociale.

vanno emergendo, e nelle nuove forme di governance che tali progetti “comunitari” assumono.

Organizzati in forme talvolta volontaristiche (come le “social street”) e talvolta imprenditoriali (come coworking e hub), rivisitando attività tradizionali per proporle in modo più ibrido ed aperto (libreria-caffè, bar-spazio lavoro) o infine appropriandosi dello spazio urbano per funzioni collettive del tutto nuove (ad esempio l'*urban gardening*), le spinte sociali degli ultimi anni tendono infatti a definire nuovi **sentieri di co-creazione**, tanto dei luoghi quanto dei modelli di gestione degli stessi.

“Viviamo una situazione paradossale, per cui da un lato le città si vanno impoverendo e desertificando, dall'altro, però sono successe cose interessanti in controtendenza. Sono emerse forme sociali nuove, nuove attività, un ripensamento del senso dei luoghi. E visto che di questa controtendenza ormai se ne parla da 10 anni, non sono oramai neanche solo piccole cose: community garden, cohousing, coworking...quelle che prima erano solo “piccole isole”, ora sono diventati dei trend.”

Ezio Manzini, DESIS Network

Praticare la smart city il caso UpTown a Milano

UpTown è il nome dello smart district del quartiere di Cascina Merlata, promosso da Euromilano Spa insieme al Fondo Housing Sociale Cascina Merlata e ad Investire SGR. Il progetto è prevalentemente residenziale ma ospiterà anche edifici scolastici, spazi pubblici attrezzati e parchi giochi. Il complesso residenziale è fortemente orientato ai principi della sostenibilità ambientale, essendo il primo quartiere in Italia totalmente carbon free, ed ai principi della Smart City, prevedendo servizi di car e bike sharing. Attualmente è in corso di sperimentazione un prototipo di “smart grid”, che integrerà la rete geotermica con quella elettrica, degli impianti fotovoltaici, e di riscaldamento per una parte del nuovo quartiere e se darà i risultati sperati verrà estesa a tutto il quartiere. UpTown è pensato per essere non solo un quartiere all'avanguardia dal punto di vista tecnologico e ambientale, ma anche un punto di riferimento in cui la cittadinanza può sentirsi coinvolta e partecipare. Per contribuire a ricostruire l'identità urbana di questo nuovo distretto, situato a nord ovest di Milano vicino a MIND, vi è una funzione dedicata proprio all'attività di community engagement, che anima il quartiere organizzando eventi e appuntamenti fissi gratuiti ogni settimana.

<https://www.uptown-milano.it/>

4. Strategie e principi per una efficace progettazione della rigenerazione urbana

Alla luce di questi scenari ed esperienze emergenti, quello che a nostro avviso è ancora mancante in Italia è una comprensione globale ed organica di come sia possibile **progettare processi efficaci e sostenibili** di rigenerazione urbana, in grado da un lato di rispondere alle nuove sfide e ambizioni delle città, e dall'altro di valorizzare i diversi trend e ingredienti presenti. Con questo capitolo del Libro Bianco intendiamo calare nel contesto delineato alcune proposte di strategie ed approcci che a nostro avviso possono contribuire a una progettazione sistemica e sostenibile dei processi di rigenerazione urbana.

Processi multistakeholder e coalizioni di rigenerazione urbana

Come detto, negli ultimi anni si è reso sempre più evidente che **l'attore pubblico non è più l'unico titolare dei processi di rigenerazione urbana**: se il privato da un lato è chiamato a partecipare, dall'altro sempre più spesso sta scegliendo autonomamente di farlo. Questo coinvolgimento, che riguarda in modo crescente sia il privato for profit che il privato non-profit, porta in luce le opportunità di una **nuova dinamica multistakeholder**, che produce sì una maggiore complessità nei processi, ma ha come effetto positivo anche l'aumento delle risorse a disposizione, sia economiche che di capacità, di idee e di visioni di sviluppo.

Nell'ambito della rigenerazione, infatti, la partecipazione di più stakeholder ai processi permette di uscire da una semplice logica di "partnership di progetto" per andare a favorire la nascita di più ampie – e dinamiche – **"coalizioni"** tra soggetti interessati, i quali, attraverso diverse configurazioni ed equilibri a geometrie variabili (profit/non-profit, pubblico/privato, pubblico/profit, pubblico/non-profit, ecc.), intervengono sulle diverse dimensioni dello sviluppo portando linfa e biodiversità al processo di rigenerazione urbana. In un approccio multi-scalare, potremmo dire che questo processo costruisce un **sotto-ecosistema di attori** che riproduce a livello locale ciò che avviene a un livello più ampio nell'insieme dello spazio urbano. Ciò permette di abilitare contemporaneamente nell'area target dell'intervento tutte le funzioni necessarie, riconoscendo ad ogni partecipante un ruolo che, seppur differenziato nella forma e nell'intensità, contribuisce attivamente al processo di rigenerazione.

Tuttavia, in questo quadro, l'apporto positivo dei privati al processo di rigenerazione urbana non deve far dimenticare l'esistenza di interessi diversi e la necessità di una tutela attenta dell'interesse pubblico e collettivo. In questo senso, vale la pena evidenziare che, a prescindere dalla tipologia e dalla qualità dei soggetti coinvolti, l'unico attore cui compete sempre e comunque il controllo del **contemperamento degli interessi privati** a favore di un beneficio collettivo resta di fatto **l'attore pubblico**. L'azione di soggetti privati, infatti, si svolge all'interno della rispettiva attività e missione istituzionale: che si tratti di business for profit o di business sociale, ogni soggetto avrà necessariamente una propria finalità e priorità specifica all'interno del progetto, che potrà entrare parzialmente in conflitto con l'interesse collettivo più generale. I soggetti privati (profit e non-profit), inoltre, operano all'interno di specifici vincoli di sostenibilità (ed esigenze di marginalità) che si manifestano all'interno del perimetro del singolo progetto. Il soggetto pubblico invece, dato il suo ampio mandato che risponde all'intera città, ai cittadini e agli stakeholder, ha più margine di manovra per attuare **scelte redistributive a livello urbano**, ad esempio decidendo di apportare maggiori risorse a quartieri e progetti che, nonostante l'elevato interesse sociale e strategico, sono per loro

natura non auto-sostenibili, o comunque più fragili, da un punto di vista strettamente economico.

Un ruolo attivo, quantomeno di regolamentazione, dell'attore pubblico nei processi di rigenerazione è infine fondamentale per **evitare i fenomeni di enclosure** degli spazi rigenerati da parte del mercato, e/o l'appropriazione di spazi pubblici da parte di **comunità autoreferenziali**⁴¹. In questo contesto, il pubblico gioca un ruolo centrale, in quanto è chiamato a rappresentare tutti e quindi a calmierare eventuali effetti negativi o disuguaglianze che la rigenerazione urbana può portare con sé.

In sintesi, è sempre da guardare con favore la **partecipazione allargata di più soggetti** ai processi di rigenerazione urbana, nella misura in cui questo apporta valore e costruisce alleanze per la co-creazione e il co-investimento sul territorio, ma al contempo è fondamentale assicurarsi che il pubblico mantenga un ruolo quantomeno di regolazione, quando non di indirizzo o di compartecipazione diretta ai processi.

“Ormai c'è chi dice che dovremmo lavorare su un nuovo concept, in cui oltre alle tre PPP, partnership pubblico privato, dovremmo inserire la quarta P, che è quella della partecipazione. Ma affinché questa funzioni occorre che tutti i soggetti adottino strumenti nuovi dal punto di vista del design e dei processi di gestione.”

Rossana Zaccaria, Legacoop Abitanti

Intelligenza collettiva e co-progettazione: ripensare le pratiche partecipative

I processi di rigenerazione urbana hanno successo e sono sostenibili quando sfociano nella creazione di luoghi in cui le comunità si riconoscono. Solo così le comunità li abiteranno, se ne prenderanno cura, li riempiranno di significati, relazioni e scambi.

Gli usi che verranno fatti degli spazi, e le identità che li abiteranno, sono elementi fondamentali che possono solo in parte essere progettati “dall'alto”, ma che sono più efficaci e stabili quando costruiti sulla base di forme di coinvolgimento e co-progettazione aperte alla comunità.

“Il processo di riqualificazione è connesso al concetto di qualificazione sociale di un'area, e questa non viene ottenuta automaticamente dal collocare determinate strutture o servizi nello spazio, sperando che vengano utilizzati. Delle panchine possono essere mal abitate, o non abitate affatto. Sono i processi, e soprattutto quelli di attivazione dal basso, che determinano una modifica degli impieghi degli spazi.”

Maria Luisa Parmigiani, Fondazione Unipolis

Tuttavia, anche le forme della partecipazione sono in fase di profonda evoluzione e trasformazione. Diventa quindi necessario **ripensare i metodi usati fino ad oggi**, spesso

⁴¹ Si veda a tal proposito il contributo di Chiara Belingardi e Annalisa Pecoriello, “Beni comuni spaziali in ambito urbano. Riflessioni per un regolamento”, 2016, Società di studi geografici. Memorie geografiche NS 14, 2016, pp. 63-69.

inefficaci o fonte di frustrazione e aspettative conflittuali, per sostituirli con nuove pratiche di co-creazione in grado di rigenerare il tessuto delle città e dei beni comuni urbani. Se infatti molte metodologie sono state sviluppate per raffinare le “modalità di incontro” tra promotori di progetti e target “beneficiari” (focus group, town meeting, tavoli di lavoro, ecc.)⁴², meno codificate sono le forme di coinvolgimento attivo degli stakeholder nella realizzazione dell’intervento, e ancor meno diffuse sono le soluzioni di governance allargata che potrebbero eventualmente consentire (magari solo per una parte del progetto, quella delle attività soft), la condivisione degli investimenti (non per forza unicamente in forma monetaria) e dunque i meccanismi redistribuzione dei risultati.

Questi nuovi modelli per la partecipazione, o meglio per la co-creazione e **l’attivazione delle comunità**, si basano su un sostanziale rinnovamento del patto tra istituzioni e cittadini, in cui un ulteriore ruolo delle politiche diventa quello di creare spazi e dispositivi per consentire ai cittadini stessi di auto-organizzarsi, costruire relazioni e appropriarsi dei luoghi urbani rigenerati.

“In questo contesto, l’organizzazione delle politiche pubbliche deve fare i conti con un secondo shift, che mette al centro i nuovi modelli partecipativi al tempo della sfiducia. I cittadini non partecipano più in forma classica, si organizzano in forme più flessibili rispetto al passato e, come evidenziano i dati, indicano una sempre più crescente sfiducia verso le organizzazioni politiche e sociali. E infatti, quasi in risposta a questo gap, tendono ad auto-organizzarsi in modi spesso inediti.”

Michele D’Alena, Fondazione Innovazione Urbana

“Compito dell’alto, delle politiche, è quello di costruire dei dispositivi, di aprire degli spazi in modo che le persone possano infilarsi e provare ad attivarsi. Il basso, invece, può costruire concretamente occasioni di partecipazione per far sì che laddove un’opportunità si apre, si possano addensare significati, pratiche e azioni concrete di rigenerazione”.

Roberto Covolo, Project Manager Ex-Fadda, Ass.re Comune di Brindisi.

Alcune città come Barcellona in Spagna, o Bologna in Italia, sono state pioniere nello sperimentare meccanismi di partecipazione e adottare approcci innovativi in modo strutturale. A Barcellona, a partire dall’elezione della sindaca Ada Colau (rappresentante delle forze progressiste e fondatrice del movimento sociale Barcelona en Comù), ha avuto inizio una nuova fase di governo definito come “Municipalismo del bene comune”, nel quale l’amministrazione ha aperto alla società civile una serie di nuove possibilità tra cui il riutilizzo dei terreni e vuoti urbani in disuso, e la partecipazione a processi di rigenerazione basati sul ripensamento della mobilità sostenibile⁴³. La città di Bologna, d’altra parte, è stata la prima in

⁴² Dai Town Meeting all’usatissima Open Space Technology, passando per i bilanci partecipativi e variegate forme assembleari. A tal proposito si veda l’interessante pubblicazione a cura di Formez PA del 2015 “Cosa è la partecipazione civica”, ottobre 2015.

⁴³ Il libro di Elena Ostanel “Spazio Fuori dal Comune: Rigenerare, Includere, Innovare”, 2017, edito da Franco Angeli, contiene spunti interessanti sul caso di Barcellona come esempio di “apprendimento istituzionale” necessario per la riuscita dei processi di rigenerazione urbana. Tra le esperienze più significative, il programma municipale *Pla de Buits Urbans amb Implicació Territorial i Social (Pla BUIITS)*: <https://ajuntament.barcelona.cat/ecologiaurbana/ca/pla-buits>; e il Programma Superilles “Riempiamo di vita le strade”: <http://ajuntament.barcelona.cat/superilles/ca/>

Italia ad adottare un Regolamento sui Beni Comuni, pensato per promuovere l'amministrazione condivisa con i cittadini di beni materiali e immateriali nello spazio urbano. La creazione di un disciplinare chiaro per orientare questa collaborazione verso il perseguimento di finalità di interesse pubblico ha rappresentato un'importante fonte di ispirazione per il replicarsi di iniziative simili da parte di altri comuni italiani.

Altra esperienza di rilievo è quella della città di Terni, nella quale un'associazione locale ha cercato di spingere l'amministrazione a cambiare approccio sui progetti per la città, passando da una logica di appalto di servizi all'appalto di progetti, aprendo a nuove possibilità di innovazione e rigenerazione dal basso.

"A Terni abbiamo cercato di promuovere un'azione non di appalto di servizi ma di appalto di progetti, in concertazione con l'amministrazione pubblica. È stato un percorso di aggiustamenti, tarando l'azione siamo giunti alla nascita di spazi multipli, vari, con persone diverse che usavano quei luoghi. Dopo 5 anni, nella seconda gara d'appalto il bando è cambiato, sono cambiate le parole, come segno del fatto che il pubblico ha imparato dalla pratica del privato. Il pubblico ha aperto le maglie, lasciando più ampio margine di progettualità dal basso e all'innovazione, e noi intanto abbiamo imparato a stare nelle maglie del pubblico. E' stato un percorso di apprendimento collettivo, di scoperta di collaborazione tra pubblico e privato."

Linda Di Pietro, CAOS

Innovare le forme della partecipazione l'esperienza del Comune di Bologna

Il Comune di Bologna è senz'altro un caso di amministrazione italiana che ha saputo muoversi in modo lungimirante sul tema della rigenerazione dei modelli di coinvolgimento e partecipazione. Oltre ad essere il primo comune italiano ad avere emanato il Regolamento sui Beni Comuni, nel 2017 ha avviato, all'interno del Piano Innovazione Urbana, i Laboratori di Quartiere, spazi costanti di interazione con i cittadini per l'attivazione di percorsi partecipativi su specifiche aree e spazi pubblici. A coordinare i processi di partecipazione è l'Ufficio Immaginazione Civica della Fondazione Innovazione Urbana, che si propone di essere un punto di raccordo tra i bisogni dei cittadini e le scelte dell'amministrazione ponendosi come laboratorio urbano di ricerca e sviluppo, soprattutto cercando di coinvolgere le fasce di popolazione a rischio esclusione.

<http://www.fondazioneinnovazioneurbana.it/>

Collaborazione tra amministrazione e cittadini per una rigenerazione innovativa dal basso l'esperienza di CAOS a Terni

Il Centro Arti Opificio Siri (CAOS) è un centro culturale nato negli spazi industriali dell'ex fabbrica chimica SIRI a Terni. Gestito da un'associazione temporanea di imprese e sede di spazi espositivi permanenti e temporanei, CAOS unisce la riqualificazione e preservazione architettonica di un sito storico con la nascita di nuovi usi, aperti alla città e dedicati in modo innovativo alla cultura e al contemporaneo. Il Centro è attivo dal 2006, ma in continua evoluzione, anche grazie al supporto di due bandi promossi dal Comune di Terni nel 2009 e 2014. CAOS rappresenta un caso riuscito di collaborazione pubblico-privato in cui il pubblico ha nel tempo imparato a concedere maggiori spazi per accogliere le istanze di rinnovamento "dal basso", creando un rapporto di reciproco apprendimento e contribuendo a restituire un'identità alla città di Terni attraverso l'arte e la cultura.

<http://www.caos.museum/en/>

Allo stesso tempo, è bene tenere a mente che anche **la partecipazione ha un costo** (se non direttamente monetario per lo meno in termini di tempo, di sforzo) per le comunità chiamate a partecipare, e non a caso sono spesso le classi più agiate ad avere maggiori risorse ed opportunità per partecipare, anche se i processi sono aperti a tutti. Diventa quindi fondamentale non cristallizzare i discorsi sulla partecipazione e continuare a portare avanti contemporaneamente anche progetti di intervento pubblico diretto, in cui la ricerca delle soluzioni, laddove le comunità siano troppo deboli o frammentate per attivarsi, resti a carico delle istituzioni.

"Nella città di Barcellona si è visto che l'87% delle iniziative dal basso, quindi di innovazione sociale, nascono nei quartieri middle class, con forte mixité sociale e con forte tradizione di attivazione critica. Nelle periferie vere, invece, l'innovazione sociale fa fatica. Quindi in realtà un Comune che riesce a fare dei progetti più pubblici, meno dal basso, in quelle zone dove il basso non ha tempo, denaro, forza, fa una cosa importante, perché rende questo processo meno elitario."

Elena Ostanel, IUAV

Design thinking per la progettazione di “meccanismi” prima che di “contenuti”

Nei paradigmi precedenti, la città si progettava a partire dall'hardware. Attraverso un'attività strutturata di “city planning”, si disegnavano le aree in cui la città si doveva estendere, le funzioni che dovevano essere assolte, si individuavano i vincoli di natura tecnica alla realizzazione; successivamente si passava a progettare con gli architetti e a realizzare con i costruttori. Si riteneva che, una volta dotata dell'hardware, la parte software della città si sarebbe costruita da sola, adattandosi agli spazi per essa predisposti. Tuttavia, come abbiamo già evidenziato, questo approccio, se mai è stato valido, non è di certo più attuale. Oggi sappiamo che questo adattamento non avviene, o avviene solo in parte, e che quindi **l'esistenza delle dimensioni software** (le attività economiche, la socialità, la sostenibilità ambientale, ecc.) deve essere considerata a monte. Sappiamo anche che questa complessità **non può essere in carico ad un solo “pianificatore”** neppure attraverso una “verticale” figura tecnica incaricata dal soggetto (o dai soggetti) titolari dell'intervento. La costruzione del software urbano può solo essere il frutto di un processo circolare e iterativo, che avviene a vari livelli, e che ha una fondamentale e dirimpante caratteristica: **non è del tutto controllato o controllabile dall'alto**.

“Oggi, sappiamo che una volta costruito l'hardware, l'adattamento automatico della parte sociale non avviene. Resta ancora valido fare “city planning”, ma ci sono una serie di altre infrastrutture che devono essere in qualche modo progettate, ovvero bisogna creare delle condizioni perché avvengano. La costruzione di queste infrastrutture, fatte da tanti diversi strati, tanti diversi progetti, di diversa natura, scala e temporaneità, è centrale, ed è quello che oggi indichiamo con il nome di “city making”.

Ezio Manzini, DESIS Network

In quest'ottica, il *city making* è un processo complesso e fluido che non può essere compiuto dall'alto, ma non può neanche essere lasciato pienamente al caso: richiede strumenti per attivarsi e svilupparsi armonicamente. Come? Che sia il pubblico o il privato a guidare il processo di rigenerazione, a nostro avviso la strategia più efficace per costruire il software urbano locale consiste nello sviluppare l'intervento secondo un'ottica flessibile e “circolare”, utilizzando gli strumenti propri del “design thinking”.⁴⁴

In concreto, nella rigenerazione questo implica partire da un progetto iniziale di massima (*masterplan*) e declinarlo in prototipi concreti di azione sulla parte “soft” da sperimentare già durante le fasi di cantiere. Attraverso usi temporanei degli spazi (*meanwhile uses*), testare ad esempio l'erogazione di servizi o il coinvolgimento delle comunità, per verificare quali attività “attecchiscono” maggiormente e raccogliere i feedback diretti degli utenti. Grazie a queste sperimentazioni diventa anche possibile “aggiustare” le scelte più profonde di equilibri del masterplan, influenzando la produzione nel cantiere tanto dal punto di vista architettonico-urbanistico quanto sul piano delle funzioni e quindi del più generale “business model” dell'intervento. Attraverso gli usi temporanei, infine, si alimenta fin da subito la

⁴⁴ Il design thinking è un approccio *human-centred* all'innovazione che si basa sull'uso di strumenti e metodi specifici per la co-creazione, prototipazione, testing e affinamento di soluzioni che rispondono ai bisogni e preferenze delle persone e incorporano feedback iterativi nel corso del processo. Di veda ad esempio <https://designthinking.ideo.com/>.

partecipazione delle comunità e si genera un sentimento di *ownership* verso l'intervento in corso, riducendo il rischio che insorgano frustrazioni legate al tempo dell'attesa durante lo svolgimento del cantiere.

Un'ulteriore implicazione di questo approccio, che cala il design thinking nella rigenerazione urbana, sta nel fatto che questo ci spinge a pensare in modo completamente diverso alla progettazione degli spazi, rendendoli più rispondenti ai bisogni e alle preferenze reali delle persone e delle comunità. Infatti, aprendo il processo ai futuri utenti e agli stakeholder, siamo spinti a **pensare gli spazi non tanto in ottica di funzioni** (il bar, la biblioteca, o l'hotel che potrebbero riempire i vuoti a disposizione) **quanto primariamente in ottica di significati** che tali luoghi assumono per gli stakeholder. Attraverso il coinvolgimento, uno degli obiettivi è infatti quello di far emergere dalle comunità stessa i bisogni latenti e la domanda sociale di significati, così da abilitare di conseguenza la nascita di risposte più pertinenti in termini di strutture o funzioni da collocare negli spazi. Se ad esempio dovesse emergere dalla comunità una domanda di aggregazione insieme ad una di lavoro, quello che prima era un bar potrà diventare un bar-coworking; se invece dovesse emergere un bisogno di salute e uno di informazione, quello che prima era un consultorio medico potrà diventare un centro di aggregazione comunitaria e di educazione sanitaria tra pari.

Lo sforzo dei progettisti dovrà quindi andare primariamente nella direzione di progettare le *modalità* con cui è possibile attivare o disattivare una determinata funzione, e le modalità attraverso cui diversi soggetti possono partecipare alla sua co-creazione, eventualmente anche co-investendo e co-gestendo. Di conseguenza, una volta ascoltata la domanda di significati, non si dovrà più dire "qui c'è un bar", quanto "qui c'è un'attività legata al cibo e all'aggregazione" e si dovrà **progettare il meccanismo** (una call, una manifestazione di interesse, uno sportello di ascolto) affinché chi intende interpretare quel significato possa proporre la sua soluzione. La **soluzione così emersa potrà essere dunque testata in un "tempo di prova"** durante le fasi di cantiere, e la sua **valutazione in itinere** potrà dare input preziosi per rivedere e modificare la configurazione iniziale, proponendo la sostituzione dei significati 'rigettati' e il rafforzamento di quelli 'accettati' dagli utenti coinvolti. Ispirandosi ai principi del 'design thinking', e mettendo al centro i significati e i meccanismi di co-progettazione, si potranno dunque ottenere più "luoghi" e meno "spazi": amati perché autentici, vivi, localizzati, e potenzialmente originali anche nei business model.

"Io intendo il design come un processo di trasformazione degli spazi in luoghi. Attraverso determinati strumenti, quello che bisogna fare è disegnare un processo di rigenerazione e invitare le persone a partecipare. L'importante è capire quali audience si vogliono attirare, quali esperienze si vogliono creare, quali sono i bisogni presenti. E si deve lavorare molto con le comunità, ci deve essere sempre qualcuno a motivare il processo"

Andrea Paoletti, Wonder Grottole

Il ruolo di cultura e creatività come leve strategiche di rigenerazione

Un ruolo chiave nei processi di rigenerazione urbana è giocato dalla cultura e più in generale dall'industria culturale e creativa. Già dagli anni '90, sono stati promossi numerosi progetti che hanno visto come cardine centrale lo sviluppo di **distretti o hub per la cultura e le arti**, finalizzati a valorizzare il patrimonio artistico e architettonico presente sul territorio e a risollevarne le sorti e l'immagine di luoghi storici in declino, riattivando l'economia locale e cercando di attrarre sul posto persone, contenuti, e investimenti necessari per ripartire⁴⁵.

Oggi, mentre queste esperienze continuano a crescere e a moltiplicarsi, riteniamo che il ruolo della cultura non si limiti più solo a definire un contenuto specifico (ovvero un "prodotto finale") della rigenerazione, ma sia diventato ancor più trasversale e strategico, arrivando ad incidere sui *processi* stessi di rigenerazione e diventando un vero e proprio *driver* di trasformazione e di coesione locale. In altri termini, uno **strumento di attivazione** per i processi di city making descritti sopra.

Infatti, lo sviluppo di un concetto più ampio di cultura, legato da un lato alla nascita di **forme innovative di produzione e fruizione culturale**, e dall'altro al moltiplicarsi e differenziarsi dei **sogetti coinvolti** (cosiddette "industrie creative e culturali" che assumono la forma di startup, cooperative, associazioni, gruppi informali, ecc.), ha portato al diffondersi di nuove pratiche di rigenerazione che fanno anche leva su processi inediti di **co-creazione culturale**. Le avanguardie culturali, da sempre alla ricerca dell'inedito, disvelatrici dell'inespresso, irriverenti, illuminanti, riescono con maggiore efficacia a miscelare linguaggi elitari e pop. Il coinvolgimento attivo di diversi gruppi target in momenti ed eventi culturali, ad esempio, e l'attivazione di processi di co-creazione finalizzati alla definizione condivisa delle identità (plurali) dei luoghi come le residenze d'artista o vari fenomeni di sensibilizzazione tramite performances di *street art*, veicolano in modo estremamente potente il **senso di appartenenza e appropriazione** da parte delle comunità locali e dei fruitori futuri. Non di rado, inoltre, queste forme d'arte promuovono attivamente l'**inclusione sociale** attraverso iniziative accessibili e attente a bisogni e desideri dei soggetti più vulnerabili.

"La rigenerazione è un'azione umana sull'urbano, che di solito vede gruppi collettivi uniti nella necessità di occupare uno spazio e trasformarlo in un luogo. Noi ci siamo presentati come "Indisciplinarte", inizialmente abbiamo occupato lo spazio attraverso un uso temporaneo, con eventi culturali, e poi si è aperto un tavolo di concertazione con il pubblico. L'ente pubblico ha capito che non si poteva fare senza quella materia umana che si muoveva in quegli spazi. All'epoca noi rappresentavamo il futuro della città."

Linda Di Pietro, CAOS

Anche la **(bio)diversità** locale è arricchita quando si verifica un'esperienza culturale variegata e aperta all'incontro fra linguaggi e significati diversi. In questo senso, la realizzazione di iniziative rivolte a diversi target, basate sulla collaborazione tra soggetti locali e non, si rivela strategica per il processo e il territorio da rigenerare. A livello economico e di innovazione, nascono **nuove attività creative ed imprenditoriali locali**, che non di rado sono il frutto della

⁴⁵ A titolo di esempio ricordiamo il caso della riqualificazione del centro storico di Bari, fortemente guidato dal pubblico ma con sostegno privato, e l'insediamento di realtà come il museo Pecci a Prato, guidato dal privato ma con forte sostegno pubblico.

contaminazione tra competenze trasversali a diversi settori e ambiti disciplinari che si combinano in modi nuovi ed originali.

Infine, come anticipato, la promozione di attività creative e culturali già nella fase di progettazione iniziale, e soprattutto durante il tempo di realizzazione del cantiere sotto forma di **attività temporanee**, non solo realizzano la dinamica iterativa di sperimentazione-valutazione-riprogettazione descritta nel paragrafo precedente, ma costituiscono anche strumenti potenti per la gestione del “tempo dell’attesa”, quel tempo sospeso tra l’inizio del cantiere e la sua conclusione che è spesso foriero di frustrazione, paura, diffidenza e distacco da parte dei cittadini non coinvolti. In questo senso, l’uso temporaneo degli spazi di cantiere per forme d’arte accessibili consente la sua valorizzazione in ottica di attivazione locale verso processi vivi e inclusivi di **city making collettivo**.

5. Considerazioni e proposte per la sostenibilità economico-finanziaria

Un aspetto di fondamentale importanza nei processi di rigenerazione urbana è rappresentato dalla sostenibilità economico-finanziaria. Come rendere concreti tutti i discorsi fatti, e realizzare le ambizioni di una visione olistica e integrata sulla rigenerazione, rispettando i **vincoli di natura economico-finanziaria** e la **dimensione degli investimenti** che questi progetti normalmente richiedono? In questo Libro Bianco vogliamo suggerire alcune strategie, basate su lezioni apprese e sperimentazioni in corso, per risolvere il nodo della sostenibilità economico-finanziaria senza rinunciare alla creazione di valore sociale, culturale e ambientale sostenibile nel lungo periodo.

Partnership pubblico-private ed incentivi pubblici per l'attrazione degli investimenti

Abbiamo già detto che affinché la rigenerazione sia un processo sostenibile, che risponde non solo a obiettivi privati di partner e finanziatori ma soprattutto a obiettivi pubblici e bisogni collettivi, è necessaria la presenza di una **regia o regolazione pubblica dei processi**, e di una **politica lungimirante** in grado di guardare al medio e lungo periodo con un orizzonte di senso, orientando i progetti verso la creazione di valore condiviso e la realizzazione di obiettivi ampi come la coesione sociale e lo sviluppo armonico dell'ecosistema urbano. Il pubblico gioca quindi un ruolo fondamentale nel dettare macro-obiettivi e vincoli specifici degli interventi, e non vi si può prescindere se si vuole assicurare il raggiungimento di impatti positivi e benefici collettivi.

Diversamente dai tempi in cui, come già ricordato, era la committenza pubblica diretta a mobilitare investimenti in questa direzione, la realizzazione dei progetti di rigenerazione oggi richiede che si attraggano anche capitali privati, e quindi che esistano, o si determinino, **incentivi** sufficienti per gli investitori. La vera sfida del presente e del futuro delle città diventa dunque coniugare questi interessi con i vincoli detti sopra, nella ricerca delle migliori potenzialità di impatto sociale, e in senso più ampio, di una migliore qualità dell'insediamento umano,

Un'opzione di crescente interesse per superare il ben noto *trade off* tra attrazione di investimenti e attenzione all'impatto sociale è senza dubbio rappresentata dalla preferenza per investitori in grado di adottare i principi dell'*impact investing*, capaci cioè di esprimere un'offerta di **capitali pazienti** e in grado di incorporare obiettivi di impatto sociale tra i parametri di scelta nell'allocazione degli investimenti.

"Strumenti di tipo "social bond", con capitale paziente e garanzia pubblica, sono una strada possibile per lo sviluppo di interventi di rigenerazione urbana che dimostrino una sostenibilità complessiva, non solo da un punto di vista economico."

Marco Marcatili, Nomisma

Le potenzialità dell'**impact investing** nel settore della rigenerazione sono sempre più riconosciute e trovano il favore di molti attori in questo settore. La stessa Fondazione per l'Architettura, nella descrizione del corso di alta formazione promosso nel 2019 "Rigenerazione Urbana e Impatto Sociale", rileva che "una progettazione integrata di infrastrutture sociali e comunitarie, digitali e fisiche, assistita da strumenti di finanza ad impatto sociale, può trasformare le comunità e le reti sociali in produttori di impatto sociale positivo. Non solo: la generazione e la capitalizzazione di tale impatto può garantire, nel medio lungo periodo, la tenuta del valore economico degli asset fisici e immobiliari realizzati nell'ambito di operazioni di rigenerazione urbana e territoriale"⁴⁶.

Tuttavia, non dobbiamo neanche pensare che l'**impact investing** *stricto sensu* sia l'unica opzione possibile per finanziare interventi sostenibili di rigenerazione urbana. Come dimostrano in modo eloquente casi di rigenerazione finanziata da attori *for profit as usual*, le **opportunità di partnership con fondi e imprese tradizionali** sono assolutamente presenti, e possono crescere ulteriormente se si mettono in campo strumenti adeguati e si ripensano alcuni aspetti cruciali della dinamica pubblico-privata. Come attrarre quindi i capitali privati senza oltrepassare i vincoli finora descritti?

Una prima opzione riguarda il potenziale **ruolo del pubblico nel calmierare il rischio** dei privati che intervengono in questo genere di progetti, rendendo così più accettabile la scelta di investimento. Infatti, laddove i ritorni finanziari risultino contenuti, per via della natura essenzialmente "pubblica" degli interventi (tipica ad esempio è la presenza di importanti esternalità non appropriabili dagli investitori), e i rischi risultino comunque elevati, dato l'alto grado di incertezza che caratterizza questi processi, il pubblico può pensare di attirare gli investitori mettendo in campo strumenti specifici per abbattere il rischio degli investimenti, incentivando l'allocazione di risorse su questi progetti. Un esempio è la messa a disposizione di **garanzie pubbliche per l'accesso al credito** da parte dei privati, sia a monte, cioè per gli sviluppatori interessati ad investire nel progetto (che saranno agevolati nell'indebitarsi per investire nell'area), sia a valle, ovvero a favore dei soggetti e delle attività economiche interessate ad insediarsi nell'area (es. acquirenti di appartamenti, soggetti interessati ad avviare attività commerciali, ecc.). In entrambe i casi, l'obiettivo è migliorare il rapporto costi-benefici, agendo sul fronte del minor costo del denaro (primo caso) o migliorando le aspettative di collocazione del prodotto sul mercato (secondo caso). Nella stessa direzione, un modo differente per creare agevolazioni economiche che attraggono i privati consiste nella creazione di **linee di credito a tasso d'interesse agevolato** che abbiano come vincolo specifico la *compliance* con determinati standard sociali e ambientali.

In alternativa, senza mettere in campo risorse monetarie, possono essere adottate dal pubblico misure di natura non economica quali la **riduzione dei tempi di approvazione** dei progetti e di espletamento delle **procedure amministrative**, le cui lunghe durate costituiscono un'importante componente di costo in questo genere di progetti, tanto che il loro accorciamento o risoluzione potrebbero avere un impatto positivo e diretto sul business plan degli interventi.

⁴⁶ Si veda il link: <https://www.fondazioneperlarchitettura.it/corso/rigenerazione-urbana-impatto-sociale/>

“La regolamentazione pubblica è molto importante. Regole chiare e uguali per tutti, procedure semplici e trasparenti sono fondamentali per stimolare interventi di qualità e indirizzarli efficacemente verso gli obiettivi della comunità locale. Purtroppo nella pratica si riscontrano due ordini di problemi. Da un lato le procedure dettate dalla normativa per interventi articolati di rigenerazione urbana sono lunghe e complesse, assorbendo risorse, professionali e finanziarie, che potrebbero essere meglio impiegate per aumentare l'utilità sociale degli interventi. In secondo luogo il metodo di calcolo degli oneri che gravano sugli interventi appare prendere in scarsa considerazione il valore sociale degli stessi – mentre sembrerebbe corretto incentivare gli interventi a più alto valore sociale. C'è quindi un ampio margine di miglioramento nella relazione pubblico-privato, che potrebbe favorire e incentivare maggiormente questo tipo di investimenti”.

Giovanni Manfredi, Aermont

Infine, l'amministrazione può operare come **facilitatore nella relazione tra diversi soggetti** (imprese, fondazioni, società civile, cittadini) potenzialmente interessati ad insediarsi nell'area, o mobilitarsi direttamente affinché l'area sia abitata da soggetti di natura pubblica (università, enti culturali, ecc). Può avere quel ruolo di “attivatore di coalizioni” e garante della focalizzazione sugli interessi collettivi che tanto facilmente rischiano di passare in secondo piano.

A valle di questi spunti e proposte, resta però fondamentale la considerazione già espressa in precedenza riguardo al **ruolo del pubblico nella sua funzione redistributiva**. Quando parliamo di rigenerazione urbana trattiamo infatti luoghi e contesti molto diversi tra loro, dei quali alcuni hanno potenzialità più evidenti e facilmente “monetizzabili”, mentre altri risultano più depressi e limitati da uno scarso potenziale di sviluppo. Appare evidente che anche in presenza di agevolazioni o di investitori disposti ad apportare capitale paziente, laddove le condizioni locali sono eccessivamente critiche, non sarà facile o addirittura possibile mobilitare risorse private per attivare un processo di rigenerazione. È quindi fondamentale che in questi casi il soggetto pubblico agisca nella propria funzione redistributiva e intervenga dedicando risorse *ad hoc* per evitare che queste zone restino al margine dei processi di rigenerazione e di sviluppo urbano sostenibile.

“Va sempre ricordato che non tutti i luoghi sono uguali. Se molti hanno effettivamente delle potenzialità importanti e attirano anche gli investitori privati, altri non vedranno mai la nascita di processi di rigenerazione economicamente sostenibili. E allora l'attore pubblico deve poter garantire una redistribuzione, destinare risorse pubbliche nei luoghi che hanno meno possibilità di farcela, incentivando il più possibile la capacità imprenditoriale locale.”

Ilda Curti, IUR

Le caratteristiche dei progetti economicamente sostenibili

Per essere sostenibili, tanto nel breve quanto nel lungo periodo, i progetti di rigenerazione urbana devono riconoscere e progettare consapevolmente la compresenza e l'equilibrio tra diverse dimensioni di sviluppo: lo sviluppo culturale e creativo, lo sviluppo sociale, ambientale, infrastrutturale, e così via. All'interno di un quadro così articolato e multidimensionale, la sostenibilità economica assume naturalmente un'importanza cruciale, ma non superiore alle altre dimensioni, con cui ha una forte interdipendenza. Essa, infatti, dovrebbe essere vista in questi progetti olistici e integrati non tanto come il vincolo che sovrasta tutti gli altri, ma come un **risultato coerente**, oltre che esplicitamente cercato ed atteso, **di un più ampio processo di sviluppo urbano sistemico**, volto a garantire benefici sostenibili su più livelli.

In termini generali, la sostenibilità economica degli interventi di rigenerazione urbana dipende da numerosi fattori. Tra questi, il **contenuto specifico e la qualità dei progetti** proposti hanno un ruolo fondamentale nel determinare l'esito dell'investimento.

In primo luogo, la presenza di una elevata **mixité funzionale**, ovvero di una forte varietà di strutture, soggetti, attività, all'interno dei progetti di rigenerazione, è un fattore fondamentale per assicurare la stabilità degli interventi, in quanto oltre ad alimentare la biodiversità sociale e culturale del territorio, aumenta la dinamicità e permette di diversificare il rischio per chi realizza il progetto. Infatti, la mixité consente di attirare investimenti di vario taglio, permettendo così di giocare su più categorie: dal lusso al volontariato, tutto nello stesso quadrante.

La **flessibilità del business model** è altrettanto importante in questi progetti: infatti, è fondamentale per i proprietari/sviluppatori delle aree ricercare un equilibrio tra l'alienazione/vendita degli spazi rigenerati e l'attività alternativa di facility management/affitto. Tra l'altro, un business model ibrido è anche più coerente con la mixité funzionale e più favorevole a un progetto inclusivo dal punto di vista sociale: è evidente infatti che se l'unico esito di processi di rigenerazione fosse la vendita degli immobili (ad un prezzo che sta nella fascia alta del mercato, per incorporare il forte valore aggiunto prodotto dagli interventi qui descritti), il risultato sarebbe un quartiere tendenzialmente omogeneo, popolato/posseduto dall'unico target (economicamente benestante) in grado di acquistare a quel prezzo. Non diversamente accadrebbe se il ritorno sull'investimento fosse unicamente affidato ai canoni d'affitto, anche in questo caso necessariamente alti, i quali ugualmente determinerebbero effetti di spiazzamento per fasce economicamente più deboli (non solo in riferimento ai singoli cittadini, ma anche al privato sociale non in grado di pagare affitti medio-alti). Il mix tra vendita e affitto, il cui equilibrio può essere testato ed "aggiustato" anche grazie ai processi iterativi di sperimentazione e valutazione descritti nei capitoli precedenti, consente invece di attuare una politica dei prezzi differenziata, che abilita l'accesso a diverse fasce di target, rendendo l'intervento inclusivo senza tuttavia minarne l'equilibrio economico né la prospettiva di ritorno sull'investimento. Solo un business model flessibile quindi consente di garantire ritorni anche elevati senza per questo rinunciare a favorire accessibilità ed inclusione.

Un altro elemento cruciale per la sostenibilità economica del progetto è la **qualità dell'offerta immobiliare** prodotta, che si ricollega anche alla riflessione sulla *smart city* e sullo sviluppo dei "contesti locali" già affrontata in precedenza. La ricerca della qualità, della sostenibilità e "del bello", è un aspetto che in questi progetti non può essere lasciato al margine, soprattutto quando si tratta della rigenerazione di zone periferiche. I casi di maggior successo hanno infatti ottenuto l'attrazione di una domanda di mercato per il "prodotto"

finale rigenerato (che siano case, uffici, parchi o altre strutture) tramite la proposizione di un'offerta con alti standard sia estetici che tecnologici, energetici ed ambientali.

“Lo spirito è quello di realizzare progetti di qualità; la qualità è il fattore a cui puntiamo, perché è l'unico che può garantire un ritorno economico da questi progetti posizionati non nelle aree centrali ma in territori periferici dove i margini economici sono molto bassi. Le persone si attraggono con un progetto di qualità. E la qualità non passa solo dalla riqualificazione dell'hardware, ma anche dall'offerta dei servizi sempre più centrati sulla persona.”

Giancarlo Boffetta, Euromilano

Infatti, in linea con quanto detto finora, la progettazione di un intervento di qualità a 360 gradi richiede di alzare lo sguardo anche oltre la qualità della singola opera e delle dimensioni hardware (edifici e strutture fisiche realizzate) per guardare in modo più ampio e completo alla qualità dello stile di vita che sarà possibile una volta abitata (il software o, più in generale, il “contesto abitativo”). In questo senso, nel pianificare l'investimento è fondamentale non limitarsi a stimare le spese legate al cantiere ma va prevista, progettata e sostenuta già a monte anche l'introduzione di **servizi “ecosistemici”**, che apportino valore oltre il singolo immobile, valorizzando l'intera area o quartiere nel quale l'intervento si colloca.

“I servizi eco-sistemici per le infrastrutture sono fondamentali nei processi di rigenerazione, perché se ad esempio vengono migliorate le condizioni di salute e l'accesso ai servizi, si crea un reale valore per la comunità, che si traduce più facilmente anche in un valore immobiliare.”

Marco Marcatili, Nomisma

Un ultimo elemento, che a nostro avviso impatta fortemente sull'attrattività e la sostenibilità della rigenerazione urbana, ha a che fare con il tema del **community engagement**. Se è vero che le comunità chiedono sempre più contesti urbani vivi, luoghi che abbiano un'identità, in cui si trovino biodiversità e attività interessanti, in cui sia possibile esprimere la propria partecipazione e attivare scambi orizzontali, vanno previsti meccanismi di gestione di queste opportunità. Il community engagement permette di attivare questi processi e di portare valore al progetto di rigenerazione, rendendolo più attrattivo per le comunità che ci si andranno ad insediare. Inoltre, a maggior ragione, se nel processo di cantierizzazione dell'area si affrontano cicli di insediamento temporaneo di funzioni (nell'ottica prototipale citata), è necessaria la presenza di facilitatori di processo che gestiscano cicli di ideazione, coinvolgimento, sperimentazione e raccolta di feedback.

Le azioni strutturate di community engagement assumono quindi un ruolo fondamentale fin dalla fase di costruzione del progetto di rigenerazione, svolgendo una doppia funzione: facilitazione dei meccanismi di co-produzione del valore e, non meno importante, **marketing territoriale** e locale. Così declinata, l'allocazione di budget a sostegno del community engagement non è tanto un'azione di responsabilità sociale d'impresa, come in passato è stata intesa sia nel pubblico che nel privato, quanto una scelta alternativa a forme più tradizionali di spesa per la revisione del progetto e per marketing e comunicazione.

"Noi crediamo molto al community engagement, per noi è lo strumento attraverso il quale i quartieri possono recuperare un'identità. A questo tema come centrale all'attività di business ci stiamo arrivando gradualmente. Nel distretto di UpTown organizziamo eventi e appuntamenti fissi per la cittadinanza, e abbiamo un district manager che si occupa proprio di questo. Abitare ad UpTown non sarà solo abitare in un bel posto, ma anche fare parte di una comunità aperta, solidale e coinvolta."

Giancarlo Boffetta, Euromilano

Strategie in itinere per gestire il tempo dell'attesa

Molte volte, attrarre e mobilitare risorse, e pensare un "prodotto" di rigenerazione di qualità, può rivelarsi non sufficiente per assicurare la reale sostenibilità dell'intervento che si vuole realizzare. Infatti, come già discusso, parlando di rigenerazione si ha a che fare con un processo che può essere non solo ampio ed articolato, ma anche molto lungo. Un fattore cruciale nei progetti/processi di rigenerazione è quindi dato dal tempo, che può trascorrere per molti anni tra quando l'intervento viene immaginato, approvato, finanziato, e infine realizzato. Il **trascorrere del tempo** non solo riduce la marginalità degli investimenti rendendoli più rischiosi e meno attrattivi, ma lascia spazio a naturali mutamenti nei contesti, evoluzioni delle sfide, delle esigenze, delle opportunità, talvolta rischiando di rendere obsolete ed inadeguate le soluzioni inizialmente definite. In questo senso, adottare un **approccio di processo iterativo e modulare** fin dalle fasi di cantiere è senza dubbio la strategia preferibile, rendendo la progettazione aperta e flessibile alle evoluzioni che si manifestano nel tempo.

"Lavorando sulle esperienze concrete, appare evidente come le esigenze cambino molto velocemente rispetto ai tempi lunghi della pianificazione, motivo per cui è fondamentale adottare una metodologia di lavoro basata su flessibilità e adattabilità. A Milano, lavorando alla costruzione di un approccio resiliente, anche grazie a progetti internazionali come 100 Resilient Cities e Reinventing Cities, ci siamo resi conto che nel giro di pochi anni le sfide cambiano, che cambia il loro peso relativo, e che di conseguenza deve cambiare altrettanto velocemente anche l'approccio, per farsi trovare pronti ed elaborare soluzioni adeguate al cambiamento."

Demetrio Scopelliti, Urban Planning Advisor Comune di Milano

L'approccio più coerente per rispondere a un contesto in continua evoluzione è quindi quello di **progettare fin dall'inizio il tempo dell'attesa**, trasformandolo in uno spazio per sperimentare, secondo le logiche già citate del design thinking, gli usi futuri che ne saranno. Inoltre, abbiamo evidenziato come gli usi temporanei siano un'opportunità per abilitare il community engagement, co-costruire le identità del luogo e attivare processi mirati di marketing territoriale. L'impiego degli spazi per **usi temporanei** già durante la fase del cantiere, infine, offre la possibilità di generare entrate durante questo periodo altrimenti

improduttivo, ospitando attività come temporary shops, eventi pop-up, offerte culturali e creative (es. festival), e tutto ciò che creatività e partecipazione diffuse possono generare.

Ad oggi, una barriera alla realizzazione di queste attività è rappresentata dalla mancanza di framework adeguati anche dal punto di vista normativo, e dall'eccessiva burocrazia che può impedire un uso flessibile ed efficace degli spazi nel tempo di attesa. Su questo, ancora una volta la pubblica amministrazione è chiamata a cogliere la sfida e giocare il proprio ruolo.

“Stiamo percorrendo varie strade, una di queste riguarda gli usi temporanei. Non bisogna per forza aspettare soluzioni definitive per attivarsi, ci si può fare carico delle aree attraverso usi temporanei; da questo punto di vista servirebbero strumenti migliori. Noi stiamo facendo la nostra parte, servirebbero però leggi nazionali che aiutassero le Regioni a percorrere questa strada con una maggiore spinta e facilità.”

Matteo Lepore, Assessore Cultura, Turismo e Promozione della città, Immaginazione civica, Sport, Patrimonio, Agenda digitale del Comune di Bologna

Valorizzare il tempo dell'attesa il caso di Manifattura Tabacchi a Firenze

La Manifattura Tabacchi di Firenze è un complesso ex industriale di circa 100.000 mq, collocato tra il Parco delle Cascine e il quartiere di Novoli. Chiuso dal 2001, attualmente è oggetto di un intervento di rigenerazione gestito dalla società Manifattura Tabacchi Development Management (MTDM), creata dal fondo di investimento PW Real Estate III LP (Aermont Capital LLP) e da Cdp Immobiliare. Il progetto vuole trasformare la Manifattura in un luogo dove possano convivere e integrarsi esigenze diverse, dagli spazi commerciali, ai co-working, l'artigianato, gli istituti formativi, i ristoranti, gli hotel, le residenze, ed altro ancora. Il progetto, fortemente incentrato anche sui temi della cultura e la creatività, ospita già in fase di cantiere una serie di eventi, sulla base di una programmazione culturale che vuole aprire gli spazi temporanei alla cittadinanza e renderli piattaforma di contenuti, anticipando già in corso d'opera gli utilizzi futuri e la visione di città che vi è alla base.

<https://www.manifatturatabacchi.com/>

6. Come valutare l'impatto della rigenerazione urbana?

Una delle sfide più complesse della rigenerazione urbana ha infine a che fare con la valutazione dell'impatto che tali processi producono sul territorio e per i diversi stakeholder interessati.

La natura multidimensionale ed integrata degli interventi, la molteplicità di obiettivi e ambiti coinvolti, e la varietà estremamente ampia di stakeholder da considerare rendono infatti l'operazione di valutazione particolarmente complessa e al tempo stesso fondamentale, se si vogliono verificare i risultati raggiunti e catturare la complessità degli impatti prodotti.

Verso modelli di valutazione multidimensionali e complessi

La diffusione a livello europeo delle strategie di sviluppo urbano sostenibile integrato, già richiamata in precedenza, ha già da diversi anni portato alla proposta di **framework e metodi per valutare l'impatto**, attraverso set di indicatori multidimensionali che mirano a catturare gli effetti urbanistici⁴⁷, economici, sociali, culturali, ambientali, e di governance dei diversi interventi sulle città⁴⁷. La componente di sostenibilità sociale, in particolare, ha guadagnato sempre più attenzione negli ultimi anni, recuperando il deficit di attenzione dei periodi precedenti, e sta portando a una ricerca di indicatori adeguati anche nelle metodologie di valutazione che gradualmente si vanno sperimentando in Italia.

"La valutazione di impatto dovrebbe tenere insieme tutti gli elementi: i processi di governance, i processi decisionali, la qualità delle infrastrutture sociali e quelle materiali di una città. Purtroppo ancora la valutazione esiste molto poco, nei progetti europei è presente questa cultura ma in Italia la disponibilità a pagare per questo tipo di servizio è molto limitata. Eppure c'è un gran bisogno, e la scommessa è che anche gli attori privati piano piano stanno iniziando a interessarsi."

Ilda Curti, IUR

La sfida attuale consiste dunque nell'**integrare e mettere a sistema i metodi di valutazione**, bilanciando l'attenzione sulle **dimensioni hard e soft** della rigenerazione, e gettando uno sguardo prioritario sulla **sostenibilità**. In questa ottica, tra le priorità della valutazione non dovrebbe mancare a nostro avviso la verifica di alcuni aspetti discussi in questo Libro Bianco, in particolare l'aumento della biodiversità e della mixité locale, la nascita di economie locali sostenibili, l'aumento della coesione e dell'inclusione sociale, l'aumento delle opportunità culturali e di partecipazione sul territorio.

⁴⁷ Si vedano ad esempio la review di metodologie riportata in "Assessing the performance of integrated territorial and urban strategies: Challenges, emerging approaches and options for the future" (European Commission - Directorate-General for Regional and Urban Policy, 2018) oppure il report "Science for Environment Policy. Indicators for sustainable cities. In-depth Report 12", prodotto per la European Commission DG Environment by the Science Communication Unit (versione del marzo 2018).

Inoltre, in linea con le riflessioni proposte sopra, appare fondamentale la costruzione di metodi specifici anche per la **valutazione dei processi**, e delle **esternalità** che questi producono per gli stakeholder e il sistema nel suo complesso. Se pensiamo infatti alla co-creazione, alla costruzione dell'identità culturale, alla nascita e crescita di nuove reti ed alleanze locali e non, possiamo individuare importanti impatti che si generano già nel corso del processo di rigenerazione, e che possono essere osservati e monitorati con strumenti specifici già nelle fasi di sviluppo del progetto. Molto spesso, tali impatti vanno ben oltre gli obiettivi espliciti e dichiarati del progetto, e costituiscono un valore invisibile che cionondimeno costituisce una parte importante del valore aggiunto e dell'**impatto trasformativo** del progetto sul territorio.

Il rischio di impatti controversi e la necessità di monitoraggio continuo

Naturalmente, la valutazione degli impatti deve tenere presente anche **potenziali impatti indesiderati**, e comunque domandarsi **"per chi" i diversi impatti osservati sono stati prodotti**. E' necessario mettere in campo una riflessione profonda in particolare sul tema delle disuguaglianze, sul conflitto e sui *trade off* che questi processi trasformativi portano con sé, soprattutto in contesti complessi come quelli urbani⁴⁸. La rigenerazione può infatti avere effetti controversi: lo dimostra ad esempio il **dibattito in corso sulla gentrificazione**, che favorendo l'insediamento in queste aree di gruppi benestanti (generalmente *middle class*, in grado di accedere all'offerta qualitativa prodotta dalla rigenerazione urbana), può comportare un rischio di esclusione di gruppi con meno risorse, tanto economiche quanto culturali. Infatti, sebbene i nuovi gruppi insediati siano spesso caratterizzati anche da una sensibilità per gli stili di vita e di consumo "sostenibili" (si pensi alla preferenza per il biologico, l'artigianato locale, l'uso del bike sharing, la domanda di orti urbani, e altre preferenze che non a caso spingono queste popolazioni a ricercare i quartieri "rigenerati"), in assenza di un'attenzione a questo aspetto si determina il rischio di creare delle vere e proprie "enclaves" socio-culturali, ben distanti da quei principi di inclusione e coesione sociale che abbiamo ampiamente argomentato.

"Sicuramente la rigenerazione urbana può essere una grandissima opportunità, ma come si vede in molte città c'è anche un rischio associato. Questi processi, che hanno la leva finanziaria come criterio guida, attivano dinamiche interessanti, ripensando la città in modo "smart", "innovativo", in modo sostenibile dal punto di vista ambientale, ma c'è un rischio, ed è quello di creare gentrificazione."

Rossana Zaccaria, Legacoop Abitanti

⁴⁸ Per un approfondimento sul tema delle disuguaglianze e delle città come luoghi di conflitto si rimanda all'interessante lavoro della rete internazionale CONTESTED_CITIES (<http://contested-cities.net>), la quale ha dato vita a un ambizioso programma di ricerca focalizzato sul tema del diritto alla città nel contesto di sviluppo neoliberale. Attraverso una serie di case studies, il programma ha comparato i processi di trasformazione delle città latinoamericane ed europee nei rispettivi periodi post crisi economico-finanziaria, evidenziando gli effetti controversi degli interventi di sviluppo urbano e le pratiche di resistenza che nei vari contesti si sono originate.

“Quello della gentrificazione è un tema complesso, su cui non credo sia stato ancora trovato un equilibrio chiaro. Non condivido l’approccio di chi preferisce evitare i cambiamenti ‘a priori’ per paura di generare gentrificazione, ma è altrettanto vero che si tratta di un effetto collaterale che deve essere monitorato e gestito, soprattutto visti gli effetti dirimpenti della rigenerazione e la velocità con cui evolvono i contesti. Io penso che si possa agire in modo più oculato, anche attraverso processi di “agopuntura” o di rigenerazione leggera, in modo tale da gestire la gentrificazione e trattarla come uno strumento controllato piuttosto che come un fenomeno incontrollabile.”

Demetrio Scopelliti, Assessore Urban Planning di Milano

In questo scenario complesso di rischi ed opportunità, se alcuni impatti controversi (es. aumento dei prezzi) sono in una certa misura difficilmente evitabili, la loro **valutazione ex ante e il monitoraggio continuo** consentono di mitigarne gli effetti sia a monte che in itinere, e di orientare le scelte strategiche fin dalla fase di co-progettazione, in modo da controllare il più possibile le esternalità. Ad esempio, la promozione di una maggiore biodiversità e mixité locale all’interno di un business model più flessibile può far convivere spazi più esclusivi con spazi più popolari, servizi per turisti con servizi per residenti, e facilities per l’inclusione di gruppi vulnerabili o a rischio marginalità.

In questo senso, è importante che le metodologie includano strumenti non solo per la valutazione (ex-ante, in itinere, ex-post) ma anche per la **planificazione e gestione degli impatti**, andando a dialogare coi masterplan e coi decisori ai vari livelli, abilitando in questo modo processi virtuosi di apprendimento e re-planning basati su **feedback loops** ai quali contribuiscono tutti gli stakeholder rilevanti.

La **partecipazione degli stakeholder ai processi di valutazione** serve inoltre a garantire che le diverse prospettive siano presenti e che si possano soppesare, come già detto in precedenza, gli equilibri tra interessi e obiettivi privati (o di specifici gruppi) e obiettivi più ampi di natura pubblica e collettiva.

Per concludere, è importante rimarcare che la **scelta della migliore metodologia** per la valutazione d’impatto può variare da caso a caso e dipendere da numerosi fattori, inclusa la natura dell’intervento e la quantità e qualità di dati disponibili o reperibili. Data la diversità dei contesti, degli attori coinvolti, dei contenuti degli interventi *place-based* di rigenerazione urbana, non sempre è possibile fare riferimento a benchmark metodologici rigidi o impiegare metodi standard di analisi degli impatti. Ciò apre tuttavia anche a grandi opportunità di **innovazione metodologica e sperimentazione**, usando approcci e metodi nuovi che colgono la sfida di una valutazione integrata e complessa. Una regola fondamentale resta a nostro avviso l’utilizzo di metodi misti quali-quantitativi, basati sulla raccolta di dati sia oggettivi che dati di percezione, e attenti a tutti i livelli micro, meso e macro impattati dagli interventi.

7. CONCLUSIONI - Verso nuovi modelli e strategie di rigenerazione urbana multistakeholder

Il dibattito in corso sulla rigenerazione urbana prende le mosse dalla consapevolezza ormai radicata delle sfide fortemente multidimensionali e interconnesse che le città si trovano oggi ad affrontare. I nuovi approcci di sviluppo urbano sostenibile integrato e l'attenzione posta sul recupero degli edifici e delle aree dismesse tanto dal soggetto pubblico quanto dai privati e dalle comunità, richiedono un complesso **equilibrio tra le prospettive degli stakeholder** e un ambizioso **mix di ingredienti di progettazione, prototipazione, sperimentazione temporanea e valutazione d'impatto**.

Questo Libro Bianco, raccogliendo le esperienze e le visioni di soggetti eterogenei, quali fondi di investimento, società di costruzioni, associazioni non-profit, cooperative, fondazioni, comunità, amministratori locali, università, ha proposto una visione organica sulle principali sfide e le relative soluzioni, suggerendo una serie di strategie e metodologie concrete per progettare interventi di rigenerazione secondo un **approccio multistakeholder** e in linea con gli **obiettivi di sostenibilità** economica, sociale, ambientale, e di governance attualmente riconosciuti a livello europeo ed internazionale.

Innanzitutto, è ormai condiviso che ogni intervento di rigenerazione debba tenere presente e progettare in modo esplicito l'**interconnessione "viva" tra gli elementi hardware** (fisici e architettonici) e **gli elementi software** (economici, sociali, culturali, ambientali) dell'area specifica oggetto di intervento.

In secondo luogo, la rigenerazione deve essere vista ogni qual volta possibile come **opportunità per aumentare l'inclusività, la biodiversità e il policentrismo** delle città, in modo tale da non accrescere ma anzi contrastare la tendenza all'esclusione, all'omologazione e alla "desertificazione" dell'ecosistema urbano, fattori che nel medio e lungo periodo tendono a rendere la città meno sostenibile e meno resiliente a tutti i cambiamenti, tanto economici quanto sociali e ambientali.

Alcuni trend, come la **smart city** (intesa nella sua accezione ampia di città resa intelligente tanto dalle tecnologie e dai servizi, quanto dall'innovazione sociale e la valorizzazione dell'intelligenza collettiva), la **circular city** (che guarda a meccanismi di eco-efficienza ed sostenibilità ambientale) e la **collaborative city** (capace di attivare processi collaborativi e di condivisione tra cittadini, organizzazioni, istituzioni), offrono importanti spunti per i processi di rigenerazione, e la loro esplorazione nei progetti sia su piccola che su larga scala offre opportunità concrete di sperimentare modelli alternativi e sostenibili di economia e società.

Tuttavia, se si vogliono calare questi principi all'interno di casi concreti, non è sufficiente limitarsi a definire modelli e obiettivi ideali. Nella realtà dei progetti, è necessario chiedersi quali siano le **modalità per progettare modi concreti e fattibili** per giungere a tali obiettivi e ottenere i risultati sperati.

Secondo quanto discusso in questo Libro Bianco, la prima chiave è senz'altro l'adozione di un **approccio multistakeholder**. Investitori, costruttori, pubbliche amministrazioni, comunità, enti non-profit: ciascuno di questi soggetti rappresenta e apporta un insieme specifico di competenze, risorse e possibilità che possono essere fondamentali per la realizzazione dell'intervento. Per valorizzare al massimo ogni contributo, è necessario sviluppare un **progetto modulare ed iterativo**, che ricerchi un **impatto multidimensionale**, e si fondi non solo sulla partnership in senso stretto ma anche sulla formazione di vere e proprie **coalizioni tra attori focalizzate**, fatte di mix di soggetti eterogenei che contribuiscono con geometrie

variabili. Inoltre, è necessario che il progetto sia basato su un **business model flessibile**, in grado di mutare e adattarsi sulla base di quanto impara, sperimenta e verifica tramite l'insediamento di attività temporanee già durante le fasi di cantiere. Un **ruolo distintivo**, a nostro avviso, lo deve comunque mantenere il **soggetto pubblico**, che ha la funzione di garantire il contemperamento dei diversi interessi in causa e il perseguimento primario dell'interesse collettivo, senza per questo necessariamente essere (anche se può, in determinati casi) il promotore dell'intervento, né il finanziatore, né l'attuatore diretto di azioni al suo interno.

Sotto regole chiare e un'attenta supervisione pubblica, i soggetti privati tanto del profit quanto del non-profit possono apportare importanti risorse, e coinvolgere anche direttamente le comunità in **processi di co-creazione** nei luoghi rigenerati, che li renderanno più dinamici, inclusivi e rispondenti alle necessità della popolazione.

Il **coinvolgimento delle comunità** è infatti un ulteriore elemento fondamentale degli approcci qui proposti, che non solo aumenta l'*ownership* e la coesione sociale nei luoghi rigenerati, ma costituisce anche un importante elemento per la loro **sostenibilità economica**, rendendoli più attrattivi per gli attori economici e più remunerativi dal punto di vista di performance del prodotto immobiliare. Il **community engagement**, di cui sempre più si parla anche nel nostro Paese, è infatti una nuova frontiera che sta interessando non solo gli enti pubblici e gli attori di economia sociale, ma anche i fondi di investimento e le imprese che sviluppano gli interventi. Tale *engagement* può avvenire in varie forme, tra cui risulta efficace ad esempio la promozione di iniziative culturali, e l'applicazione di nuove metodologie di co-creazione basate sul design thinking e sulla partecipazione ad attività sperimentali diffuse. Il **design** assume in questo senso un ruolo fondamentale nei processi di **co-creazione dei luoghi**. Non si tratta di usare il design per progettare in modo definitivo i luoghi e le funzioni da collocare al loro interno, ma piuttosto di usare metodi di design thinking per progettare i processi e meccanismi attraverso i quali è possibile "invitare" le persone nel processo, abilitarle ad esprimere i propri bisogni, aspettative e **domanda di "significati"**, e poi aprire spazi di innovazione nei quali sono le comunità stesse, o le imprese, o le organizzazioni interessate a proporre delle risposte adeguate e allineate con tali domande, **ideando, prototipando, sperimentando e dunque validando sul campo** le soluzioni immaginate. Questi approcci, già sperimentati in diverse esperienze nazionali ed internazionali, hanno a nostro avviso anche un gran potenziale quando realizzati già all'interno del **"tempo dell'attesa"** (tra l'approvazione di un masterplan e il completamento del cantiere), in ottica tanto di co-creazione quanto di **marketing territoriale**, per promuovere l'immaginario e attrarre i soggetti che potrebbero diventare in futuro gli abitanti e fruitori dell'area rigenerata.

Per sciogliere il nodo delle risorse e della **sostenibilità economico-finanziaria**, il Libro Bianco presenta una serie di stimoli relativi al modo in cui il pubblico, in vista delle crescenti opportunità di partnership con investitori e finanziatori privati, può facilitare l'**attrazione dei capitali**. Ferme restando le opportunità legate all'attrazione di capitali pazienti e allo sviluppo di strumenti di finanza d'impatto, suggeriamo che il pubblico prenda in considerazione anche la possibilità di attirare capitali privati andando a calmierare il rischio notoriamente associato a questi interventi attraverso forme di garanzia pubblica, linee di credito agevolate, o anche interventi finalizzati a ridurre i tempi amministrativi e il carico burocratico. Al pubblico resta comunque, a nostro avviso, la **funzione redistributiva** di intervenire anche con risorse proprie o altri fondi pubblici multilivello laddove quartieri e zone particolarmente sfidanti o degradate non siano in grado di offrire un contesto attraente per l'investimento privato.

Infine, nel Libro Bianco abbiamo argomentato in favore dello sviluppo e messa in atto di modelli complessi di **valutazione d'impatto**, che sappiano tenere conto degli effetti multidimensionali degli interventi di rigenerazione, e cogliere gli impatti anche nella dimensione di processo, raccogliendo le esternalità che tale processo produce a vari livelli. La

valutazione l'impatto deve partire dalla considerazione degli impatti attesi ex-ante, ma nutrirsi anche di un'osservazione continua basata sul monitoraggio degli impatti prodotti nel corso degli interventi, anche in ottica di mitigazione di eventuali effetti controversi o di valorizzazione, dall'altro lato, di dinamiche inattese e virtuose che molto spesso si verificano in questi progetti.

In conclusione, consapevoli dell'ampiezza del tema, la sintesi proposta in questo Libro Bianco più che essere il punto di arrivo delle diverse conversazioni citate vuole essere un punto di partenza per ulteriori e sempre più diffuse iniziative concrete. Con lo stesso approccio proposto per la rigenerazione urbana in generale, tutte le teorie e pratiche esposte devono restare sottoposte ad un continuo processo di sperimentazione, validazione e conseguente correzione. Auspichiamo che la metodologia che abbiamo seguito nella redazione del Libro sia di ispirazione per tutti coloro che nei prossimi anni affronteranno tanto i progetti quanto le iniziative di studio sul tema.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Associazione Nazionale Costruttori Edili (ANCE) (2018), Il Libro Bianco della Fiscalità Immobiliare, Per una riconversione del patrimonio edilizio che garantisca sicurezza sismica, benessere abitativo ed emissioni zero, 30 Settembre 2018.

Associazione Nazionale Costruttori Edili (ANCE) (2018), Rapporto 2018 sulla presenza delle imprese di costruzione italiane nel mondo, a cura della Direzione Affari Economici e Centro Studi e della Direzione Affari Internazionali e Lavori all'Estero, 27 settembre 2018.

Associazione Nazionale Comuni Italiani (ANCI) (2017), Rigenerazione Urbana: un Progetto per l'Italia, Dossier sui Progetti di Comuni e Città Metropolitane per il Bando Periferie, in collaborazione con Urban@it, 30 settembre 2017.

Area Festival Internazionale dei Beni Comuni (2018), Il Manifesto, Promuovere l'innovazione, abilitare il city making, Chieri 29/06/2018-01/07/2018.

Associazione Aree Urbane Dismesse (AUDIS) (2008), Carta AUDIS della Rigenerazione Urbana, approvata dall'Assemblea dei soci AUDIS il 10 giugno 2008.

Associazione Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS) (2018), L'Agenda urbana per lo sviluppo sostenibile, Obiettivi e proposte, in collaborazione con Urban@it, marzo 2018.

Balducci A. (2017), Oltre la metropoli, Università Roma Tre, Aula Magna del Dipartimento di Architettura, Presentazione dell'8 marzo 2017.

Batty M. (2013), *The New Science of Cities*, Massachusetts Institute of Technology.

Belingardi C., Pecoriello A. (2016), Beni comuni spaziali in ambito urbano. Riflessioni per un regolamento, Società di Studi Geografici Memorie geografiche NS, vol. 14, pp. 63-69.

Bianchi M. (2018), Rigenerazione urbana ed innovazione sociale: il caso di Gillet Square, progetto di cultura urbana guidato dalla comunità, Euricse Working Papers, 105|18.

Bolognese A. (2017), Criticità e proposte nel Bando periferie 2016: una prima analisi dei risultati, Working papers. Rivista online di Urban@it - 1/2017.

Boonstra B., Lofvers W. (2017) Rotterdam: Do-It-Yourself Assemblages in Urban Regeneration, *The Planning Review*, vol. 53, n.1, pp. 6-17.

Boscolo E. (2017), La riqualificazione urbana: una lettura giuridica, Working papers. Rivista online di Urban@it - 1/2017.

Bosetti N., Colthorpe T. (2018), Meanwhile, In London: Making use of London's empty spaces, Centre for London, October 2018.

Boulanger S.O.M., Marcatili M. (2018), Metodologia circolare site-specific per la resilienza dei quartieri urbani: il Green City Circle, *Techne*, vol.15, pp. 203-211.

Capone N. (2016), Del diritto d'uso civico e collettivo dei beni destinati al godimento dei diritti fondamentali, *Politica del diritto*, Fascicolo 4, dicembre 2016, pp. 597-636.

-
- Capone N. (2018), Beni Comuni, Usi Collettivi e Comune: Oltre la Logica Proprietaria, Commonfare.
- Capuano R. (2016), Le politiche europee per le città: il lungo percorso per il patto di Amsterdam, RISE, Territorio e Territori, vol. 2, n.6, pp. 14-17.
- Cassa Depositi e Prestiti (2013), Smart City, Progetti di sviluppo e strumenti di finanziamento, Report Monografico 01 - 2013 | Smart City.
- Cerasoli M., Mattarocci G. (2018), Rigenerazione Urbana e Mercato Immobiliare, Roma TrE-Press, gennaio 2018.
- CERIIS (2017), Evidenze sull'innovazione sociale e sostenibilità in Italia, Quarto Rapporto CERIS a cura di Matteo G. Caroli, Franco Angeli.
- Città Metropolitana di Firenze (2017), Rinascimento Metropolitano. Piano Strategico 2030, maggio 2017.
- Commissione Europea (2007), Leipzig Charter on Sustainable European Cities, May 2007.
- Commissione Europea (2018a), Assessing the performance of integrated territorial and urban strategies: Challenges, emerging approaches and options for the future, January 2018.
- Commissione Europea (2018b), Science for Environment Policy. Indicators for sustainable cities. In-depth Report 12, March 2018.
- Comune di Bari (2011), Documento Programmatico per la Rigenerazione Urbana", maggio 2011.
- Comune di Milano (2013), Dalla città che cambia: la newsletter dei laboratori di quartieri, n. 1, settembre 2013.
- Cottino P. (2018), Verso un nuovo paradigma progettuale per la rigenerazione urbana, Che Fare, 20 novembre 2018.
- Daprà F., Fabi V. (2017), Territori della cultura tra rigenerazione e innovazione sociale. Una sperimentazione italiana, Techne, vol. 14, pp. 200-208.
- Di Felicianantonio C. (2016), Dai *commons* al *commoning* (urbano): la costruzione quotidiana del comune, Società di studi geografici. Memorie geografiche NS 14, pp. 49-52.
- EKLIPSE (2017), An impact evaluation framework to support planning and evaluation of nature-based solutions projects, Horizon 2020 European Union Funding for Research & Innovation.
- Festa D. (2016), *Urban Commons*. L'invenzione del Comune, Commons/Comune, Società di studi geografici. Memorie geografiche NS 14, pp. 53-62.
- Fondazione Banco di Napoli (2017), Sviluppo Locale e Rigenerazione Urbana, Obiettivi e valori per una riqualificazione sostenibile della città di Napoli.
- Frisch G.J. (2016), Valutare la rigenerazione urbana. Chi dice che facciamo bene?, Regione Emilia Romagna, 6 ottobre 2016.
- Furtado B. A., Sakowski P. A. M., Tóvolli M. (2015), Modeling Complex Systems for Public Policies, Ipea.

Guamari (2018), Report on the Italian Construction, Architecture and Engineering Industry, Aldo Norsa, novembre 2018.

Hundal M., Thorpe A. (2018), Make Meanwhile: a public space for creative collaboration and social innovation in the King's Cross Knowledge Quarter, British Library, December 2018.

Instituto Universitario de Urbanística (2010), Integrated urban regeneration in Europe Summary document, Universidad de Valladolid, June 2010.

INU (2017), Rigenerazione urbana. Le 10 proposte dell'INU: 4 strumenti, 4 riforme, 1 sperimentazione, 1 azione di sistema, novembre 2017.

ISTAT (2014), 15° Censimento Generale della Popolazione e delle Abitazioni, Edifici e Abitazioni, 11 agosto 2014.

Istituto per la Finanza e l'Economia Locale (IFEL) (2017), Città Sostenibili: progettare, gestire e valutare i processi di trasformazione urbana, 11 dicembre 2017.

Lees L. (2008), Gentrification and Social Mixing: Towards an Inclusive Urban Renaissance?, *Urban Studies*, vol. 45, n.12, pp. 2449–2470.

Leone M.F., Raven J. (2018), Metodi progettuali multiscalarari e mitigazione adattiva per la resilienza climatica delle città, *Techne*, vol. 15, pp. 299-310.

Malangiardo A., Micelli E. (2018), From sources of financial value to commons: Emerging policies for enhancing public real-estate assets in Italy, *Papers in Regional Science*, vol. 97, n.4, November 2018.

Manconi L., Porcaro P. (2015), Cosa è la partecipazione civica?, a cura di Formez PA, diritti del Dipartimento della Funzione Pubblica, ottobre 2015.

Manzini E. (2017), La produzione sociale di luoghi in un mondo connesso. In: *Da Spazi a Luoghi. Proposte per una nuova ecologia di sviluppo*, a cura di Paolo Venturi e Sara Rago, giugno 2017.

Marcatili M. (2015), *Urban Renewal, Italy Restarts: Triggers and Financial Strategies*, 11 luglio 2014.

Marcatili M. (2018), *Rigenerazione... di nuova generazione*, Nomisma, 17 gennaio 2018.

Mazzucato M. (2014), *Lo Stato Innovatore*, Laterza.

Mazzucato M., Jacobs M. (2017), *Ripensare il Capitalismo*, Anticorpi, Laterza.

Micciarelli G. (2014), I beni comuni e la partecipazione democratica. Da un "altro modo di possedere" ad un "altro modo di governare", *Rivista di filosofia del diritto internazionale e della politica globale*, *Jura Gentium*, vol. 11, n. 1, Anno 2014, pp. 58-83.

Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (a cura di) (2010), *Dichiarazione di Toledo: sulla rigenerazione urbana integrata e il suo potenziale strategico per uno sviluppo urbano più intelligente, sostenibile e inclusivo nelle città europee*, 16 marzo 2010.

Moehlig, M. (2017) "Urban regeneration: focus on "software"". In: *Territorio della Ricerca su Insediamenti e Ambiente, Urban Regeneration in the European Union*, *International Journal of Urban Planning*, vol 10, n.1, pp. 97-104.

ONU (2015), Risoluzione adottata il 25 settembre 2015 dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite "Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile".

ONU (2016), Risoluzione adottata il 23 dicembre 2016 dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite sulla "Nuova Agenda Urbana".

Ostanel E. (2017), Rigenerazione urbana e innovazione sociale in periferia. Un incontro possibile? In: Agenda Milano: Ricerche e Pratiche per una città inclusiva, a cura di David Busa ed Emanuele Polizzi, con postfazione di Cristina Tajani.

Ostanel E. (2017), Spazi fuori dal comune: Rigenerare, includere, innovare, Franco Angeli, Milano.

Ostrom E. (1990), *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action, Political Economy of Institutions and Decisions*, Cambridge University Press, 1990.

Poli I., Ravagnan C. (2017), La rigenerazione urbana nel Piano Regolatore Generale di Roma. Tra attuazione e innovazione, in *Ciudades*, vol. 20, pp.135-153.

Prescia R., Trapani F. (2016), Rigenerazione urbana, innovazione sociale e cultura del progetto, Franco Angeli.

Pultrone G. (2017), La rigenerazione urbana come occasione di innovazione sociale e progettualità creativa nelle periferie, *Techne*, vol. 14, pp. 139-146.

Regione Emilia Romagna (2017), Rigenerazione di Seconda Generazione di Marco Marcatili, con Saveria Olga Murielle Boulanger, Alessio Cazzola, Salvatore Giordano, Johnny Marzialetti.

Robiglio M. (2017), *RE-USA: 20 American stories of Adaptive Reuse: A Toolkit for Post-industrial Cities*, Jovis Publisher.

Rodotà S. (2018), I Beni Comuni, L'inaspettata rinascita degli usi collettivi, a cura di Geminello Preterossi e Nicola Capone, La scuola di Pitagora editrice.

Semi G. (2015), *Tutte le città come Disneyland*, Il Mulino, Bologna.

Smith N. (2002), *New Globalism, New Urbanism: Gentrification as Global Urban Strategy*, Antipode.

Territorio della Ricerca su Insedimenti e Ambienti (2015), *Se i vuoti non si riempiono*, vol.8, n.1, giugno 2015.

Territorio della Ricerca su Insedimenti e Ambienti (2017), *Urban regeneration in the EU*, vol.10, n.1, giugno 2017.

Unione Europea (2011), *Cities of Tomorrow - Challenges, visions, ways forward*, ottobre 2011.

Unione Europea (2014), *State of the art, Sustainable regeneration in urban areas, URBACT II Capitalisation*, dicembre 2014.

Unione Europea (2016), *Establishing the Urban Agenda for the EU 'Pact of Amsterdam'*, agreed at the Informal Meeting of EU Ministers Responsible for Urban Matters on 30 May 2016 in Amsterdam, The Netherlands.

Urban@it (2015), *Le politiche urbane in Gran Bretagna: approcci, attori, politiche*, Working papers. Rivista online di Urban@it - 1/2015.

Urban@it (2016), Sintesi del Rapporto sulle città 2016, Le Agende Urbane delle città italiane, Bologna, 7 ottobre 2016.

Urban@it (2017), Sintesi del Terzo Rapporto sulle Città 2017, Mind the Gap: il distacco tra politiche e città, 20 ottobre 2017.

Van Meerkerk I., Boonstra B., Edelenbos J. (2013), Self-organization in urban regeneration. A two case comparative research, *European Planning Studies*, vol.21, n.10, pp. 1630-1652.

Yarker S. (2018), Tangential attachments: Towards a more nuanced understanding of the impacts of cultural urban regeneration on local identities, *Urban Studies*, vol.55, n.15, Urban Studies Journal Limited, pp. 3421-3436.

Zaccaria R. (2018), *Cambiare l'abitare cooperando*, il Gestore Sociale Cooperativo infrastruttura dell'housing sociale e del welfare urbano, Pearson Italia, Milano-Torino.

LUO
GOM
COM
UNE



info@agenzialama.eu

