

I libri di Ca' Foscari 13

e-ISSN 2610-9506  
ISSN 2610-8917

---

# Collaboration Age

Enzimi sociali  
all'opera in esperienze  
di rigenerazione urbana  
temporanea

Maurizio Busacca e Roberto Paladini



**Edizioni**  
Ca' Foscari





Collaboration Age

## **I libri di Ca' Foscari**

13



**Edizioni**  
Ca' Foscari



# **Collaboration Age**

Enzimi sociali all'opera  
in esperienze di rigenerazione  
urbana temporanea

Maurizio Busacca e Roberto Paladini

Venezia

**Edizioni Ca' Foscari** - Digital Publishing

2020

Collaboration Age. Enzimi sociali all'opera in esperienze di rigenerazione urbana temporanea  
Maurizio Busacca e Roberto Paladini

© 2020 Maurizio Busacca, Roberto Paladini per il testo

© 2020 Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing per la presente edizione



Quest'opera è distribuita con Licenza Creative Commons Attribuzione 4.0 Internazionale  
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License



Qualunque parte di questa pubblicazione può essere riprodotta, memorizzata in un sistema di recupero dati o trasmessa in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo, elettronico o meccanico, senza autorizzazione, a condizione che se ne citi la fonte.

Any part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means without permission provided that the source is fully credited.

Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing  
Fondazione Università Ca' Foscari Venezia  
Dorsoduro 3246 | 30123 Venezia  
<http://edizionicafoscari.unive.it/> | [ecf@unive.it](mailto:ecf@unive.it)

1a edizione giugno 2020

ISBN 978-88-6969-424-0 [ebook]

ISBN 978-88-6969-425-7 [print]

Il progetto «Venice Original» è stato realizzato anche grazie alla collaborazione tra Ca' Foscari Alumni e CNA Metropolitana di Venezia.



Collaboration Age. Enzimi sociali all'opera in esperienze di rigenerazione urbana temporanea / Maurizio Busacca, Roberto Paladini — 1. ed. — Venezia: Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing, 2020. — 110 pp.; 23 cm. — (Libri di Ca' Foscari; 13). — 978-88-6969-425-7

e-ISSN 2610-9506

ISSN 2610-8917



URL <https://edizionicafoscari.unive.it/it/edizioni/collane/i-libri-di-ca-foscari/>

URL <https://edizionicafoscari.unive.it/en/edizioni/libri/978-88-6969-425-7/>

DOI <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-424-0>

## **Collaboration Age**

Enzimi sociali all'opera in esperienze di rigenerazione urbana temporanea

Maurizio Busacca e Roberto Paladini

## **Abstract**

Recently, public policies of urban regeneration have intensified and multiplied. They are being promoted with the aim to start social and economic dynamics within the local context which is subject to intervention. From the empirical analysis, we realise that such activities are mainly implemented by three subjects or by mixed coalitions (public institutions, actors of the third sector and companies). Within them, each player is moved by a multiplicity of interests and goals that go beyond their own nature – public interest, market and mutualism – and tend to redefine themselves, thus becoming hybrid forms of production of value (social, economic, cultural). By studying a number Italian and Catalan cases, this essay deals with the theory that, under specific conditions and configurations, a collaborative direction – of organization, production and design – would give life to successful procedures, even without the identification of a one-best-way. The collaboration is not simply a choice of operation, but a real production method which mobilises social resources to create hybrid solutions – between state, market and society – to complex issues that could not be faced solely with the use of the rationale of action of one among the three actors. In this framework, the systems of relations and interactions between players and shared capital become an essential condition for the success of every initiative of urban redevelopment, or failure thereof. Such initiatives are brought to life by the strategic role of individuals who foster connections as well as the dissemination of non-redundant information between social networks, and collective and individual actors which would otherwise be separated and barely able to communicate and collaborate with each other. In addition to the functions carried out by knowledge brokers, that have been extensively described in organisational studies and economic sociology, the aforementioned figures act as real social enzymes, that is to say, they handle the available information and function as catalysts of social processes of production of knowledge. Moreover, they increase the reaction speed, working on mechanisms which control the spontaneity.

**Keywords** Urban regeneration. Collaborative practices. Economic growth. Social innovation. Small business.





## **Collaboration Age**

Enzimi sociali all'opera in esperienze di rigenerazione urbana temporanea

Maurizio Busacca e Roberto Paladini

# **Sommario**

## **Prefazione**

Marco Cosmo 9

**Introduzione** 13

**1 Le politiche di rigenerazione urbana** 17

**2 La città collaborativa**  
Framework analitico e concettuale del volume 27

**3 Esperienze di rigenerazione urbana a confronto** 35

**4 Relazioni e temporaneità**  
Dalla circolazione all'impiego generativo  
della conoscenza 79

**Brevi note conclusive** 91

**Responsabilità sociale dell'impresa e responsabilità  
della società verso l'impresa**  
Marco Vedovato 95

**Bibliografia** 101



## Prefazione

Marco Cosmo

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

---

Riprendendo il titolo di questo volume, credo che la parola 'collaborazione' debba sempre più diventare centrale e presupposto indispensabile per il raggiungimento di qualsiasi obiettivo. Ne abbiamo avuto una prova in questi mesi di reclusione causa Covid-19.

Ca' Foscari Alumni, il network dei laureati di Ca' Foscari, ha sempre creduto nell'importanza di questa parola e fin dagli inizi ha gettato le sue basi cercando di stringere quante più collaborazioni possibili con il mondo dell'impresa, delle istituzioni, delle Associazioni culturali e di categoria.

Ca' Foscari Alumni racchiude in sé la forza della tradizione ultra centenaria dell'Ateneo (nel 2018 sono stati celebrati i 150 anni di storia), e dello spirito associativo che ha caratterizzato il legame tra ex studenti negli anni, *in primis* concretizzatosi nell'Associazione degli Antichi Studenti. Questo legame viscerale e storico con la città di Venezia non può che renderci sensibili ai temi trattati quali il recupero urbano e come questo possa impattare positivamente sulla società.

Tra i progetti elencati in questo volume come *best practice* per un modello di recupero urbano, che vede appunto protagonisti il tessuto economico locale di Venezia, i suoi cittadini, le istituzioni e il mondo della cultura, compaiono anche quelli nati dalla collaborazione tra Ca' Foscari Alumni e la CNA di Venezia. La nostra prima collaborazione risale al 2016 e negli anni si è rafforzata e strutturata dando vita nel 2018, nell'ambito del progetto «Venice Original», all'iniziativa di rigenerazione urbana promossa dalla CNA-Associazione Artigiani con il sostegno della Camera di Commercio Venezia Rovigo.

Il progetto, che potrete scoprire nel dettaglio all'interno del Capitolo 3 di questo volume, comprendeva un'innovativa soluzione che ha

---

messo a fuoco una serie di interventi artistici della classica produzione artigianale veneziana con l'individuazione di quattro percorsi dell'artigianato tradizionale: il primo dedicato alla gondola, il secondo alla maschera, il terzo al vetro, il quarto, chiamato «Insigni», alla specifica zona del 'chilometro dell'arte' (tra la Punta della Dogana e l'Accademia), sviluppato in partnership con il Laboratorio di Management dell'arte e della cultura dell'Università Ca' Foscari e l'azienda F/ART di Treviso. Tali percorsi sono stati raccolti sotto il bollino di «Venice Original» e inseriti nella cornice delle visite aziendali organizzate da Ca' Foscari Alumni, un'iniziativa pensata fin dalla nascita dell'Associazione per permettere agli Alumni di visitare aziende, istituzioni ed enti dove operano o collaborano altri Cafoscarini, una possibilità per creare le basi per future collaborazioni. Le visite vogliono fornire esempi significativi di realtà innovative e all'avanguardia, per proporre stimoli e spunti di crescita per il proprio percorso personale e professionale. Gli Alumni che hanno partecipato hanno avuto modo di vedere da vicino queste realtà, scoprendo luoghi e aspetti normalmente non accessibili dall'esterno. È stata inoltre un'opportunità di confronto e *networking*, di formazione personale, di arricchimento professionale e scambio di esperienze, sia per i partecipanti sia per le realtà ospitanti che hanno avuto modo di aprire le porte delle botteghe a un pubblico generalmente lontano e spesso disattento e poco informato. Questa esperienza collaborativa ha creato l'occasione sia per scambiare idee che per costruire una riflessione comune sull'importanza e il valore che hanno un tessuto artigianale di qualità come quello veneziano. Un itinerario di scoperta e valorizzazione, con uno sguardo di gruppo e un'ottica di condivisione e confronto. Le iniziative «Alumni in Visita» sono generalmente riservate agli Associati Premium di Ca' Foscari Alumni (paganti). In questa occasione è stato deciso di aprirle a tutti allargando anche a studenti, amici e parenti, convinti che il valore del progetto fosse tale da dover assicurare la massima diffusione e accessibilità.

Si è trattato di un progetto pilota che intende includere in futuro tutte le botteghe artigiane veneziane a carattere storico, tipico, artistico e tradizionale, e che nel 2019 ci ha portato ad avvicinare il mondo della cantieristica navale in occasione del Salone Nautico di Venezia, che ha visto il coinvolgimento di attori locali, nazionali e internazionali. La sede espositiva è stata l'Arsenale di Venezia, simbolo della forza e della potenza militare della Repubblica Serenissima e cuore della sua industria navale, nonché esempio di recupero urbano sul quale sicuramente ci sono ancora ampi margini di miglioramento: un incomparabile contesto storico nel pieno centro di Venezia, composto da un bacino acqueo di 50.000 metri quadri e padiglioni per circa 6.000 metri quadri complessivi. La visita comprendeva anche la partecipazione alla conferenza «Settore nautico a Venezia: prospettive e opportunità per il turismo», dove diversi esperti

del settore nautico si sono confrontati sui temi più attuali legati al turismo e alla gestione dei flussi in una città unica come Venezia.

Come si leggerà nel Capitolo 3, servirsi di eventi *ad hoc* per raccontare e divulgare tematiche relative al recupero urbano dà ancora più efficacia e permette di attivare riflessioni comuni coinvolgendo tutti gli stakeholder (in quell'occasione parteciparono Paola Mar, Assessore al turismo del Comune di Venezia; Roberto Paladini, Direttore CNA Venezia; Marco Cosmo, Direttore Ca' Foscari Alumni; Cristiano Tomei, Coordinatore nazionale CNA turismo e commercio; Alessandro Battaglia, Responsabile nazionale CNA Nautica; Francesco di Cesare, Presidente Risposte Turismo; Guido Borelli, Università Iuav di Venezia; Mara Manente, Centro Internazionale di Studi sull'Economia Turistica; Jafar Jafari, University of Wisconsin-Stout).

Proprio sul tema del recupero urbano, e sempre in collaborazione con CNA Venezia, è degno di nota il progetto avviato nel novembre del 2019 quando CNA Confederazione Nazionale dell'Artigianato e Ca' Foscari Alumni hanno presentato il progetto di riqualificazione urbana dell'area di San Basilio che verrà raccontato e sviscerato nel dettaglio nel paragrafo 3.1 di questo volume.

Il progetto aveva l'obiettivo di avviare il recupero dell'area cittadina che va dal ponte di San Basilio alle sedi universitarie Ca' Foscari e Iuav (San Sebastiano, San Basilio, Ex Cotonificio, Zattere), zona che risulta ai margini di quelli che sono i flussi turistici ed economici della città ma con un alto tasso di residenzialità e dall'alto potenziale ancora inespresso, nonostante negli ultimi anni le due Università (Ca' Foscari e Iuav) abbiano cercato di ravvivarlo e portarlo al centro delle loro attività didattiche.

Grazie alla collaborazione con l'Università Ca' Foscari Venezia è stato individuato, presso Ca' Foscari Zattere, uno spazio interamente allestito dagli Artigiani di CNA Venezia creando una sorta di showroom della filiera dell'artigianato artistico. Anche in questo caso la collaborazione con gli stakeholder è stata fondamentale per la buona riuscita dell'iniziativa e ancora una volta la risposta è stata più che buona, basti pensare che sono stati partner del progetto, oltre alla promotrice CNA Confederazione Nazionale dell'Artigianato e delle PMI Metropolitana di Venezia, il Comune di Venezia, il Maclab, Sumo Società Cooperativa Sociale, Ca' Foscari Alumni, Science Gallery Venice, Associazione El Felze, Associazione Compagnia dei Mascherari, Associazione Marco Polo, l'Associazione culturale Caos studio.



---

## Introduzione

---

Gli anni '90 hanno rappresentato per l'Italia una fase di vivace sperimentazione nel campo della rigenerazione delle aree urbane. Da un lato le iniziative autonomamente prodotte dagli enti locali; dall'altro, i nuovi programmi complessi, tra i quali il più famoso è Urban I e II, che, su impulso dell'Unione Europea, hanno promosso un approccio complesso alla rigenerazione urbana, che si è andata così caratterizzando per una crescente integrazione delle questioni trattate, tanto dei temi ambientali, sociali ed economici, quanto dei soggetti che concorrono alla definizione e all'attuazione dei programmi stessi. In quel decennio si assiste a una rapida trasformazione del concetto, che evolve da riqualificazione fisica a rigenerazione urbana, intesa come un processo che sviluppa un insieme integrato di azioni di carattere fisico, economico e sociale (Bernardini, Cascella 2011). L'enfasi posta da questa nuova concettualizzazione - e dalla strumentazione di policy a essa associata - agli aspetti partenariali e partecipativi è determinante ai fini della comprensione delle trasformazioni prodotte, sul piano analitico e su quello operativo. L'opzione teorica sottostante è che la partecipazione degli attori interessati da un processo di rigenerazione urbana alla definizione dei problemi e, in taluni casi, degli obiettivi e delle soluzioni, faciliti la progettazione di interventi efficaci e crei le condizioni di consenso utili a favorirne la realizzazione. I processi partecipativi e il protagonismo delle comunità locali sono così entrati in modo sempre più indissolubilmente intrecciato nei programmi di rigenerazione urbana. I dieci anni successi-

---

Il volume è il frutto di un lavoro di ricerca e di scrittura condivisi, tuttavia il Capitolo 2 e i paragrafi 3, 3.2 e 3.3 sono da attribuire in via prevalente a Maurizio Busacca, il Capitolo 1 e i paragrafi 3.1 e 3.4 a Roberto Paladini, l'Introduzione, il Capitolo 4 e le Breve note conclusive ad entrambi gli Autori.

vi si sono caratterizzati per una sostanziale prosecuzione di queste logiche, ma in un contesto europeo caratterizzato dalla progressiva riduzione delle risorse pubbliche – che fino ad allora erano state ingenti e determinanti nei programmi di rigenerazione urbana – e dalla crescente competizione tra le città per accaparrarsi nuove funzioni nelle catene internazionali di produzione del valore, così da poter attrarre imprese, turisti e visitatori secondo la visione di una città sempre più imprenditoriale (Jessop 1997).

Malgrado il forte impatto della crisi economica globale del 2007-08, le tracce di questa evoluzione sono ancora oggi ben visibili in numerose esperienze di governo collaborativo del territorio (Pais, Polizzi, Vitale 2019; Busacca 2019a), dove si registra un’enfasi crescente sui temi delle reti locali e del loro protagonismo. Rispetto alla prima stagione di programmazione, però, le iniziative di rigenerazione urbana si caratterizzano oggi per la minore robustezza delle politiche, sia in termini di disponibilità di fondi pubblici sia in termini di minor pianificazione del rapporto tra tempo, mezzi e risultati. Le iniziative sono più ‘leggere’ e ‘temporanee’, concentrate nell’attivazione di processi sociali ed economici più che nella riqualificazione fisica delle aree. Da questo deriva la scelta di concentrare l’attenzione del volume su un particolare tipo di rigenerazione urbana che guarda prevalentemente al tessuto economico e attua eventi e iniziative temporanee per attivarlo. L’accelerazione dei processi socio-economici, la riduzione delle risorse pubbliche, la maggiore competizione internazionale tra i sistemi urbani e l’aumento della complessità di questi sistemi hanno spostato l’attenzione di studiosi e *policy maker* verso le sfide che emergono in termini di strutture di governance, enfatizzando le dimensioni della conoscenza e della *network governance* (Subirats 2017). I programmi di rigenerazione urbana si presentano quindi oggi molto più leggeri di ieri: più brevi nella durata e meno dotati di risorse finanziarie, ma tuttavia molto più ampi in termini di attori coinvolti e sfere di azione che intrecciano. Senza avere la presunzione di ricostruire la storia del concetto e delle pratiche di rigenerazione urbana in Italia, in questo volume ci limitiamo interlocutoriamente a rilevare che solo di recente il dibattito pubblico e l’apparato legislativo italiani hanno colto l’importanza di aspetti non meramente fisici legati a obiettivi di riqualificazione di aree degradate (Mantini 2013) e ancora più di recente hanno collegato i processi di rigenerazione agli attori sociali ed economici dei territori interessati (Tricarico, Zandonai 2018). Malgrado sia da rilevare che in alcuni casi questa recente sensibilità ha determinato la sovrastima del ruolo di alcuni attori sociali (Ostanel 2017), mettendo in secondo piano gli aspetti più estrattivi e orientati alla rigenerazione continua delle condizioni di produzione capitalistica della città (D’Albergo, Moini 2015), va altresì riconosciuto che questi approcci hanno l’indubbio merito di ricordare che oltre allo Stato e al merca-



to esiste anche la società, che partecipa alla produzione dei luoghi secondo propri specifici schemi e approcci (Venturi, Zandonai 2019). Come testimoniato da numerosi studi di innovazione sociale, aumentano oggi il numero e la tipologia di attori urbani coinvolti nelle pratiche di rigenerazione urbana (Moulaert, MacCallum, Hillier 2013) e la relazione tra luoghi, attori e diritti si fa sempre più complessa e contraddittoria (Cruz, Martínez Moreno, Blanco 2017). Il lavoro che qui andiamo a presentare si inserisce indubbiamente in questo filone, il quale, pur riconoscendo l'importanza di fattori produttivi ed economici legati agli asset materiali dei contesti urbani, guarda soprattutto ai modi in cui gli attori partecipano alla governance urbana e ancora di più ai modi di governare la città che essi producono (Le Galès, Vitale 2013).

A nostro avviso, uno degli aspetti fino a oggi meno indagati della rigenerazione urbana è l'intreccio di scopi, interessi, risorse e obiettivi che mettono in campo gli attori. Tuttavia, questa dimensione è fortemente connessa ai modi di governare tali processi e, dal nostro punto di vista, alla qualità dei risultati che vengono raggiunti e pertanto ricostruirne minuziosamente le forme può aiutare a meglio comprendere cosa e come influenza le iniziative di rigenerazione urbana. Per fare ciò, il volume, dopo un breve capitolo di inquadramento della materia nel quale si presenta la ricostruzione del dibattito scientifico sul tema delle iniziative temporanee di rigenerazione urbana e dei modi di governo da parte degli attori coinvolti, presenta quattro casi di iniziative temporanee di rigenerazione urbana. La scelta è ricaduta su progettualità innescate da attori di differente natura (pubblici, fondazioni, imprese, associazioni e comunità locali) che incarnano le tendenze del settore: temporaneità, limitatezza delle risorse economiche e pluralismo degli attori coinvolti. Di ogni caso vengono presentate le azioni principali e i sistemi di attorialità che le producono, con l'intento di rilevare tratti in comune e divergenze, e tentare così di offrire una prima e limitata generalizzazione dagli apprendimenti prodotti. Venice Original, oltre che il primo caso presentato, rappresenta il caso da cui è nata l'idea del volume. Le pochissime risorse economiche mobilitate, l'eterogeneità degli attori coinvolti e la limitata durata temporale suggerivano di avere di fronte un esempio di progetto bandiera, più apparenza che sostanza, limitato in termini di impatti e trasformazioni effettivamente prodotte sul territorio, caratteristica che lo renderebbe anche duramente criticabile poiché, in tal caso, rappresenterebbe uno spreco di risorse pubbliche. Nel corso delle attività di ricerca connesse a un precedente lavoro (Busacca, Paladini 2019) avevamo cercato in modo intenzionale le prove di una simile caratterizzazione, scoprendo però qualcosa di molto diverso: se sul piano delle trasformazioni fisiche e delle politiche di pianificazione quel progetto aveva prodotto poco o nulla, aveva invece prodotto molto dal punto di vista del rapporto tra

attori e conoscenze, inteso sia come sistema di produzione dei saperi locali sia come sistema di relazioni e capitale sociale. Il progetto aveva coinvolto e interconnesso all'interno di un processo collaborativo attori di diversa natura e posizionati in ruoli e funzioni molto diversi, che avevano collaborato nel trattare un problema in comune. Comune, associazioni di categoria, università, imprese, singoli artigiani, studenti e altri attori hanno prodotto relazioni di fiducia e saperi in comune nel corso delle proprie azioni - e al tempo stesso utili per realizzare quelle azioni - secondo uno schema circolare e ricorsivo che caratterizza la produzione sociale nell'economia della conoscenza (Chesbrough 2017). Ciò ci ha indotto a ipotizzare che anche interventi scarsamente finanziati e limitati nel tempo possano avere effetti positivi sui processi di rigenerazione urbana di medio e lungo periodo attraverso forme interattive e partecipative di mappatura degli attori e delle risorse attivabili per trattare un problema socio-spaziale, e attraverso sistemi collaborativi di produzione di conoscenze ibride, in parte tecniche e in parte comuni. I casi trattati in questo volume, scelti appositamente perché maturati in contesti sociali, economici e politici molto differenti ma con la comune caratteristica della temporaneità degli interventi e del coinvolgimento di molteplici attori istituzionali, hanno ulteriormente confermato quella prima ipotesi ed evidenziato che progetti e programmi leggeri di rigenerazione urbana hanno la capacità di produrre effetti pesanti, nel senso di duraturi ed estesi, sul piano degli attori, delle conoscenze e delle relazioni locali, che divengono risorse attivabili in successivi programmi, aumentando via via lo spessore e la qualità della governance urbana, intesa come processo continuo di accordo collettivo su progetti di sviluppo locale (Le Galès 2017). A prescindere dagli attori che hanno determinato l'innescò dei quattro programmi, il sistema collaborativo che li caratterizza determina la produzione continua di due beni comuni fondamentali nel creare le condizioni per una governance locale qualitativamente elevata e di fondamentale supporto per gli esiti dei processi di rigenerazione urbana: saperi e fiducia.

---

# 1 Le politiche di rigenerazione urbana

---

Poiché si stima che entro il 2030 il 60% della popolazione mondiale vivrà in aree urbane (Hamnett 1979), con una predominante concentrazione in queste zone del potere economico, politico e amministrativo, esse rappresentano sempre più uno spazio nodale all'interno dell'economia globale, pur occupando attualmente solo il 2% della superficie terrestre, concentrando la metà della popolazione mondiale e utilizzando il 75% delle risorse naturali del pianeta.

Le ingenti trasformazioni funzionali e di senso che le città - e le loro evoluzioni - hanno vissuto negli ultimi decenni, mediante politiche e interventi di recupero urbano e del rinnovo urbano degli anni '70, di riqualificazione urbana delle aree dismesse degli anni '80 e '90, e il successivo passaggio dal recupero alla rigenerazione attraversando la riqualificazione, non può che essere il segno che, oltre la superficie dei mutamenti linguistici sta uno spessore profondo di mutamenti strutturali (De Leo 2017).

Molte città hanno dato vita a processi di rigenerazione per neutralizzare la deindustrializzazione e attrarre nuovi investimenti per stimolare le loro economie (Evans 2005). Con la fine dell'epoca dell'espansione e dell'economia industriale a favore di un maggiore orientamento verso 'l'immateriale', si è dunque posto al centro dell'attenzione delle politiche urbane il tema della riqualificazione (prima) e della rigenerazione (poi), con l'obiettivo fondamentale di portare qualità urbana all'esistente.

L'accezione inclusiva del termine «rigenerazione» individua molteplici approcci culturali e progettuali, finalizzati a portare un miglioramento economico, sociale e ambientale alle aree urbane, con l'obiettivo di conferire maggior valore ai tessuti esistenti aumentan-

done la vivibilità, la qualità edilizia, la distribuzione dei servizi, l'efficienza nell'uso delle risorse.

Se a livello generale la rigenerazione è stata associata a qualsiasi sviluppo che si verifichi nelle città, essa è spesso una componente significativa di una più ampia politica urbana, che non è necessariamente interessata esclusivamente a pratiche rigenerative. La politica urbana può essere vista come spaziale, in quanto si riferisce alle aree urbane e ai processi urbani, alle popolazioni e alle imprese che vivono nelle aree urbane, e in particolare alla risoluzione dei problemi dei contesti cittadini. Le aree urbane sono sistemi complessi e dinamici, e riflettono i numerosi processi che guidano la transizione economica, sociale, fisica e ambientale. La rigenerazione urbana può essere vista come il risultato dell'interazione tra questi numerosi processi, ed è anche una risposta alle opportunità e alle sfide che la degenerazione urbana presenta (Roberts, Sykes 2000).

I luoghi urbani, ovvero relativi alla città e alla comunità cittadina, sono:

concentrazioni spaziali di attività umane economiche, sociali, culturali e politiche che si distinguono dai luoghi non urbani e rurali sia per gli aspetti fisici, come la densità della popolazione o la definizione amministrativa, sia per le caratteristiche dello stile di vita. (Pacione 2005, 149)

Le definizioni relative allo sviluppo, alla diversità e ai temi chiave all'interno della «geografia urbana», un campo di studio simile a quello degli studi urbani, possono essere ulteriormente esaminate, tra gli altri, in Johnston, Forrest e Poulsen (2002).

Esistono diverse definizioni del termine «rigenerazione» che si sono evolute nel tempo e che variano a seconda delle prospettive particolari date (Investment Property Forum 2009). L'approccio utilizzato in questo paragrafo con riferimento al termine «rigenerazione» fa riferimento alla definizione di Roberts e Sykes secondo cui la rigenerazione comprende:

una visione e un'azione globale e integrata che porta alla risoluzione dei problemi urbani e che cerca di portare un miglioramento duraturo delle condizioni economiche, fisiche, sociali e ambientali di un'area che è stata soggetta a cambiamenti. (2000, 57)

In linea di massima, senza avere l'ambizione di ricostruire tutti i contributi accademici sul tema, rileviamo che i principali approcci (anche se non necessariamente si escludono a vicenda) alla rigenerazione e al rinnovamento basati su diversi punti di vista e letterature, sono i seguenti: l'approccio orientato al business, che evidenzia l'importanza dei 'mercati poco serviti', in particolare nelle aree del cen-

tro città come importanti focolai per la rigenerazione attraverso il business/investimento (ad es. Porter, Van Der Linde 1995); l'approccio della forma urbana e della prospettiva progettuale, che evidenzia l'importanza della relazione tra sviluppo sostenibile e la forma urbana (ad es. Burton, Jenks, Williams 1997); l'approccio delle industrie culturali, che sottolinea l'importanza delle imprese culturali e creative come veicoli per la rigenerazione (per es. Florida 2003); la prospettiva di salute e benessere, che evidenzia il ruolo che gli spazi ben progettati possono avere sulla salute del vicinato e sulla vivibilità (per es. Burton, Jenks, Williams 1997); l'approccio dell'economia sociale basato sulla comunità, che sottolinea l'importanza di coinvolgere le comunità locali nel processo decisionale e nello sviluppo di reti di capitale sociale (ad es. Thomas, Duncan 2000).

In tutte queste prospettive è individuata una dimensione 'sociale' della rigenerazione, ma la forza e il posizionamento esatto di questa varia a seconda della prospettiva adottata. Così, alcuni approcci hanno evidenziato l'effetto di gentrificazione e di spostamento della rigenerazione sui residenti e sulle attività locali (Scarpaci 2000); l'aumento dell'esclusione sociale di particolari gruppi all'interno delle comunità locali (Gosling 2008) e la generazione di posti di lavoro precari e a bassa qualificazione per i residenti locali (Law 2002), mentre altri hanno esaminato criticamente il potenziale effetto sociale positivo della rigenerazione urbana, incluso il ruolo del capitale sociale nella rigenerazione, la riduzione dei problemi sociali locali e l'aumento dell'impegno e della partecipazione dei residenti (Hemphill et al. 2006); il miglioramento dell'immagine della comunità locale (Pratt 2009) e la riduzione della criminalità e delle attività illegali (Raco 2003). Si può tuttavia sostenere che in letteratura manca ancora uno studio completo sulla rigenerazione urbana dal punto di vista della sostenibilità sociale.

Alla luce di ciò, il caso indagato si focalizza soprattutto sul rapporto tra rigenerazione e sviluppo economico, teorizzato, tra gli altri, da Porter e Barber (2006). L'approccio più frequente e generalizzato allo sviluppo culturale sembra essere proprio quello 'imprenditoriale': dal momento in cui i dipartimenti comunali per le politiche culturali sono stati spinti a giustificare il proprio budget in termini economici, le strategie più gettonate sono diventate quelle degli eventi e dei progetti speciali nelle aree urbane centrali; il fine è quello di richiamare turisti e investimenti e rilanciare l'immagine della città in un ambito di competizione internazionale, piuttosto che investire su programmi che interessino aree più marginali e che agiscano sulla produzione culturale locale tramite politiche redistributive e partecipative. D'altra parte, le stesse ricadute dirette sull'economia non sono certo scontate: gli ingenti investimenti iniziali, oltre a distogliere l'attenzione da problemi più impellenti e a dirottare fondi dalle questioni di generale interesse pubblico, non garantiscono sempre la sostenibilità economica delle opere finanziate.

Porter e Barber (2006) elencano come fondamentali per l'efficacia delle azioni di rigenerazione urbana basata sulla cultura: il dibattito pubblico e la partecipazione; il controllo delle pressioni del mercato immobiliare; la promozione di attività e destinazioni d'uso non incentrate soltanto sul consumo o sulla produzione; la partecipazione del pubblico e l'inclusione della diversità socioculturale; il coinvolgimento di architetti, artisti e capitali locali.

Turok (2005) ha inoltre individuato tre caratteristiche distintive della rigenerazione urbana contemporanea:

1. L'obiettivo è quello di cambiare la natura di un luogo e di coinvolgere nel processo la comunità e gli altri attori che hanno un interesse nel suo futuro.
2. Abbraccia molteplici obiettivi e attività che si intersecano con le principali responsabilità funzionali del governo locale, a seconda delle particolari problematiche e delle potenzialità dell'area.
3. Di solito comporta una qualche forma di collaborazione tra i diversi soggetti interessati, anche se la forma di collaborazione può variare.

La rigenerazione urbana può essere classificata in diversi modi, ma ai fini di questo libro, la teoria e la categorizzazione di Turok delle «persone», delle «imprese» e dei «luoghi» appare appropriata. In termini di persone, la rigenerazione mira a migliorare le competenze, le capacità e le aspirazioni per consentire loro di partecipare e di beneficiare delle opportunità; con riferimento alle imprese essa mira a migliorare la competitività economica in termini di prestazioni aziendali per creare più posti di lavoro e generare prosperità a livello locale. Per attrarre sia le persone che le imprese, la rigenerazione mira a migliorare dunque l'attrattiva generale di un luogo. La teoria di Turok afferma che i tre elementi (persone, imprese e luoghi) in equilibrio tra loro si combinano per assicurare la traiettoria ascendente di una località in modo sostenibile e a lungo termine. Le dimensioni della rigenerazione urbana possono essere ampiamente descritte come economiche, sociali e culturali, fisiche e ambientali, e di governance.

Queste quattro dimensioni non si escludono a vicenda, ma sono interconnesse. Una rigenerazione urbana di successo dovrebbe riconoscere la natura collegata dei problemi economici, sociali, fisici, ambientali e mentali nel contesto delle geografie locali. In relazione alla definizione e alla portata della rigenerazione, Lichfield ha sottolineato la necessità di «una migliore comprensione dei processi di declino» (1992, 248). Hausner ha sottolineato le debolezze intrinseche degli approcci alla rigenerazione che sono «a breve termine, frammentati, ad hoc e basati su progetti senza un quadro strategico complessivo per lo sviluppo della città» (1993, 197).

---

Secondo Roberts e Sykes (2000), le caratteristiche chiave della rigenerazione urbana sono:

- un'attività a cavallo tra pubblico, privato, volontariato e comunità;
- un'attività interventista;
- un'attività che probabilmente sperimenterà notevoli cambiamenti nelle sue strutture istituzionali nel tempo in risposta ai cambiamenti economici, sociali, ambientali e politici;
- un mezzo per mobilitare lo sforzo collettivo e fornire la base per la negoziazione di soluzioni appropriate;
- un mezzo per determinare politiche e azioni volte a migliorare la condizione di aree urbane e lo sviluppo delle strutture istituzionali necessarie per sostenere la preparazione di proposte specifiche.

Per la sua natura e la sua pratica, la rigenerazione urbana è ben lungi dall'essere un insieme completamente fisso di principi guida e pratiche, e non ha una comprovata o consolidata storia di successo. Tuttavia, Turok (2005) ha sostenuto che una certa ambiguità circa la portata e lo scopo della rigenerazione urbana può essere utile in termini di flessibilità e di efficacia complessiva delle azioni poste in essere. Le strategie di rigenerazione urbana possono essere consapevoli delle difficoltà derivanti da approcci 'taglia unica' e da scenari e geografie locali complicate, e devono essere in grado di adattarsi ai vari contesti in cui vengono applicate.

Ciò premesso, partendo da una discussione sulla definizione e sulle caratteristiche della rigenerazione, questo libro si domanda se e a quali condizioni le iniziative temporanee di rigenerazione urbana siano considerate utili ed efficaci e quali sono gli attori che innescano e gestiscono tali processi, con che modalità e a che condizioni.

La rigenerazione urbana è di fondamentale importanza per una vasta gamma di attori e stakeholder, comprese le comunità locali, il governo della città, le istituzioni regionali e nazionali, i proprietari di immobili e gli investitori, le imprese, le organizzazioni ambientaliste, i visitatori a tutti i livelli, dal locale al globale (Roberts, Sykes 2000). Tale attività di rigenerazione è necessaria per stare al passo con le conseguenze dei continui processi di cambiamento in atto in un contesto urbano sempre maggiormente integrato. Le aree urbane e la rigenerazione sono importanti sia dal punto di vista empirico e statistico che da quello normativo e di valore. Tuttavia, i progetti di rigenerazione urbana richiedono tempo, complessità gestionali, hanno un alto tasso di incertezza di completamento e un alto tasso di fallimento, in quanto per essere efficaci devono saper coinvolgere una catena di attori e coordinare una sequenza intrecciata di azioni per migliorare «l'economia, le condizioni fisiche, sociali e ambientali di un dato territorio» (Roberts, Sykes 2000, 121) delle città.

---

Secondo Roberts e Sykes (2000), i progetti di rigenerazione urbana possono generare risultati potenziali almeno nelle seguenti 10 dimensioni di sostenibilità sociale e aree politiche:

- cambiamento demografico (invecchiamento, migrazione e mobilità);
- istruzione e competenze;
- occupazione;
- salute e sicurezza;
- salute abitativa e salute ambientale;
- identità, senso del luogo e cultura;
- partecipazione, responsabilizzazione e accesso;
- capitale sociale;
- mescolanza e coesione sociale;
- benessere, felicità e qualità della vita.

Si tratta di aree critiche per la sostenibilità sociale delle comunità locali e dei quartieri, ed è di fondamentale importanza valutare il potenziale impatto diretto e indiretto che le proposte di progetti di riqualificazione urbana possono generare per gli stakeholder.

Professionisti, stakeholder e studiosi di rigenerazione urbana continuano a discutere le sfide e le opportunità di tali iniziative, analizzando i fattori economici, politici, sociali e ambientali, pur non essendo a oggi ancora indicatori in grado di valutare a pieno l'efficienza e l'efficacia di tali interventi. Il presente elaborato proverà a inquadrare gli interventi di rigenerazione analizzati in modo critico, descrivendo sia gli eventuali contributi dati nel generare benefici economici e sociali per gli stakeholder coinvolti, in termini di miglioramento della qualità della vita a livello locale e di creazione di una comunità sociale solidale, sia tenendo conto degli aspetti negativi posti in essere direttamente o indirettamente dall'azione progettuale, in termini di attivazione o rafforzamento di processi di gentrificazione (Frey 1994; Getz 1993), della reale partecipazione dei cittadini e della capacità di un vero coinvolgimento *bottom up* delle imprese e della comunità coinvolta.

Per superare le criticità e le «esternalità negative» prodotte dai processi di rigenerazione urbana, vari ricercatori (tra cui García 2004; Getz 1993) hanno suggerito che i partenariati pubblico-privato dovrebbero garantire il coinvolgimento della comunità per acquisire e sostenere i benefici a lungo termine e ridurre gli effetti negativi degli interventi. In questo senso, Middleton e Freestone (2008) hanno confermato che la rigenerazione urbana guidata dalla cultura, se in grado di attivare collaborazioni sociali ed istituzionali è in grado di produrre impatti e ricadute positive di medio e lungo periodo.

García (2004) ha sottolineato come non è sufficiente l'attivazione di un solido partenariato tra pubblico e privato per il buon funzionamento dei processi di rigenerazione urbana, evidenziando che è necessario il coinvolgimento dei residenti e dunque delle comunità locali.



Per creare con successo comunità sostenibili, è necessario coinvolgere più stakeholder, con processi pubblici di coinvolgimento e partecipazione della comunità. I residenti erano, e sono tuttora, cruciali (Ladkin 2002; Bramwell, Sharman 1999). La rigenerazione urbana è un processo complesso, a lungo termine e spesso frammentato, che per avere successo richiede la collaborazione di una vasta gamma di organizzazioni, comunità e individui che lavorano insieme con una visione e obiettivi condivisi e comuni (Roberts, Sykes 2000). Araujo e Bramwell (2002) hanno sottolineato che la collaborazione può avvenire quando più gruppi vogliono fornire soluzioni fattibili a un problema comune in modo che le parti interessate lavorino insieme per ottenere vari benefici, evitando eventualmente il costo della risoluzione dei conflitti tra le parti in contrasto a lungo termine (Yuksel, Bramwell, Yuksel 1999). Pertanto, è importante identificare i partner e gli stakeholder degli interventi posti in essere con interessi legittimi per garantire l'efficacia e la fiducia.

Negli anni '80 i progetti di rigenerazione si sono concentrati principalmente sul rinnovamento fisico ed economico delle aree urbane degradate. Tuttavia, a partire dagli anni '90 in tutta l'UE questo approccio alla rigenerazione urbana - che pone l'accento sulla sfera spaziale ed economica della rigenerazione - è stato sostituito da un approccio più integrato alla riqualificazione urbana, che ha collegato la stimolazione delle attività economiche e dei miglioramenti ambientali con elementi sociali e culturali.

La rigenerazione urbana è un tema che ha acquisito una crescente importanza nell'agenda politica degli Stati membri dalla metà degli anni '90 insieme alla sostenibilità sociale, che è diventata progressivamente un'area politica mainstream per l'UE dopo l'Agenda di Lisbona, l'Agenda di Göteborg sullo sviluppo sostenibile e l'Agenda di Varsavia sul buon governo. Inoltre, all'interno dell'UE, la Commissione europea ha anche combinato le preoccupazioni sociali con le sfide urbane, come la competitività delle città e il cambiamento demografico, ponendo maggiore enfasi sugli interventi urbani all'interno delle sue politiche. Parallelamente a questa maggiore attenzione alle aree urbane, c'è stata anche una spinta a incoraggiare il lavoro di partenariato all'interno dei programmi dell'UE. Già il documento del 1998 *Sviluppo urbano sostenibile nell'UE: Un quadro d'azione* combinava i due temi dello sviluppo sostenibile e della governance urbana e incoraggiava anche lo sviluppo di partenariati nello sviluppo urbano. Il manifesto del quadro d'azione era radicato in un approccio integrato basato sul territorio e propugnava iniziative di riqualificazione territoriale che combinassero aspetti economici, sociali, culturali e ambientali, gestite attraverso partenariati con un forte coinvolgimento civico. Di conseguenza, il concetto di partenariato è stato inserito nel Quadro d'azione, con proposte di buone pratiche basate su partenariati che coinvolgono il settore pubblico, privato e del volontariato.

All'interno dell'UE, il principio del partenariato è stato particolarmente influente anche nel funzionamento dei Fondi strutturali, le risorse finanziarie messe a disposizione dall'UE per affrontare le disparità regionali e urbane. Il concetto di partenariato comprende i partner sociali, settoriali e territoriali coinvolti nel programma, compresi i partner del settore comunitario e del volontariato, le autorità locali e regionali e il settore privato.

I fattori chiave che stanno dietro a questa spinta verso una maggiore collaborazione sono molteplici. A livello generale, c'è stato un cambiamento culturale in tutta l'UE che ha incoraggiato le organizzazioni a lavorare insieme in modi diversi, superando le tradizionali divisioni e i confini consolidati. Ci sono due ragioni principali per questo cambiamento. La prima riguarda la complessità dei problemi socio-economici delle città e delle regioni, che spesso esulano dalle competenze di una sola organizzazione che lavora da sola. La seconda si riferisce alla convinzione di fondo che il lavoro di partenariato genera una serie di benefici positivi e produce risultati migliori in termini, ad esempio, di maggiore efficacia, maggiore legittimità e trasparenza, maggiore impegno e titolarità, e opportunità per il rafforzamento delle capacità e l'apprendimento attraverso le divisioni tradizionali.

Nel corso dei successivi periodi di programmazione, il lavoro di partenariato è diventato più profondamente radicato nel funzionamento dei Fondi strutturali, essendo definito come una stretta cooperazione tra diversi livelli di governo (partenariati verticali) all'inclusione di diversi partner sociali ed economici (partenariati orizzontali). Con l'obbligo di attuare i programmi dei Fondi strutturali in partenariato, l'UE ha svolto un ruolo significativo nell'introduzione del principio di partenariato in molti Stati membri, dove in precedenza non era una prassi normale.

Nella Carta di Lipsia del 2007, l'accento è posto sul lavoro di partenariato nel contesto della costruzione di comunità urbane sostenibili. Il principio di partenariato è pertanto incorporato nella più recente Carta delle politiche urbane dell'UE del 2015 e probabilmente svolgerà un ruolo sempre più significativo nella gestione e nel funzionamento dei programmi dei Fondi strutturali in futuro.

Nel contesto di recessione economica cui vessa il sistema Paese dalla crisi finanziaria del 2007 sigillata dal crollo di Lehman Brothers nel 2008, pur nella riduzione delle risorse pubbliche a disposizione, in Italia non sono mancati contributi e finanziamenti destinati a processi di rigenerazione urbana, che prevedono strutturalmente ampie collaborazioni in partnership, per provare a invertire processi di degrado sociale ed economico di centri storici quanto di periferie. In questi processi il ruolo giocato dalle istituzioni pubbliche, in relazione con le piccole e medie imprese locali ed il terzo settore, risulta sempre più evidente e interconnesso per la riuscita di tali interventi.

Se la letteratura accademica concorda nel ritenere l'esistenza di un nesso stretto (diretto o indiretto) fra cultura e crescita economica, altrettanto accordo vi è nell'evidenziare i meccanismi che stanno alla base dell'attivazione di questo nesso, che solo raramente scaturiscono dallo spontaneo dispiegarsi di forze di mercato. Molto più frequentemente esso dipende da investimenti di intenzionalità strategica, di progettualità e di cooperazione fra gli attori coinvolti (Triglia 2012). In questa direzione un ruolo rilevante è svolto dall'attore pubblico locale, capace di formulare un disegno intenzionale incentrato sulla cultura.

Infine la letteratura rileva anche, come ben evidenziato da Florida (2017), che nei contesti in cui il nesso fra valorizzazione della cultura e crescita economica ha avuto i risultati migliori, si è verificato un coinvolgimento della comunità e dei portatori di interesse, ma anche e soprattutto una cooperazione fra attori pubblici e privati intorno al progetto. Non solo dunque non vi è spontaneismo di mercato, ma alla base del nesso fra cultura e crescita economica vi è una intensità e complessità di processi e interazioni che potremmo definire una «costruzione istituzionale».

I casi studio analizzati hanno in comune, oltre alla temporaneità degli interventi posti in essere e alla limitatezza delle risorse pubbliche a disposizione, di avere la cultura come parte centrale dell'iniziativa di rigenerazione. Essa, secondo Evans (2005), può svolgere un ruolo distintivo nel portare benefici economici alle città. Ci sono tre vantaggi chiave del contributo della cultura alla rigenerazione delle città: 1) il rafforzamento dello sviluppo organico; 2) la costruzione di partnership; 3) la generazione di benefici economici (Evans, Shaw 2004). In questi interventi il partenariato attivato è stato generalmente ampio, sapendo coinvolgere sia attori istituzionali quali il Comune, la Camera di Commercio, le Università ecc. Sia le attività produttive nelle loro forme aggregative - quali le associazioni di categoria - che le singole imprese insistenti nel territorio di riferimento, che la comunità locale espressa sia come associazioni attive a tutela o promozione di un determinato fine sociale che i residenti e le famiglie.

Come affermato da numerosi studiosi (Caroli 2007; Vesci 2001), data la natura sistemica dell'offerta territoriale che deriva da infrastrutture ma anche da asset intangibili (relazioni) interdipendenti, gli attori quali le imprese, le istituzioni e gli enti non profit sono ovviamente chiamati a interagire sul territorio stesso. Saper gestire e valorizzare tali relazioni diviene quindi un fondamentale asset per qualsiasi organizzazione e per ogni azione di rigenerazione intrapresa. La dimensione relazionale che viene recuperata e utilizzata in un contesto territoriale, si poggia su alcune assunzioni di fatto piuttosto interessanti.

Si possono evidenziare diversi flussi relazionali che si instaurano tra l'impresa e i diversi attori del network: il mercato costituito da clienti, i fornitori di beni e servizi e altre organizzazioni presenti

sul territorio, il rapporto con le istituzioni cittadine ecc. Attraverso le relazioni che si instaurano tra impresa e attori, ma anche tra gli stessi soggetti, sono scambiate risorse sia tangibili che intangibili, quali la conoscenza e le esperienze. Si crea un vero e proprio circuito che comporta effetti sul territorio e sull'ambiente esterno: parallelamente lo stesso ambiente determina effetti sulle relazioni che prendono forma e su quelle già instaurate (Ford et al. 1998). Affinché il meccanismo di interazioni tra soggetti e territorio esprima al massimo le potenzialità, inoltre, si rendono necessarie alcune condizioni: le informazioni devono diffondersi in maniera continua e sistematica; gli attori devono accedere alle informazioni in maniera efficiente; si devono innescare relazioni fiduciarie e pratiche collaborative.

Se le pratiche di rigenerazione urbana come fattori impattanti per lo sviluppo economico sono state ampiamente trattate in letteratura, tra gli altri da Porter e Barber (1995), negli ultimi anni all'interno di questo dibattito ha preso corpo una crescente quantità di pubblicazioni riferite alle iniziative di rigenerazione urbana temporanee (Montanari, Mizzau 2015), che agiscono prevalentemente sul e attraverso il tessuto economico, con azioni e politiche di breve durata ma capaci di avere effetti duraturi nel tempo. Queste azioni materiali e immateriali, atte a compensare gli interventi fisici con interventi volti alla costruzione e al rafforzamento di legami comunitari, pongono al centro la dimensione sociale e relazionale nelle politiche di rigenerazione urbana. Ciò è ormai un elemento acquisito nella pratica e nella letteratura in materia. Già nel 2003 la Commissione Europea nella sua comunicazione *Sustainable Urban Development in the European Union: A Framework for Action* univa in uno stesso obiettivo di policy uguaglianza, inclusione sociale e rigenerazione nelle aree urbane.

A titolo di esempio, riconoscendo il valore strategico della rigenerazione urbana e la necessità di ripensare a meccanismi e strumenti tradizionalmente usati nella progettazione urbanistica e architettonica, gli usi temporanei sembrano rispondere alle nuove esigenze promuovendo un valore in diversi termini, dal riuso funzionale del patrimonio dismesso e al riciclaggio urbano sostenibile, dalla tensione creativa delle comunità allo scambio e alla relazione (sociali, culturali e ricreativi) che sono in grado di generare. Per dare concretezza e sostegno a questa pratica e con l'obiettivo di preservare da una parte il valore della temporaneità dello strumento e dall'altra di valorizzare al massimo e non disperdere il valore di relazione e di senso creato dalla più parte delle esperienze degli attivatori territoriali, queste politiche operano per arricchire gli strumenti a disposizione e potenziarne l'efficacia. All'interno di questo dibattito si inseriscono ad esempio pratiche quali: l'utilizzo temporaneo di spazi pubblici; i distretti del commercio; molti degli specifici interventi progettuali finanziati dalle Camere di Commercio per valorizzare l'artigianato e il commercio locale.

---

## 2 La città collaborativa

### Framework analitico e concettuale del volume

---

Le città sono i luoghi dove nel prossimo secolo vivrà la maggior parte della popolazione mondiale e in ragione dei processi incrementali che le hanno viste acquisire centralità crescente nella globalizzazione (Sassen 1991) sono diventate anche i principali luoghi di contestazione per l'uso e l'accesso alle risorse, al territorio, agli spazi aperti, alle infrastrutture e alla cultura. Rispondere alla domanda di Saskia Sassen<sup>1</sup> - chi è padrone della città? - richiede oggi livelli di complessità crescente, che possono essere ricostruiti attraverso la *review* della letteratura che ha accompagnato questo processo di aumento della complessità della governance urbana e che facciamo risalire alla prima globalizzazione degli anni '70-'80.

Tra la fine degli anni '80 e i primi anni '90 la *regime analysis* (Stone 1989) si è rivelata un fertile concetto guida per lo studio delle politiche urbane, soprattutto nelle città americane, anche se non ha mancato di suscitare l'interesse degli studiosi di altri continenti che l'hanno utilizzata per lo studio delle città europee e asiatiche. Il cuore della *regime analysis* è dedicato alle relazioni informali tra attori pubblici e privati che consentono ai governi delle città di sviluppare e attuare un'agenda politica. Elkin (1987) ha introdotto il concetto di 'regime urbano' da una prospettiva di economia politica urbana e, a questo proposito, messo in evidenza che le caratteristiche di un regime urbano derivano dalla divisione del lavoro tra lo Stato e il

---

<sup>1</sup> <https://www.theguardian.com/cities/2015/nov/24/who-owns-our-cities-and-why-this-urban-takeover-should-concern-us-all>.

mercato, articolata in tre assi principali: 1) partnership pubblico-privato; 2) politiche elettorali; 3) politiche amministrative; e quindi le politiche economiche urbane verrebbero definite attraverso la combinazione di questi tre assi.

La ricerca di Stone su Atlanta ha portato l'autore a considerare che la natura della governance urbana non è semplicemente una questione di controllo sociale - come postulato dai teorici dell'elitismo e del pluralismo - in cui le fazioni rivali cercano di influenzare il processo decisionale, né l'esito del grande quadro di dominio borghese, prodotto di relazioni classiste dominate dal modo di produzione capitalistico. Da questa prospettiva, 'governare' ha meno a che fare con il potere del *command-and-control* e molto di più con il modo in cui - attraverso accordi informali - alcune forme di coordinamento delle attività prevalgono su altre. Il governo diventa governance, intesa come processo che ha più a che fare con la capacità di negoziare e di adattarsi che con problemi di controllo assoluto, e in questo quadro gli accordi informali sono un modo per sostenere (e guidare) la capacità formale di agire. Invece di un modello di controllo sociale, Stone propone un modello di produzione sociale: in una società composta da reti debolmente strutturate e frammentate da tensioni, Stone riconosce che il potere di comando è difficile da raggiungere. In queste circostanze, l'esercizio del potere non riguarda tanto il controllo quanto la capacità di agire: è potere di, non potere su. Ciò significa che il potere è esercitato attraverso la cooperazione. Stone applica il modello di produzione sociale al concetto di regime, che egli concepisce come un sistema di accordi informali attraverso i quali gli apparati pubblici e gli stakeholder privati interagiscono in modo tale da produrre e implementare le decisioni di governo.

Tuttavia, Stone mette in evidenza che un regime non coinvolge tutti i gruppi interessati a una decisione, ma solo quelli che sono sufficientemente stabili e hanno accesso alle risorse istituzionali. La formazione di un regime urbano nasce così da un coordinamento intenzionale degli obiettivi, che spesso dipende da accordi taciti tra interessi pubblici e privati su ciò che deve essere realizzato e su come attuare le decisioni. Alla luce di ciò, la comprensione di un regime si basa principalmente sulla teoria delle organizzazioni (Wilson 1973), secondo la quale i regimi vengono formati e mantenuti perché i loro membri ricevono benefici simbolici e materiali per la loro partecipazione alle attività di governo.

A distanza di circa trent'anni dalla sua fondazione, la *regime analysis* è stata parzialmente abbandonata perché i crescenti livelli di interconnessione globale hanno avuto forti impatti sui contesti locali. Smith (2019) ha evidenziato che è necessario un robusto aggiornamento della teoria dei regimi urbani, focalizzando l'attenzione su tutte le forme di innovazione prodotte al di fuori delle agende politiche locali. Lo stesso inventore della *regime analysis* (Stone 2015) ricono-

sce che oggi non ci si può aspettare di trovare nelle città una coalizione di governo stabile e coesa tenuta insieme attorno a un'agenda per le evidenti influenze di agenti sovralocali. Stone affianca allora l'idea di un regime urbano a quella di un *urban political order*, inteso come un insieme di relazioni in evoluzione ancorate alla città ma che si estendono in una dimensione intergovernativa e riflettono un processo di globalizzazione in corso.

Un altro fruttuoso tentativo di comprendere la complessità crescente della governance urbana è rappresentato dalla prospettiva della 'governance collaborativa' o dei suoi molti sinonimi (Blanco 2015): *interactive governance*, *governance-beyond-the-state*, *partnership paradigm*, *joined-up government* e *network governance*. Questo filone di studi ha messo l'accento sull'importanza crescente di forme di collaborazione tra attori governativi e non governativi nella costruzione delle politiche pubbliche locali, spostando l'accento dal governo - fotografia 'statica' degli attori coinvolti nella gestione della cosa pubblica - alla governance - processo collettivo di definizione e gestione dell'agenda di policy - andando così a rafforzare l'idea di uno spostamento nelle modalità di governo da principi riconducibili al mercato e alla gerarchia a nuovi principi riconducibili alle reti e alle partnership. Le reti innescano una terza via tra stato e mercato e allargano la sfera pubblica coinvolgendo e dando potere alle comunità (Deakin 2002).

Appare di interesse evidenziare che il dibattito sulla *network governance* non ha riguardato solo la città, ma è stato al centro di una più ampia riflessione relativa al rapporto tra potere, organizzazione e partecipazione. Negli anni immediatamente precedenti alle prime riflessioni sull'evoluzione della governance urbana, sono gli studi organizzativi a mettere in evidenza che le industrie utilizzano sempre più spesso una governance di rete caratterizzata da un mix di sistemi sociali informali e rapporti contrattuali per coordinare prodotti o servizi complessi in ambienti incerti e competitivi (Piore, Sabel 1984; Powell 1990; Saxenian 1990; Snow, Miles, Coleman 1992). In estrema sintesi, la combinazione tra *transaction cost economics* e *social network theory* permette di comprendere che l'azione e i risultati economici sono influenzati da relazioni diadiche degli attori e dalla struttura della rete complessiva di relazioni (Granovetter 1973, 1982, 1985, 1992; Williamson 1994).

In contesto di studi aziendali la *network governance* è definita come un processo che coinvolge un insieme selezionato, persistente e strutturato di organizzazioni autonome impegnate nella creazione di prodotti o servizi basati su contratti impliciti e a tempo indeterminato, non vincolanti, per adattarsi alle contingenze ambientali e per meglio coordinarsi e tutelarsi dai cambiamenti (Jones, Hesterly, Borgatti 1997). Come per la governance urbana, anche in questo caso la governance della rete è un processo dinamico di organizza-

zione piuttosto che un'entità statica. La forma di governance a rete si fonda su unità autonome che operano in un contesto di incertezza della domanda con elevata interdipendenza, in ragione di compiti personalizzati e complessi, e supera problemi di adattamento, coordinamento e protezione degli scambi utilizzando meccanismi sociali piuttosto che l'autorità, le regole burocratiche, la standardizzazione o il ricorso alle vie legali. Come a dire che la partecipazione, l'interattività e la collaborazione funzionano meglio in condizioni di incertezza e instabilità della domanda.

Parallelamente, in ambito di studi urbani, tra gli anni '90 e i primi 2000 il concetto di 'rete' è diventato preminente nelle teorie relative al governo urbano: «from government to governance» (Le Galès 1998; Rhodes 1997) rappresentava una visione valida non solo a livello locale ma anche a livello nazionale e internazionale, riflettendo un cambiamento fondamentale nella natura del potere e nelle modalità di interazione tra stato e società in un contesto di crescente frammentazione del panorama istituzionale conseguente ai processi di privatizzazione e depoliticizzazione prodotti dal neoliberismo (Rhodes 2007).

Tuttavia, i critici di questa prospettiva hanno presentato la *network governance* come una delle facce dall'egemonia neoliberale, che dietro un'apparente pluralismo orizzontale e inclusivo nasconde una crescente concentrazione di potere nelle mani delle élite economiche e politiche (Davies 2011, 2012; Swyngedouw 2005).

In modo originale, Blanco (2013) risponde alla polarizzazione tra critici ed entusiasti individuando alcuni punti di contatto con la prospettiva *regime* precedentemente presentata. Mentre alcuni autori tendono a considerare le pratiche di *network governance* come intimamente legate al neoliberalismo e altri le celebrano come una Terza Via tra mercati e gerarchie, secondo l'autore recuperare la prospettiva della *regime analysis* può essere di aiuto per tre ragioni: in primo luogo, perché evidenziando che la governance e le reti sono sempre state parte integrante del governo urbano costringe i sostenitori della *network governance* a chiarire cosa c'è di nuovo nel paradigma delle reti; in secondo luogo, perché evidenzia e quindi ricorda che le agende e i partecipanti delle reti di governano possono essere molto diversi e che questo può portare a diversi tipi di risultati; in terzo luogo, perché la *regime analysis* si concentra sul livello locale e quindi può aiutare a capire come le decisioni di governance locale vengono prese di fronte alle pressioni strutturali globali.

La prospettiva italiana degli studi di comunità, per quanto limitata e parziale, rappresenta un altro approccio allo studio dei fenomeni urbani che può dare un significativo contributo analitico ed esplicativo e spiegare le ragioni per le quali è emersa in Italia una corrente di studi che analizza i fenomeni di innovazione sociale guardando



soprattutto alle interazioni tra gli agenti piuttosto che alle istituzioni (Busacca 2019a).

Recentemente, i lavori di Vicari-Haddock e Mingione (2017), Polizzi e Vitale (2017), Andreotti (2018), Bernardi e Mura (2018), Ivaldi, Pais e Scaratti (2018), Nuvolati (2018), Barbera e Parisi (2019), Bandinelli e Gandini (2019), Busacca (2019b) e d'Ovidio e Gandini (2019), solo per citarne alcuni tra i più noti, hanno dato vita a un corpo di letteratura che si è occupata di innovazione sociale e delle sue relazioni con la governance locale, facendo tesoro, in modo più o meno esplicito, della tradizione della *new political economy* comparata italiana, caratterizzata da una forte sensibilità per le specificità locali e territoriali, per le opportunità trasformative, di cambiamento sociale, e per l'azione collettiva.

Questa tradizione si è affermata in Italia tra la fine degli anni '90 e i primi 2000 quale attualizzazione delle ricerche weberiane sulle città. Il contributo di Bagnasco e Le Galès (2001) è stato quello di sviluppare l'opera di Weber, fino a gettare le basi per la concettualizzazione della *new political economy* delle città quale elaborazione del modello weberiano di città come società locali. Questa nuova prospettiva di strutturazione sociale delle città può essere catturata attraverso il concetto di governance (Le Galès 2017), intesa come processo di coordinamento di attori per raggiungere scopi definiti collettivamente in ambienti frammentati.

Questa prospettiva consente di rilevare le qualità degli attori della governance urbana e le forme di interazione che tra questi si costituiscono. Ciò che tale prospettiva sviluppa, infatti, è un'attenzione all'interazione tra il locale e gli altri livelli di regolazione, ai gruppi sociali più che a chi governa, all'informalità e alle reti sociali (Le Galès 2018). Secondo questa prospettiva le decisioni non sono il frutto di un'azione programmatica scientificamente progettata o di relazioni di potere staticizzate, bensì dei processi di mutuo aggiustamento che si caratterizzano per una dinamica incrementale che si può definire di *muddling through* (Lindblom 1959). Queste interazioni si configurano come catene relazionali fondate sul tentativo continuo degli individui di massimizzare il loro livello di soddisfazione mettendo in campo il proprio capitale culturale per cercare delle soluzioni soddisfacenti anche per i loro interlocutori (Collins 2005).

Questa tradizione trova a sua volta un ancoraggio precedente agli studi di comunità italiani degli anni '50 e '60 (Tosi, Vitale 2016). L'influenza di tali studi porta in dote alle tradizioni successive una grande attenzione per la dimensione locale, focalizzando la propria attenzione sulle strutture sociali locali e sui sistemi locali di relazioni. Questi studi si presentano pertanto come una sociologia *del* locale prima ancora che come una sociologia *sul* locale: del locale non si limitano a dare conto attraverso le loro analisi, ma sono un prodotto

fortemente legato alla dimensione territoriale e contribuiscono a loro volta alla produzione di un'idea spaziale localizzata.

Questo filone di studi condivide con il precedente la prospettiva dell'azione socialmente orientata della nuova sociologia economica (Barbera, Pais 2017), sulla base della quale l'agire, sia sociale sia economico, non può essere spiegato soltanto sulla base di motivazioni individuali, ma gioca un ruolo fondamentale anche la collocazione dei singoli soggetti nelle reti di relazioni sociali in cui sono coinvolti. Le reti di relazioni sociali costituiscono delle strutture che è necessario ricostruire per valutarne gli effetti sul comportamento economico. Per Granovetter e la nuova sociologia economica è l'inserimento dei soggetti in stabili reti di relazioni personali che permette di diffondere le informazioni e di tenere sotto controllo il comportamento attraverso meccanismi di fiducia.

Infine, da una prospettiva totalmente differente e radicata nello studio delle politiche pubbliche e dei beni comuni (Ostrom, Charles, Warren 1961; Ostrom 1990, 2010), emerge la proposta al tempo stesso analitica e operativa della «co-city» (Iaione 2016). Il concetto di co-city immagina la città come una piattaforma (o un'infrastruttura) sulla quale i partecipanti possono condividere le risorse, impegnarsi nel processo decisionale collettivo e nella co-produzione di risorse e servizi urbani condivisi, supportati da dati e tecnologie aperte e guidati da principi di giustizia distributiva. Una co-city si basa pertanto su una governance policentrica che si occupa di una grande varietà di risorse urbane come quelle ambientali, culturali, di conoscenza e di beni digitali, che vengono gestite attraverso partnership contrattuali o istituzionalizzate tra stato e società o tra stato e organizzazioni private e sociali. L'idea di co-city si fonda su cinque principi di co-progettazione dei beni comuni, che di volta in volta si adattano al contesto dei beni comuni urbani e alle realtà che partecipano alla costruzione delle risorse comuni della città.

Il primo principio riguarda la governance collettiva (o co-governance) e si riferisce alla presenza di uno schema di governance *multistakeholder* in cui la comunità emerge come attore e partner (attraverso la condivisione, la collaborazione, la cooperazione e il coordinamento) con altre quattro categorie di attori urbani - organismi di governo, imprese, università e società civile organizzata - secondo schemi diadici. Il secondo principio, *enabling state*, esprime il ruolo dello stato nel facilitare la creazione di beni comuni urbani e nel sostenere accordi di governance collettiva per la loro gestione e la loro sostenibilità. Il terzo principio, il cosiddetto *pooling* sociale ed economico, si riferisce alla presenza di istituzioni autonome (ad es. civiche, finanziarie, sociali, economiche ecc.) che sono aperte, partecipative e gestite o possedute da comunità locali che operano all'interno di sistemi economici non mainstream (ad es. economie cooperative, sociali e solidali, circolari, culturali o collaborative ecc.)

che mettono in comune risorse e stakeholder portando alla creazione di nuove opportunità (ad es. posti di lavoro, competenze, istruzione ecc.) e servizi (ad es. alloggio, assistenza, servizi pubblici ecc). Il quarto principio, lo *sperimentalismo*, individua la presenza di un approccio adattivo *place-based* e iterativo per progettare innovazioni giuridiche e politiche che favoriscano la costruzione di beni comuni urbani. Il quinto principio riguarda la democrazia tecnologica ed evidenzia che l'accesso, la partecipazione, la cogestione e/o la proprietà di infrastrutture urbane tecnologiche e digitali e di dati rappresenta un fattore abilitante della cooperazione e della co-creazione dei beni comuni urbani.

Pertanto, la governance urbana policentrica che caratterizza la co-city comporta la cooperazione tra cinque possibili categorie di attori - gli innovatori sociali, le autorità pubbliche, le imprese, le organizzazioni della società civile e le istituzioni della conoscenza - dando vita a quello che Iaione e Cannavo (2015) hanno descritto come «quintupla elica». Questa cooperazione nell'ambito della co-governance ha tre obiettivi principali: promuovere l'innovazione sociale nella fornitura di welfare urbano; stimolare le economie collaborative come motore dello sviluppo economico locale; promuovere la rigenerazione urbana inclusiva delle aree degradate. In questo quadro le autorità pubbliche svolgono un importante ruolo abilitante nella creazione e nel sostegno della co-city, il cui obiettivo finale è la creazione di una città più giusta e democratica, coerente con l'approccio lefebvrino del diritto alla città (Foster, Iaione 2016; Iaione 2017).

Il punto cruciale di questa prospettiva è che un approccio policentrico alla governance locale colloca i beni comuni tra il mercato e lo Stato e tutti gli attori sono parte di una rete decisionale autonoma e possono realizzare attività in vario modo. Da questo punto di vista si tratta di una prospettiva sostanzialmente ancorata alla tradizione pluralista della scienza politica. Tuttavia, non si tratta di una visione binaria - co-city o non co-city - ma di un processo di governo della città come bene comune riferimento che può assumere differenti livelli di intensità. Un primo livello è quello di una governance allestita dalla partnership tra attori pubblici e privati. Un secondo livello è quello della governance condivisa, dove istituzioni e cittadini condividono la presa in cura dei beni comuni urbani. Il terzo livello è quello della governance collaborativa, che si realizza in un meccanismo di governance delle risorse comuni che coinvolge numerosi individui e organizzazioni (stakeholder) che le stesse risorse mettono in una relazione di interdipendenza reciproca. Il quarto livello è rappresentato dalla governance cooperativa, posta tra la governance collaborativa e quella policentrica. Ciò che distingue la forma cooperativa da quella collaborativa è che esiste un patto formalizzato tra gli stakeholder per implementare le strategie cooperative. Infine, la governance policentrica esprime un sistema di gestione che richie-

de relazioni interdipendenti tra il governo e le altre organizzazioni, a tutti i livelli. Un sistema policentrico dovrebbe quindi essere un sistema in cui le unità competono e cooperano, interagiscono e imparano l'una dall'altra, e le responsabilità a diversi livelli sono adatte alla scala dei servizi pubblici che forniscono (Cole 2011).

Ciò che questi differenti approcci hanno in comune, oltre a una condivisa prospettiva policentrica e a rete, è che ricostruiscono, descrivono e analizzano principalmente come il processo di governance ha luogo e cosa produce, cioè i *governance modes* dell'azione (prevalentemente locale). Tuttavia, sono molto meno attenti a spiegare invece ciò che avviene 'dentro' i processi di governance, cioè a ricostruire i modi attraverso i quali gli agenti praticano la loro partecipazione e interagiscono tra di loro individualmente o collettivamente. Così facendo tendono inevitabilmente a de-problematizzare i sistemi di relazioni su cui si fondano le reti decisionali e progettuali, sottostimando questioni cruciali come il potere e il conflitto. La prospettiva adottata in questo volume fa tesoro di alcune delle principali lezioni degli approcci sopra descritti e li usa per mettere a fuoco e discutere (soprattutto nel Capitolo 4) come i modi di governo dei processi di rigenerazione urbana temporanei, plurali e fondati sulla centralità della conoscenza sviluppino conflitti (oltre che collaborazioni) tra gli attori coinvolti per l'accesso alle risorse (scarse) e per l'aumento della propria influenza (per ottenere il potere di).

---

## 3 Esperienze di rigenerazione urbana a confronto

---

**Sommario** 3.1 Riqualficazione urbana a Venezia. – 3.2 @22Barcelona e il quartiere Poblenou a Barcellona. – 3.3 Tre Cuori: un esperimento veneto di welfare aziendale e territoriale. – 3.4 Lago Film Fest.

Questa sezione del libro presenta quattro casi di rigenerazione urbana e territoriale tra di loro molto diversi in termini di oggetto e ambito di intervento, scala territoriale, risultati ottenuti e attori mobilitati (tab. 1). La scelta è stata quella di sviluppare una comparazione per differenza, per poi andare ad analizzare le principali continuità e divergenze tra i quattro casi nel Capitolo 4. I quattro casi sono stati scelti perché presentano alcune caratteristiche in comune, che li rendono coerenti con il framework teorico e analitico che fa da cornice al volume: sono iniziative – per loro natura – temporanee, nel senso che sono progettate e implementate al fine di innescare processi di rigenerazione che ambiscono a superare la durata dell’iniziativa stessa; non agiscono in via prevalente sul capitale fisso disponibile e sottoutilizzato – gli edifici, che pure sono un importante oggetto di intervento – ma sul capitale sociale attraverso meccanismi fortemente relazionali, la cui razionalità è iscritta nel tentativo di sviluppare beni collettivi locali per la competitività (Crouch et al. 2004); si caratterizzano come azioni che adottano la prospettiva tipica dell’economia della conoscenza, secondo la quale la conoscenza occupa una posizione privilegiata nei processi di produzione materiale e immateriale (Rullani 2004).

Lo schema comparativo si basa sulla ricostruzione, per ciascun caso, del tipo di rigenerazione innescata (andando a evidenziare gli ambiti principali di impatto dell’iniziativa, ad es. economico, impen-

ditoriale, culturale, fisico ecc.), dell'ambito di azione prevalente (individuando i settori in cui l'iniziativa può essere iscritta, ad es. arte, artigianato, welfare aziendale ecc.), la scala territoriale (perimetrando l'ambito di influenza dell'iniziativa, ad es. quartiere, città, regione ecc.), gli attori mobilitati (presentando le tipologie di attori coinvolti nell'iniziativa e i rispettivi ruoli e azioni, ad es. associazioni di categoria, piccoli imprenditori, operatori culturali, enti locali ecc.) e l'output principale dell'iniziativa (delineando l'ambito su cui hanno maggiormente impattato i risultati di progetto, ad es. marketing territoriale, attrattività, qualità della vita ecc.).

Anche se gli approfondimenti relativi ai quattro casi sono stati condotti dai due autori sia in modo congiunto che disgiunto (l'approfondimento del caso 1 è da attribuirsi a Roberto Paladini, i casi 2 e 3 a Maurizio Busacca e il caso 4 ai due autori), le strategie, le metodologie e gli strumenti di ricerca sono stati condivisi e sono riferibili allo studio di caso (Sena 2016). In virtù di ciò, è stato impiegato un mix di strumenti e dati quantitativi e qualitativi, frutto dell'analisi di dati secondari, di interviste ai protagonisti delle iniziative e a testimoni privilegiati e dell'osservazione diretta.<sup>1</sup> Gli approfondimenti si sono concentrati sugli ambiti sintetizzati nella tabella 1 ma, in particolar modo le interviste e le osservazioni dirette, hanno cercato di rilevare anche altre dimensioni di analisi rilevanti secondo un approccio di tipo *grounded* (Chicchi 2000), con l'intento di ricostruire possibili linee teoriche a partire dalla realtà empirica.

La scelta del caso studio come metodologia di ricerca è collegata all'obiettivo di

aprire la strada ad altri campi di ricerca, o produrre domande rilevanti sull'applicabilità di teorie generali, attribuendo a termini noti, come «organizzazione» o «gruppo», significati non considerati nella loro formulazione concettuale e che emergono dall'analisi di tali casi innovativi ed esemplari. (Sena 2016, 15)

Dal momento che fino a oggi gli studi di rigenerazione urbana hanno riguardato in via prevalente gli impatti di azioni non temporanee e si sono concentrati in larga parte su aspetti materiali, è parso utile adottare un approccio che favorisse lo sviluppo di categorie e inter-

---

**1** L'osservazione diretta è stata condotta dai due autori per complessive 740 ore distribuite nel seguente modo: 200 ore per il caso della riqualificazione urbana a Venezia (caso 1), 240 ore per il caso 22@Barcelona (caso 2), 100 ore per il caso Tre Cuori (caso 3) e 200 ore per il caso Lago Film Fest (caso 4). Le interviste realizzate sono state complessivamente 48, così suddivise: 16 interviste per il caso 1, 18 interviste per il caso 2, 6 interviste per il caso 3 e 8 interviste per il caso 4. Infine, i dati secondari sono stati ricavati da documenti ufficiali rilasciati dalle organizzazioni coinvolte nelle iniziative o da pubblicazioni scientifiche o divulgative.

pretazioni teoriche originali, che nel caso di questo volume ruotano attorno ai temi della collaborazione e della co-produzione.

Inoltre, la scelta di approfondire quattro casi tra di loro molto differenti intende contribuire allo sviluppo di un tipo di generalizzazione di tipo teorico (o analitico) più ancora che empirico (o statistico) (Flyvbjerg 2001; Yin 1984), andando a ricostruire la presenza di nessi logici tra l'effetto e la causa supposta di un processo. Tuttavia, come rileva ancora Sena (2016, 16): «Ovviamente, una teoria non può essere testata sui dati da cui essa è derivata, per cui occorreranno altre indagini di tipo diverso per produrre generalizzazioni empiriche». Il volume, dal canto suo, intende dare un contributo allo sviluppo di categorie analitiche, domande di ricerca e prospettive di osservazione utili a possibili future ricerche nel campo della rigenerazione urbana temporanea e *knowledge-based*.

**Tabella 1** I casi studi e i relativi aspetti caratterizzanti

<b>Il Caso studio</b>	<b>Tipo di rigenerazione innescata</b>	<b>Ambito di azione privilegiato</b>	<b>Scala territoriale dell'iniziativa</b>	<b>Output</b>	<b>Attori coinvolti</b>
Riqualficazione urbana a Venezia	Tessuto economico produttivo	Artigianato artistico	Venezia centro storico	Rete di artigiani locali	Associazione di categoria, imprese ed Enti Locali, Terzo settore
Tre Cuori	Capitale sociale; attività produttive	Welfare aziendale e territoriale	Più cluster locali in Veneto e Italia	Rifondazione delle comunità locali	Imprese; Enti locali; Imprese sociali; Onlus; Cittadini; Enti erogatori
@22Barcellona	Aree del quartiere	Sistemi partecipativi	Il quartiere Poblenou	Innovazione democratica	Società civile organizzata; Imprese sociali; Università; Enti locali; Imprese locali
Lago Film Festival	Spazio pubblico	cultura/cinema/cortometraggi	Revine Lago	marketing territoriale e capitale umano	Enti Locali, Terzo settore, imprese locali

### 3.1 Riqualficazione urbana a Venezia

La tipologia di rigenerazione posta in essere dalle iniziative oggetto d'analisi si riferisce prevalentemente all'aspetto economico e produttivo della Venezia insulare, con particolare riferimento alle botte-

ghe di vicinato e dell'artigianato artistico e tradizionale veneziano. Le pratiche artigianali tradizionali qui analizzate costituiscono un ruolo centrale in quanto commons culturali di un territorio, spesso associate alle identità culturali e sociali delle comunità che le producono, incorporando conoscenze e tecniche legate alla storia e alla tradizione dei luoghi. Tali pratiche sono spesso facilmente espropriabili e soggette dunque a imitazioni, alla contraffazione e a dilemmi relativi alla loro sopravvivenza e alla loro rigenerazione nel tempo. In questo contesto, la competitività della produzione è messa a dura prova anche per via del notevole costo medio per gli approvvigionamenti e la logistica, decisamente più alto rispetto alla terraferma a causa della specifica morfologia del territorio lagunare. Inoltre, le dinamiche derivanti dalla globalizzazione e dalla turistificazione della città storica, hanno reso esponenzialmente più alti i costi degli affitti di fondi, laboratori e abitazioni. Queste dinamiche hanno prodotto negli anni un progressivo e inesorabile spopolamento delle attività economiche e dei cittadini residenti.

La crisi delle piccole realtà artigianali e commerciali, che investe in questi ultimi decenni i centri storici italiani, segna un solco profondo e talvolta irreversibile per la vivibilità dei centri urbani stessi, prefigurando un parallelo sempre più apprezzabile tra la riduzione delle attività di vicinato e il numero degli abitanti. La pregnante burocrazia cui l'imprenditore è chiamato a far fronte per fare impresa in Italia, abbinata a una tassazione senza eguali in Europa, scoraggia la nascita di nuove imprese. Nonostante le chiusure delle botteghe di vicinato e di commercio presenti nei centri storici siano maggiori rispetto alle nascite, e il loro valore di presidio sociale sia largamente riconosciuto, gli affitti dei fondi restano alti e di difficile sostenibilità, e le politiche poste in essere dagli Enti locali italiani per fronteggiare questa crisi economica e di identità dei centri urbani sembrano inadeguate sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo, nonché dell'efficacia.

Come evidenziato dalle elaborazioni svolte nel 2018 a cura del Centro Studi Sintesi, in termini percentuali il peso dell'artigianato sul complesso delle attività produttive nel Comune è leggermente ma costantemente diminuito nel tempo, pur avendo sostanzialmente mantenuto il ritmo di decrescita negli anni della grande crisi globale iniziata nel 2008 e restando per lo più stabile in termini di numero di imprese artigiane nel territorio comunale, cui dal 2015 si affianca invece una sostanziale ripresa del numero delle aziende totali (sebbene non abbiano raggiunto ancora i livelli pre-crisi).

Con riferimento alle loro forme giuridiche, emerge che a Venezia quasi tre imprese artigiane su quattro (74,2%) sono condotte dal solo titolare, mentre il 19,8% è gestito sotto forma di società di persone. Sono poco presenti le società di capitale (5,5%) e residuali altre forme (0,5%) come consorzi o cooperative (Vettore 2019).



Il Comune di Venezia ha perso 352 imprese artigiane negli ultimi otto anni, per una riduzione del 6,5%, ben più consistente di quella fatta segnare dal totale delle imprese con sede in città metropolitana che sono diminuite solo dell'1,1% (236 aziende in meno rispetto al 2009) (Vettore 2019). Le imprese artigiane nel centro storico veneziano sono attualmente 1.087,  $\frac{1}{5}$  di quelle dell'intero comune e il 6% dell'intera area metropolitana. Negli ultimi 25 anni la città insulare ha perduto poco meno del 35% del suo artigianato, più di un terzo, e negli ultimi quarant'anni il 51%.

Di fatto la peculiare tendenza evidenziatasi nel solo Comune di Venezia si enfatizza esponenzialmente nel centro storico insulare. Le dinamiche innescate dal turismo di massa hanno infatti determinato fenomeni che non sono presenti nelle altre città del territorio metropolitano; tra questi, solo per citarne alcuni vi sono: l'aumento dei canoni di locazione di botteghe e negozi, la diminuzione del numero di cittadini residenti, la crescente concorrenza da parte della grande distribuzione e delle piattaforme di e-commerce, l'inasprirsi del fenomeno della contraffazione, il crescente numero di turisti 'mordi e fuggi' rispetto al turismo pernottante dei decenni passati ecc. In questo senso l'artigianato del centro storico, al pari delle altre attività produttive urbane non direttamente legate al turismo, ha subito negli ultimi decenni un profondo ridimensionamento, vedendosi progressivamente restringere i propri ambiti d'intervento. Si assiste a una lineare riduzione dell'articolazione del comparto artigiano che determina una marcata 'polarizzazione' delle tipologie settoriali verso la specializzazione turistica della città.

Tale scenario generale, tuttora in divenire, che vede la città schiacciata dall'*overtourism*, si manifesta come un processo così dirompente da minarne i caratteri di complessità urbana, contribuendo in maniera importante alla diminuzione del numero dei residenti nella città insulare, che ha seguito un andamento parallelo a quello delle attività artigiane.

**Tabella 2** L'artigianato a Venezia: settori e consistenza dal libro *Ariffaraffa* (Vettore 2019)

Anno	Artigianato artistico e di servizio (prevalentemente) alla domanda turistica	Artigianato di servizio (prevalentemente) al patrimonio immobiliare	Artigianato di servizio (prevalentemente) alla domanda interna*	Tot. imprese
1963	444	975	1.169	2.588
1976	378	786	1.043	2.207
1992	381	684	583	1.648
2002	458	470	450	1.378
2018	343	340	404	1.087

\* I dati si riferiscono alle imprese artigiane che producono beni o servizi di prima necessità rivolti ai cittadini/residenti nel centro storico di Venezia.

**Tabella 3** La popolazione del Centro Storico di Venezia: serie storica (Vettore 2019)

Anno	Numero abitanti
1960	145.402
1970	111.550
1980	95.222
1990	78.165
2000	66.386
2010	59.621
2018	53.976

Dalle dinamiche suddette, ne consegue la particolare necessità di tutelare e valorizzare le attività produttive a servizio della residenza e di innescare dinamiche e politiche in grado di evitare la progressiva perdita di competenze e conoscenze storiche, custodite per lo più dall'*heritage* culturale in possesso dai maestri artigiani rimasti attivi in Isola.

Nei centri urbani ad alta densità turistica, il ruolo che le botteghe e i maestri artigiani svolgono nei processi di rigenerazione urbana, sia che si esprima attraverso una pianificazione strutturata a medio termine, sia che si esprima attraverso azioni individuali, eventi o iniziative a breve termine, oggi non sembra essere centrale nelle politiche pubbliche, ma appare piuttosto travolto dal turismo, soprattutto dalle iniziative di marketing esperienziale o territoriale, dove il compito degli artigiani storici e tradizionali è spesso strumentale, se non oggetto di speculazione. La nascente figura dell'artigiano 'attore' (Busacca, Paladini 2019), considerato e pagato semplicemente per essere ciò che è e per essere visto e/o filmato/fotografato per svolgere l'attività che normalmente effettua, per raccontare la propria storia o per tenere un workshop esperienziale sulla propria attività, sta prendendo un piede pericoloso nelle città d'arte in Italia e

non solo (si pensi alle 'esperienze turistiche'), a scapito del ruolo centrale storicamente costituito dagli artigiani nelle città, quali attori in grado di attivare le società locali intorno alla produzione e al servizio sociale, grazie alle loro intrinseche competenze e caratteristiche.

Il progetto di rigenerazione qui proposto, che pone l'artigianato al centro delle politiche di seguito descritte, è da noi inteso e interpretato come un modello di azione basato sull'evento (o meglio sulla sequenza di eventi e progetti) in grado di tracciare un processo di rigenerazione urbana per la Città di Venezia. In questo senso, la rigenerazione urbana sembra essere un processo capace di innescare fattori che permettono alla creatività, rappresentata dal mondo dell'artigianato artistico e tradizionale, e all'innovazione sociale di diventare generatori di nuove economie e creatori di nuove città (Carta 2002).

Il presente caso studio esamina gli interventi progettuali promossi e gestiti dall'Associazione CNA Metropolitana di Venezia, tramite la sua articolazione territoriale sita nella città insulare, in risposta al bando della Camera di Commercio di Venezia Rovigo rispettivamente del 2018 e del 2019, dedicato alla selezione di «soggetti e proposte per la realizzazione di iniziative di riqualificazione urbana e di riqualificazione dei quartieri urbani della città metropolitana di Venezia». I casi individuati sono stati scelti sia per la loro rilevanza in termini di capacità di innescare processi collaborativi che hanno favorito la rigenerazione urbana in un contesto importante quale Venezia, sia in quanto si sono posizionati primi in entrambi gli anni nella classifica di aggiudicazione del suddetto bando, e conseguentemente rispondono in modo perfettamente coerente alle politiche espresse mediante l'emanazione della linea di finanziamento oggetto d'analisi.

Il bando, che ha la medesima impostazione e struttura per i due anni indagati, elenca le seguenti caratteristiche del soggetto proponente, il quale dovrà avere sede nel territorio della Città Metropolitana di Venezia e/o nella provincia di Rovigo e avere tra gli scopi contenuti nel proprio Statuto o atto costitutivo attività inerenti l'oggetto del bando.

Il proponente dovrà inoltre fornire una breve sintesi delle esperienze operative in iniziative analoghe a quanto proposto svolte negli ultimi 5 anni direttamente o tramite soggetti di propria emanazione, evidenziando i risultati ottenuti.

Il bando elenca inoltre i seguenti requisiti e contenuti delle proposte progettuali:

1. Definizione del contesto territoriale economico e sociale oggetto dell'intervento e conseguente analisi dei bisogni e in particolare le aree oggetto dell'intervento dovranno prioritariamente essere sede di Distretti del Commercio riconosciuti con DGR n. 237 del 6 marzo 2018 ai sensi dell'articolo 8 della L.R. n. 50 del 2012.

2. Soluzioni operative proposte (a titolo puramente esemplificativo e non esaustivo ad es. aggregazioni di impresa/reti di impresa/distretti produttivi o altro).
3. Target aziendale, tipologia di imprese coinvolte, eventuale appartenenza a distretti produttivi.
4. Tempistica e modalità di realizzazione.
5. Attività previste.
6. La proposta dovrà essere commisurata a un costo totale massimo di € 39.900,00 (IVA e altri oneri compresi).

I criteri di valutazione dei contenuti e dei requisiti di ammissibilità è relativa sia alle caratteristiche del soggetto proponente che alla proposta formulata. Rispetto ai requisiti, la proposta è stata valutata secondo criteri di adeguatezza del proponente rispetto al progetto, verificata tramite informazioni sulla natura del soggetto e sui partner, di cui sono state verificate le attività pregresse e le certificazioni di qualità possedute. Rispetto alla comprovata esperienza in iniziative analoghe, la stessa verrà verificata in base alla numerosità e tipologia delle iniziative realizzate negli ultimi 5 anni.

I requisiti di valutazione della proposta progettuale sono stati: la qualità dei programmi e degli interventi previsti, l'accuratezza dell'analisi dei bisogni, la coerenza tra le strategie di sviluppo, gli obiettivi individuati e gli interventi previsti. Riguardo alla localizzazione è stata valutata la rilevanza dell'area prescelta rispetto alla concentrazione delle attività economiche in un contesto urbano residenziale e appartenenza al distretto del Commercio. Infine tra gli elementi di valutazione vi è la tipologia delle aggregazioni tra imprese previste, specificando le filiere e i settori coinvolti.

Il caso del 2018, denominato «Venice Original» è stato proposto e promosso dal sistema di rappresentanza degli interessi delle PMI dell'artigianato, in particolare dalla CNA Metropolitana di Venezia e da Ecipa Nordest, società di formazione accreditata dalla CNA del Veneto e del Friuli Venezia Giulia, riattivando un lavoro precedentemente svolto dalla stessa Ecipa Nordest nel 2015, in cui si è creata una piattaforma online che mirava a diventare la guida per rilanciare l'artigianato attivo nel centro storico di Venezia, promuovendo il territorio e valorizzando quei mestieri tipici e storici della laguna che, ancora oggi, conservano il fascino e le tecniche antiche tramandate di generazione in generazione. Un progetto dunque che si è proposto l'ambizioso obiettivo di sviluppare un'offerta turistica che valorizzi la qualità della produzione locale, riportando alla luce quella Venezia 'originale' e autentica che spesso si intravede solo durante i classici itinerari della città proposti come mainstream dalla segnaletica stradale, valorizzando le sue arti e la sua unicità. Venice Original nasce con l'intento di essere un modello replicabile in altri centri storici di città ad alta densità turistica e non solo, contribuendo

a concettualizzare e proporre un ruolo centrale dell'artigianato nella politica cittadina. Venice Original ha riunito parte degli artigiani 'originali' attivi nel centro storico di Venezia in una piattaforma disponibile sul sito <http://www.veniceoriginal.it/it/>, uno spazio online interamente dedicato alla descrizione delle botteghe artigiane e dei loro prodotti. Una mappa interattiva, disponibile nella home page del sito e scaricabile gratuitamente, presenta le botteghe artigiane e guida l'utente alla visita della laguna, promuovendo il territorio con itinerari tematici mirati alla riscoperta delle tradizioni della città.

Avendo creato la piattaforma e coinvolto oltre 100 botteghe artigiane di qualità nel centro storico di Venezia su un totale di 1.087 artigiani, il progetto di Ecipa Nordest e CNA Metropolitana di Venezia sarà infatti contestato nel 2015 a causa dell'esaurimento dei fondi che lo hanno creato e della complessità di generare e gestire processi di autosostenibilità, rimanendo di fatto congelato per quasi tre anni. L'elemento e-commerce ha funzionato solamente un mese dalla sua attivazione, in quanto si sono subito manifestate difficoltà logistiche e l'incapacità degli artigiani di far fronte alle già buone richieste riscontrate dal sito, che richiedevano tempi di produzione e di consegna che gli artigiani e la struttura organizzativa di progetto non erano in grado di garantire. Inoltre, la particolare logistica veneziana e gli elevati costi di stoccaggio, magazzinaggio, assicurazione e trasporto delle merci hanno evidenziato la necessità di mettere temporaneamente in stand by la parte e-commerce fino al reperimento di una quantità adeguata di risorse e alla costruzione di un gruppo di lavoro dedicato che sappia gestire a tutti gli effetti la 'macchina' Venice Original.

Il «Progetto di riqualificazione urbana: il chilometro dell'arte, un quartiere urbano creativo evoluto», presentato in risposta al suddetto bando, pubblicato il 02/07/2018, persegue due ambiziosi obiettivi principali:

1. Valorizzare le botteghe artigiane del centro urbano di Venezia con valenza storica e tradizionale, identificandole con l'applicazione sulla vetrina di un marchio distintivo di qualità artigianale Venice Original.
2. Realizzare percorsi tematici e settoriali, implementabili e dinamici, da proporre come itinerari alternativi al turismo di massa, riorientando l'offerta turistica della città in modo modulare.

Il progetto ha agito dunque nel contesto del centro storico veneziano, rivolgendosi alle attività produttive legate al comparto dell'artigianato artistico e tradizionale di Venezia.

Dal punto di vista dell'individuazione di una specifica area cui indirizzare l'intervento di riqualificazione, il progetto ha individuato la zona del così detto 'chilometro dell'arte', ovvero la fondamenta che va dal ponte dell'Accademia a Punta della Dogana. L'intervento pro-

gettuale ha inoltre previsto l'utilizzo del modello del distretto culturale evoluto (Sacco, Pedrini 2003), sviluppando quattro percorsi alternativi al turismo di massa basati sulla valorizzazione dei saperi e dei mestieri antichi della tradizione 'originale' veneziana, in modo da innescare processi di contaminazione funzionali alle interazioni dialettiche tra la dimensione locale e quella territoriale esterna.

Il progetto del 2019 ha previsto la co-gestione da parte di 30 artigiani veneziani di uno spazio sperimentale per testare la fattibilità di realizzare quello che potrebbe essere il principale punto di riferimento dell'artigianato veneziano in centro storico lagunare. Partendo dal lavoro fatto con Venice Original lo spazio è stato gestito in maniera embrionale e sperimentale per: essere multifunzione e in grado di offrire un programma formativo teorico/pratico sulle varie maestrie divenendo vera e propria scuola artigiana; rappresentare l'eccellenza dell'artigianato veneziano in termini visivi/espositivi (mostra periodica o permanente - ad esempio utilizzando il format per la biennale dell'artigianato o altro); sviluppare attività aperte ai cittadini e ai turisti quali dimostrazioni, laboratori, workshop, visite guidate, itinerari dell'artigianato di qualità; fungere da spazio logistico di riferimento per il progetto (esposizione/vendita prodotti - con possibilità di e-commerce); aiutare gli artigiani che non sono in grado di offrire presso il proprio negozio/laboratorio (per dimensioni ecc.) la bottega scuola (L.R. Artigianato di ottobre 2018) ma ne avrebbero le competenze tecniche e la disponibilità.

Questo spazio, che è stato co-gestito dall'8 al 15 novembre 2019, dovrà generare, dal reciproco confronto tra istituzioni coinvolte e artigiani attivati, le modalità e una progettualità in grado di sostenersi dal punto di vista economico e gestionale, in ottica di medio periodo, creando le condizioni da un lato per la sperimentazione di processi innovativi (anche mediante l'utilizzo di piattaforme digitali e/o dell'industria 4.0) e di contaminazione tra maestri artigiani di diverse categorie e settori, dall'altro per lo sviluppo di progetti di rete e rappresentativi del mondo dell'artigianato veneziano. La programmazione dello spazio ha previsto inoltre corsi, laboratori e una fitta programmazione di eventi realizzati in stretta relazione con il tessuto locale (istituzioni locali, terzo settore, stakeholder) e le scuole a tutti i livelli. In particolare sono state realizzate esposizioni fotografiche presso le botteghe coinvolte, due convegni di seguito descritti, visite guidate, esibizioni e mostre temporanee, dimostrazioni, workshop, laboratori.

Il nucleo centrale delle attività si è svolto presso Palazzo Cosulich, di proprietà dell'Università Ca' Foscari, sito in Dorsoduro 1405 a Venezia. L'Università Ca' Foscari infatti, in qualità di partner principale del progetto, ha concesso gratuitamente l'uso temporaneo del suddetto palazzo, che è stato co-gestito dai 30 artigiani coinvolti per tutta la durata progettuale.

I principali obiettivi dichiarati dall'intervento progettuale sono stati: l'allestimento e co-gestione di uno spazio dedicato all'artigianato; la valorizzazione delle botteghe di vicinato presenti nel centro storico veneziano; il rilancio delle attività economiche 'locali' insistenti nell'area oggetto dell'intervento; l'interazione fattiva tra le filiere coinvolte, ponendo le basi per la nascita di un vero e proprio luogo in grado di essere punto di riferimento; la riappropriazione da parte della cittadinanza dell'area, oggi solo di (scarso) passaggio, anche in funzione dei servizi ai residenti, nonché agli studenti e ai turisti; la realizzazione di una programmazione di eventi che abbia ricadute di medio lungo periodo sul contesto di riferimento; la creazione di una rete degli esercenti, commercianti, gallerie, artisti e artigiani del luogo, in grado di auto promuoversi e valorizzarsi nel tempo; la documentazione fotografica e multimediale delle molteplici attività realizzate; la sperimentazione della gestione sostenibile di uno spazio che sia al contempo showroom, infopoint sull'artigianato e temporary shop dell'artigianato di servizio e di qualità; lo sostenere le botteghe di artigianato di qualità che fanno attività educative e culturali come parte integrante del loro modello di impresa.

Tra le attività e gli eventi svolti nel corso progettuale, un ruolo centrale è stato rivestito dall'attività formativa realizzata durante le giornate di co-gestione dello spazio, in quanto ha reso possibile un momento dedicato alla creazione di connessioni e relazioni su una comune visione d'insieme. In particolare, in collaborazione e coordinamento con il manager di rete, è stata posta in essere un corso di formazione specifico di 4 ore totali d'intervento, coordinato dal prof. Vedovato dell'Università Ca' Foscari, sul tema della sostenibilità della gestione dello spazio in oggetto, in prospettiva futura. A tal fine è stato coinvolto anche un ex tesista del prof. Vedovato, il quale aveva avanzato l'ipotesi di dedicare un importante spazio cittadino (ex Ospedale Giustinian di Dorsoduro, di proprietà dell'Ulss veneziana) al mondo dell'artigianato, con finalità simili a quelle dichiarate dalla presente progettualità.

In questo confronto, cui hanno partecipato 11 artigiani aderenti al progetto e rappresentativi dei diversi mestieri coinvolti,<sup>2</sup> sono state discusse le principali condizioni necessarie all'eventuale sviluppo dei meccanismi tecnici e pratici, ad esempio mediante lo strumento della

---

<sup>2</sup> Al workshop in oggetto hanno partecipato in particolare, oltre al prof. Marco Vedovato e al Segretario cittadino della CNA di Venezia, Lorenzo Ferro, maestro vetraio; Carlo Pagan, maestro vetraio; Mario Ballarin, maestro vetraio; Francesca Cecamore, Presidente dell'associazione compagnia dei Mascareri; Saverio Pastor, maestro remer e Presidente dell'Associazione El Felze; Andrea Tagliapietra, maestro d'Ascias; Abdullaie Petit, edile; Leonardo Faggian, scenografo e allestitore; Patrizio Roberto, terrazziere; Giampaolo Buchi, pittore; Matteo Basei e Matteo Granzerà, videomaker; Panificio Gaio, Sansovino Restauri, restauri artistici.

rete di impresa, per l'eventuale co-gestione permanente e sostenibile di un luogo con le caratteristiche e finalità dichiarate dal progetto.

Nella fattispecie, lo spazio dato dall'Università veneziana è stato allestito coralmemente dagli artigiani valorizzando sia la filiera dell'artigianato artistico che l'artigianato di servizio alla Città. Rispetto all'iniziale previsione di sperimentare la nascita di un temporary shop della produzione artistica e artigianale veneziana di qualità, si rileva che tale iniziativa non è stata realizzata per le insufficienti tempistiche necessarie all'ottenimento dei permessi pubblici necessari alla vendita. Il tempo a disposizione del progetto è stato usato prevalentemente per allestire lo spazio in termini espositivi e organizzare le iniziative relazionali e di approfondimento svolte. I programmi e gli interventi realizzati hanno creato di fatto una zona dedicata alla sperimentazione, connettendo arte e impresa attraverso una serie di direttrici tra cui l'artigianato.

Vi è una sostanziale differenza tra i settori di azione maggiormente mobilitati dagli interventi del 2018 e del 2019. In particolare, l'iniziativa Venice Original è intervenuta esclusivamente sull'artigianato tradizionale e artistico, individuando un sottogruppo di mestieri rappresentativi (maschera, gondola e vetro) della storia di Venezia, rispetto al più ampio campione di produzioni meritevoli di essere oggetto dell'intervento. È stata dunque svolta una scelta, derivante dai limiti di risorse e tempo a disposizione, di escludere in questa fase sperimentale una serie di maestranze altrettanto importanti e tradizionali, quali ad esempio l'arte del merletto, della tradizione culinaria veneziana, della lavorazione del ferro, del restauro ecc.

Sono stati coinvolti 40 laboratori del centro storico di Venezia, che hanno costituito 4 percorsi di artigianato artistico tradizionale, ciascuno composto da circa 10 botteghe artigiane, selezionate sulla base dei parametri definiti dalla nuova Legge della Regione Veneto dell'8 ottobre 2018.<sup>3</sup> Ciascun partecipante ha applicato sulla propria vetrata il bollino di qualità Venice Original.

---

**3** Le principali novità introdotte dalla Legge della Regione Veneto n. 34 dell'8 ottobre 2018, si possono distinguere in due categorie: da un lato gli interventi destinati specificamente all'«artigianato artistico, tipico, tradizionale e storico», e dall'altro quelli generici per tutte le tipologie di aziende artigiane. In questo secondo ambito, la principale novità si compone di una serie di interventi che verranno finanziati ed erogati mediante appositi bandi, con una dotazione iniziale di € 18.700.000, relativi ai seguenti interventi: passaggio generazionale; processi di digitalizzazione; nuova imprenditorialità; credito e finanza; innovazione organizzativa, di prodotto e di processo. Il primo bando, pubblicato a gennaio 2020, ha previsto contributi per un totale di € 3.100.000 per interventi a favore del passaggio generazionale e relativamente ai processi di digitalizzazione aziendale.

Per quanto riguarda la prima categoria il provvedimento stabilisce dei requisiti, dei criteri e delle modalità per l'individuazione del 'maestro artigiano', e il riconoscimento delle imprese in cui esso opera come 'bottega scuola' e riconosciute, nel rispetto della relativa normativa, anche nell'ambito dell'alternanza scuola-lavoro.



L'iniziativa del 2019 a San Basilio è stata invece pensata per intervenire su due principali filiere produttive: la prima si riferisce all'artigianato di servizio per i cittadini (comparto casa, idraulica, elettronica, restauro, riparazioni); la seconda è relativa al comparto dell'artigianato artistico e tradizionale veneziano, il medesimo individuato in Venice Original.

Le filiere e i settori produttivi coinvolti, che hanno visto complessivamente il coinvolgimento attivo di 30 artigiani insistenti nello spazio co-gestito, sono legati a doppio filo con la storia, l'identità e la cultura di Venezia. Nella fattispecie il progetto ha coinvolto attivamente:

- 15 imprese operanti nel settore della lavorazione artistica e tradizionali di Venezia;
- 15 imprese operanti nei servizi rivolti alla cittadinanza.

Le singole imprese artigiane hanno avuto occasione di sperimentare innovativi momenti di confronto e rigenerazione dei saperi, in relazione alle dinamiche mutevoli della Venezia odierna, mediante la contaminazione tra le modalità di produzione, presentazione, esposizione e fruizione delle attività proposte dai vari mestieri coinvolti, che in generale hanno avuto ben poche altre occasione di dialogo e confronto.

I settori coinvolti costituiscono elementi simbolici e valoriali per Venezia e pertanto sono stati scelti come centrali nel processo di rigenerazione in oggetto. Tra questi vi sono: il vetro, l'edilizia, la maschera, la gondola, la cantieristica minore, il restauro artistico, i trasporti, i panificatori e i pasticciari.

La scala territoriale in cui la macro progettualità 2018 e 2019 insiste è il centro storico della Venezia insulare. I 4 percorsi di Venice Original, sviluppati secondo il modello del distretto culturale diffuso, hanno coinvolto una gran parte della città, pur concentrando in particolare la loro azione nella zona del cosiddetto 'chilometro dell'arte', tra le Gallerie dell'Accademia e Punta della Dogana, passando per Palazzo Cini e il Guggenheim, in cui si è sviluppato il quarto percorso e realizzato l'evento finale di progetto, presso il Conservatorio Benedetto Marcello. In questa zona, in cui vi sono solo 1.200 abitanti attuali e rarissimi negozi di quartiere, scomparsi in modo esponenziale negli ultimi decenni a favore di gallerie e negozi d'arte, souvenir e gingilli, si è realizzato uno dei quattro itinerari alternativi al turismo di massa previsti dal progetto. Tale percorso si è auto definito uno specifico intervento di 'artificazione aziendale', in cui i linguaggi dell'Arte contemporanea sono stati messi in relazione con alcune delle poche e storiche botteghe artigiane rimaste nell'area individuata. Tale itinerario è stato denominato «Insigni» ed è stato realizzato coinvolgendo attivamente 10 botteghe artigiane. È stato sviluppato grazie alla partnership tra il Laboratorio di Gestione dell'Arte e della Cultura dell'Università Ca' Foscari e l'azienda F/ART di Treviso,

attiva nella produzione di neon e installazioni luminose, in collaborazione con l'Accademia delle Belle Arti di Venezia.

Gli altri tre percorsi sono stati collegati agli antichi mestieri della gondola, del vetro e della maschera e hanno messo in evidenza le diverse tecniche di lavorazione, le varie componenti e fasi di lavorazione, le molteplici interpretazioni possibili dei vari processi.

Il percorso relativo alla gondola è stato coordinato dall'Associazione Culturale El Felze, il percorso delle maschere dall'Associazione compagnia dei Mascareri, il percorso del vetro dall'Associazione Maestri Artigiani.

L'area in cui ha agito il progetto del 2019 invece, è sita nella zona di San Basilio a Venezia, area di confine tra la città e gli edifici dell'Autorità di Sistema Portuale di Venezia.

Storicamente il 'Porto di Venezia' non è riuscito a integrarsi nelle politiche cittadine ed è stato visto per lo più come un corpo estraneo, per via della logistica che lo limita in un'area abbastanza estrema della città e, ultimamente, anche per i conflitti generati dalla questione grandi navi. Nella fattispecie, l'area di San Basilio, è stata scelta in quanto si trova in una zona a bassa densità di attività produttive ma con un elevato numero di abitanti. L'area, in particolare, vede la presenza di quattro fondamentali istituzioni veneziane, che coabitano a pochi metri di distanza: Autorità di Sistema Portuale, Università Ca' Foscari, Università Iuav, Comune di Venezia. A ogni modo, il progetto ha coinvolto tutta la fondamenta che va dal ponte di San Basilio alle sedi universitarie Ca' Foscari e Iuav (San Sebastiano, San Basilio, Ex Cotonificio), estendendosi oltre la specifica area di San Basilio. In generale, tutta quest'area del sestiere di Dorsoduro risulta quasi completamente priva di attività di vicinato e artigianali, nonostante numerosi insediamenti residenziali e il notevole flusso di studenti che quotidianamente vi transitano.

L'attività di cogestione dello spazio dato all'iniziativa dall'Università Ca' Foscari, ben affacciato nella fondamenta delle Zattere e dunque in grado di godere di ottima visibilità rispetto ai passanti, ha visto tra le proprie azioni principali i due workshop. Essi si sono rivelati di fondamentale importanza nell'iniziativa di riqualificazione in quanto hanno coinvolto la maggior parte delle Istituzioni veneziane. I workshop, pensati per essere realizzati rispettivamente l'8 e il 5 novembre 2019 presso Palazzo Cosulich, hanno avuto rispettivamente come oggetto del dibattito, l'8 novembre,<sup>4</sup> gli sviluppi per l'artigianato veneziano derivanti dall'intervento normativo riguardante

---

<sup>4</sup> Il workshop dell'8 novembre 2019 ha visto partecipare: Matteo Ribon, Segretario Regionale della CNa del Veneto; il prof. Marco Vedovato dell'Università Ca' Foscari; Marco Cosmo, Direttore dell'associazione Ca' Foscari Alumni; Adanella Peron, della Regione Veneto; Saverio Pastor, Presidente dell'associazione El Felze; Adriano De Vita, Presidente dell'associazione Faro Venezia

la nuova L.R. dell'artigianato Veneto; il 15 novembre, le prospettive dell'artigianato nel centro storico veneziano.

Dal primo incontro è emersa, tra le altre cose, una sostanziale disponibilità istituzionale al prosieguo dell'iniziativa di riqualificazione urbana, svolta in maniera sperimentale, mediante interventi strutturati di collaborazione istituzionale al fine di rendere la futura progettualità sostenibile e realizzabile.

Il workshop previsto il 15 novembre 2020,<sup>5</sup> che non ha avuto luogo a causa dell'emergenza acqua alta che ne ha reso impossibile la realizzazione, aveva il duplice scopo di riportare l'attenzione politica alla dimensione territoriale del ruolo del comparto artigiano veneziano, per dirla alla Sennett (2008), come uno degli attori sociali che ha maggiormente influenzato e influenza lo sviluppo urbano, sociale ed economico della città. Lo scopo implicito era inoltre quello di formalizzare il partenariato istituzionale a supporto del nascente spazio co-gestito, in ottica di sostenibilità nel tempo, al fine di ottenere il necessario supporto istituzionale ed economico fondamentale per prendere vita.

Con riferimento al partenariato e agli attori che hanno reso possibile la progettualità indagata, oltre alla Camera di Commercio, che ha finanziato il progetto e la proponente CNA Associazione Artigiani del centro storico di Venezia, rileviamo una sostanziale conferma del partenariato in entrambe le macro azioni progettuali del 2018 e del 2019, con alcuni distinguo derivanti ovviamente dall'area di rigenerazione individuata in risposta al bando.

Il partenariato nella fattispecie ha coinvolto complessivamente i seguenti partner: il Comune di Venezia, la Regione del Veneto, l'Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Settentrionale, la Soprintendenza Archeologia, belle arti e paesaggio per il Comune di Venezia e Laguna, l'Accademia di Belle Arti di Venezia, il Conservatorio di Musica di Venezia, il Laboratorio di Management dell'Arte e della Cultura M.a.c.lab dell'Università Ca' Foscari, la Science Gallery di Venezia, L'Associazione Ca' Foscari Alumni, la Società Cooperativa Sociale Sumo, Associazione El Felze, l'Associazione compagnia dei Mascareri, Associazione Maestri Vetrai, l'Associazione fotografica Marco Polo, l'Associazione Caos Studio, Ecipa Nordest.

Tale partnership, che ha coinvolto oltre alle istituzioni pubbliche cittadine dunque anche il mondo del terzo settore e dell'istruzione,

---

**5** Tra i relatori confermati vi sono stati: Matteo Ribon Segretario della CNA Veneto; Marco Cosmo, direttore di Ca' Foscari Alumni; Paola Mar, Assessore al Turismo del Comune di Venezia; Stefano Bonaldo, dell'Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Settentrionale; Maurizio Busacca, dell'Università Iuav di Venezia; Matteo Povolato, di Ecipa Nordest; Remi Wacogne, ricercatore indipendente; Francesco Trovò, referente per la Soprintendenza del sito Unesco Venezia e la sua Laguna, rappresentante area funzionale dei beni demotno antropologici; Laura Fregolent, dell'Università Iuav di Venezia.

ha permesso di strutturare attività formative rivolte prevalentemente agli studenti degli istituti tecnici e ai più piccoli.

Le occasioni di confronto sviluppate dalle iniziative poste in essere dalle attività progettuali hanno sviluppato contaminazione e dialogo tra attori istituzionali e i soggetti del mondo imprenditoriale e del terzo settore: l'Università e l'Accademia hanno presentato il percorso di 'artificazione' aziendale che le ha viste protagoniste, coordinando le visite insieme all'associazione degli ex studenti di Ca' Foscari; la cooperativa sociale Sumo ha accompagnato bambini e ragazzi a visitare gli itinerari che la CNA e le Associazioni di categoria hanno messo in atto; gli artigiani hanno accolto e ospitato i visitatori dei percorsi nel pomeriggio, e la sera si sono incontrati nell'evento finale ospitato dal Conservatorio di Venezia; la Camera di Commercio e il Comune hanno partecipato agli eventi, suggellando istituzionalmente le azioni del progetto, presentando ai soggetti interessati e ai cittadini presenti una prospettiva di consolidamento e sviluppo di quanto finora attivato.

Le interazioni generate tra gli attori coinvolti attivamente nei microeventi e nei sottoprogetti sono state prevalentemente informali, in linea con le aspettative espresse in fase di progettazione (quartiere culturale evoluto ecc.), ma orientate al risultato che ogni partner doveva raggiungere: coordinare il proprio micro progetto, essenziale per il successo dell'intervento complessivo e, seppur autonomo per la maggior parte delle componenti, intrinsecamente connesso con tutti gli attori del settore. Il ruolo svolto dalle istituzioni coinvolte (Comune, Università, Accademia, Camera di Commercio e Conservatorio) è stato principalmente orientato a facilitare, sensibilizzare e formulare una possibile proposta turistica innovativa fortemente culturale e identitaria, anche se di fatto il loro coinvolgimento è stato più di supporto formale che un contributo sostanziale, lasciato appunto prevalentemente nelle mani del manager di progetto e dell'Associazione promotrice. La CNA di Venezia, in qualità di proponente e coordinatore dell'intero macro progetto, non solo ha svolto il ruolo di capofila e punto di riferimento per la parte operativa, ma ha anche esercitato un'importante azione di raccordo e di amplificazione della sensibilità degli attori coinvolti sul tema proposto, facilitando l'interazione e lo scambio di informazioni tra gli stakeholder, ponendo le basi per un processo di innovazione finalizzato alla creazione di nuovi possibili itinerari per la città. Il ruolo agito dalla CNA è stato però gestito in maniera *top down*, gestendo totalmente i tempi e la struttura progettuale, lasciando in misura residuale il margine di azione delle imprese e degli stakeholder coinvolti, i quali si trovavano schiacciati in tempi e modalità di azione già impostati. Inoltre, non sono stati posti in essere reali momenti partecipativi ove condividere e implementare l'idea progettuale originaria, che è stata presa per buona e perfetta. Inoltre, la partecipazione dei cittadini non è

stata né pensata né voluta in tutta la fase del progetto. Essi sono stati considerati come spettatori e pubblico delle iniziative aperte del progetto, ma non è stato previsto alcun ruolo della comunità locale nel processo progettuale.

Complessivamente rileviamo che tale progettualità è stata possibile da un lato, grazie alle connessioni attivate dal manager di rete, che ha gestito e coordinato la realizzazione di tutto l'intervento progettuale e ha avuto il compito di informare, sensibilizzare e rendere proattivi gli artigiani e le istituzioni coinvolti nell'iniziativa, così da creare le migliori condizioni per lo sviluppo di soluzioni e proposte concrete che possano essere durature nel tempo; dall'altro grazie al fondamentale coinvolgimento di alcune figure interlocutorie e di rilevante importanza nel mondo dell'artigianato.

In particolare tali figure sono imprenditori con alcune comuni caratteristiche: sono riconosciuti come talentuosi e affidabili per gli artigiani afferenti al loro 'mestiere'; sono punto di riferimento per la filiera coinvolta ma hanno una storia personale importante per il settore di riferimento e una rilevante attività economica, manifestata anche da una bottega molto rappresentativa del proprio settore; sono persone capaci di stringere relazioni e costruire attività e confronti costruttivi tra le parti; sono promotori di attività e iniziative aggreganti. Questi imprenditori, che sono stati coinvolti in entrambi i progetti 2018 e 2019, hanno contribuito inoltre all'allargamento del numero degli artigiani coinvolti, indicando il manager verso una pre-selezione dei soli artigiani di qualità. Essi hanno rivestito dunque una funzione di sviluppatori di relazioni ma anche di filtro di qualità, al di là del criterio oggettivo di selezione dei partecipanti adottato in fase progettuale e costituito dai requisiti dettati dalla Legge Regionale di riferimento.

L'output delle iniziative progettuali indagate è duplice. Da un lato esso si riferisce al rafforzamento di reti di imprenditori locali, afferenti a filiere produttive affini tra loro ma che con la progettualità si sono trovate a contaminarsi mediante confronto tra mestieri e attività differenti, innescando e rafforzando relazioni e sviluppando dunque capitale sociale. L'esito progettuale è stato in questo senso l'innescare di meccanismi generativi di produzione del valore per le imprese, in prospettiva anche di collaborazioni future. Dall'altro lato, tali attività hanno influito sulla percezione stessa del ruolo giocato dalla categoria dell'artigianato rispetto alle politiche cittadine. Il coinvolgimento e il confronto attuato tra gli artigiani e i principali stakeholder di riferimento, istituzionali e non, ha determinato una nuova consapevolezza sui problemi e sulle opportunità costituite dal comparto. In tal senso, il lavoro svolto dalla proponente CNA è stato di lobby politica, atta a riportare al centro del dibattito cittadino il ruolo agito dall'artigianato, scardinando alcune logiche e interessi tra categorie economiche, a favore degli elementi identitari del

territorio, come l'*heritage* culturale in possesso di chi svolge attività tradizionali, ambendo restituire alle botteghe artigiane un ruolo chiave rispetto alle relazioni istituzionali della città.

Altro output del progetto, è stato l'aver utilizzato la creatività urbana come fattore primario nell'evoluzione delle comunità e nello sviluppo economico, generando valore per la e nella città, riattivando (pur solo in parte) il rapporto tra creatività e capitalismo manifatturiero (Bonomi 2010). Nella letteratura di riferimento è ormai diffusa l'idea che elementi intangibili come l'identità, il patrimonio culturale e il capitale sociale costituiscano la matrice identitaria e l'«armatura culturale» del territorio (Carta 2002). Secondo questo assunto, è giusto dire che il patrimonio immateriale di cui sono portatori gli artigiani della tradizione locale è un elemento di forte caratterizzazione culturale e identitaria di un territorio. In questo senso è possibile affermare che il valore delle progettualità è ascrivibile anche rispetto al marketing territoriale, soprattutto guardando alla prospettiva che tali progetti possono portare rispetto alla strutturazione di luoghi e itinerari nuovi e di assoluto interesse e valore per cittadini e turisti (percorsi di Venice Original e spazio/fucina dell'artigianato veneziano).

Occorre però rilevare che, sebbene siano stati creati quattro interessanti itinerari, essi non si sono affermati come percorsi ufficiali della Città di Venezia. Infatti, essi non sono (ancora) presenti né sul sito del Comune di Venezia né su alcun portale ufficiale della città. Inoltre, gli stessi itinerari, essendo per loro natura parziali, hanno escluso sia molti artigiani appartenenti ai settori individuati, sia interi settori e mestieri non contemplati dal progetto.

Il caso di rigenerazione urbana descritto è stato scelto per approfondire l'ipotesi che anche gli interventi di rigenerazione urbana con natura temporale e risorse ridotte sono utili a sviluppare capitale sociale e creare occasioni di confronto e sviluppo economico per il territorio. Questi progetti sono utili se riescono a essere strumenti per moltiplicare relazioni e occasioni di dialogo e se portano concretezza in grado di durare nel medio e nel lungo periodo, sedimentando cultura e favorendo l'emergere di un approccio cooperativo all'azione imprenditoriale, ridimensionando il ruolo di singoli operatori e potenziando le dinamiche mutualistiche e collaborative.

Dal punto di vista istituzionale inoltre, questo progetto si è scontrato con il limite di essere promosso da una delle due principali associazioni di categoria dell'Artigianato veneziano. Indubbiamente, qualora fosse stato pensato e gestito in maniera unitaria e corale da entrambe le categorie la forza e l'impatto dello stesso sarebbe stato dirimpante ed esponenzialmente più efficace. Il poco dialogo tra le due associazioni di categoria più rappresentative degli interessi dell'artigianato veneziano, Confartigianato e CNA, ha contribuito inoltre alla mancanza di chiarezza e coordinamento su obiettivi si-

mili sviluppati nell'ultimo ventennio. Infatti, sono stati creati anche altri itinerari con progetti, seppur diversi, che avevano finalità sostanzialmente simili. Tra questi, ad esempio: il progetto «L'artigianato della scoperta».<sup>6</sup>

Nel corso dell'attività di *action research*, è emerso che le interazioni tra gli attori del settore sono state decisive per la formulazione di strumenti di policy, quindi per la progettazione di politiche, che si identificano come il risultato di processi di formulazione della conoscenza per il trattamento di problemi complessi. Questo è vero se considerato come un primo punto di partenza per ragionare sulla soluzione di problemi comuni e per saper cogliere opportunità di interesse di tutto il comparto.

Al fine di diventare vero punto di riferimento per le istituzioni e i turisti, il progetto dovrebbe riunire la totalità degli artigiani 'originali' attivi nel centro storico di Venezia, e non rappresentare solamente una parte o solamente alcune categorie. Non ci sono infatti, ad esempio, imprese rappresentanti dei merletti e degli oltre 120 artigiani artistici cittadini: i progetti del 2018 e del 2019 ne coinvolgono complessivamente solamente poco più di 45.

### 3.2 @22Barcelona e il quartiere Poblenou a Barcellona

Il quartiere Poblenou a Barcellona ha una storia e un presente del tutto originali e molto efficaci per comprendere le dinamiche di urbanizzazione e d'uso a cui è sottoposta una parte di città intensamente attraversata da fenomeni di *overtourism* e innovazione sociale (Charnock, Ribera-Fumaz 2011; Busacca 2019a; Camerin 2019). Fino all'800 il Poblenou non è un quartiere ma un paese autonomo rispetto a Barcellona e con una forte vocazione industriale, condizione che ha determinato un perdurante senso d'identità e una conformazione fisica del tutto simile a quella dei *pueblos* spagnoli, con la sua *rambla*, il suo centro e aree funzionali ancora parzialmente autonome. Nel '900 si completa il processo di conurbamento del Poblenou alla città di Barcellona, pur mantenendo fino agli anni '70 la sua storica vocazione industriale, come testimoniato dalla Calle Pere IV, una strada 'commerciale' che collega il centro di Barcellona alla zona produttiva del Poblenou. La crisi industriale degli anni '70 colpisce duramente le attività produttive dell'area, che vengono progressivamente abbandonate o trasformate in abitazioni, andando così a creare una forte *mixité* in termini di suoli, aree e funzioni d'uso, favorendo la contemporanea presenza di attività produttive, commerciali, resi-

<sup>6</sup> [www.discoveringartigianato.com](http://www.discoveringartigianato.com).

denziali, culturali ecc. In questa fase storica il quartiere entra parzialmente in crisi di identità e vive i primi fenomeni di degrado legati allo stato di abbandono, che vengono affrontati in modo esteso nel corso degli anni '90, soprattutto sull'onda delle grandi trasformazioni urbane che investono la città di Barcellona in preparazione delle olimpiadi del 1992. Alcune importanti trasformazioni fisiche - su tutte, la realizzazione dell'Avenida Diagonal che collega direttamente il quartiere al centro della città e il recupero delle spiagge cittadine - attribuiscono nuova centralità urbanistica al quartiere, che diventa una delle zone più interessanti della città dal punto di vista degli insediamenti residenziali, produttivi e commerciali. Tuttavia, la centralità urbanistica non è del tutto accompagnata dalla centralità socio-politica, andando così a creare le condizioni per un forte disallineamento tra progresso fisico ed economico e sviluppo sociale e politico e, conseguentemente, le caratteristiche di una grande opera incompiuta. I limiti (o problemi) del quartiere vengono trasformati in opportunità di sviluppo per connetterlo ai processi di sviluppo economico che dai primi anni 2000 trasformano Barcellona in una delle più importanti città globali nel campo dell'economia digitale e del terziario avanzato. Il quartiere diviene così una meta privilegiata per aziende high-tech e con esse per lavoratori altamente qualificati, che arrivano sia dal resto della Spagna che da altri paesi, che si insediano nel Poblenou spingendo la domanda di abitazioni di qualità, con formule abitative innovative come il co-housing o condomini con servizi in comune. Questo processo produce tensioni con gli abitanti storici del quartiere, che si vedono progressivamente espulsi dall'aumento dei prezzi degli appartamenti e degli affitti, oltre che dalla rifunzionalizzazione di parte dello storico patrimonio edilizio. Negli ultimi anni questo fenomeno si è ulteriormente intensificato per l'esplosione delle presenze turistiche nel quartiere, attratte dalla vicinanza al centro storico e alle spiagge di Barcellona, dall'atmosfera al tempo stesso internazionale e locale, animata da spinte all'innovazione e una solida cultura della tradizione.

Lo slancio della città di Barcellona verso la nuova economia della conoscenza digitale e dei servizi contribuisce alla progettazione (nel 1997) e all'avvio (nel 2000) di un grande piano di riqualificazione urbana e rigenerazione economica del Poblenou, che prende il nome di @22Barcelona. Il piano prevedeva di insediare nel quartiere università, centri di ricerca e sperimentazione, start-up e compagnie tecnologiche all'avanguardia, con lo scopo di trasformarlo nella Silicon Valley d'Europa. Come molti altri casi nel mondo (Hospers, Desrochers, Sautet 2009) anche il Poblenou ha in parte fallito i suoi obiettivi (Battaglia, Tremblay 2011; Tironi 2009), oltre che ragioni strutturali anche per ragioni congiunturali. Infatti, la crisi economica internazionale del 2007-08 ha interrotto i processi attivati dal piano sia perché le aziende internazionali dei settori interessati hanno su-



bito forti contraccolpi che ne hanno influenzato le scelte localizzative limitando l'apertura di nuove sedi a Barcellona, sia perché il comparto dei servizi avanzati è stato interessato dalla contrazione della domanda di servizi ad alto valore aggiunto come quelli legati all'informatica, al marketing e alla progettazione. Le vicende qui presentate riguardano una fase recente del processo di rigenerazione del Poblenou, relativa agli anni 2015-20, cioè quella fase che si è distinta dalle precedenti in tre direzioni: 1) per il tipo di processo promosso, meno orientato alla riqualificazione fisica del patrimonio immobiliare (anche per la mancanza di risorse economiche in conseguenza della crisi del 2007-08) e più orientato alla rigenerazione sociale del quartiere, la cui tenuta era stata minata dall'ingresso di nuovi abitanti e dall'espulsione di quelli storici economicamente, professionalmente e culturalmente più fragili; 2) per le tipologie emergenti di attori protagonisti dei processi di rigenerazione, che nelle prime fasi (2000-08) vedono una netta prevalenza dell'attore pubblico (governo nazionale e municipale) in termini di progettazione, finanziamento e attuazione del piano, seguita da una fase (2009-14) dove le forze del mercato hanno operato in direzione speculativa in ragione dell'arretramento delle autorità pubbliche conseguente ai crescenti vincoli di bilancio provocati dalla crisi economica; 3) per il tipo di innovazione perseguita e 'trattata' attraverso il piano, che nella prima fase è tecnologica (iniziative per favorire l'insediamento di imprese e lavoratori high-tech), nella seconda è economica (speculazione immobiliare attraverso la creazione di numerosi business center e co-working, più efficaci per intercettare imprese e professionisti indeboliti dalla crisi) e negli ultimi anni è prevalentemente sociale (impegnata nell'attivazione di forme di mutualismo, solidarietà ed economia circolare).

La scelta di approfondire questo periodo rispetto ai due precedenti, pur mettendoli in stretta relazione, dipende dall'interesse per la comprensione di eventuali relazioni tra approccio alla rigenerazione urbana e fase del ciclo di policy. Nello specifico l'intento è quello di capire se la rigenerazione temporanea e *knowledge-based* è legata in via esclusiva alla scarsa capacità di spesa o investimento da parte dell'attore pubblico o del mercato o se invece è dipendente anche da altri fattori. Per descrivere e analizzare questa fase si è scelto di concentrare l'attenzione su due iniziative distinte per attori e oggetti di intervento ma che nel corso dell'osservazione diretta hanno dimostrato essere molto efficaci e rappresentative per ricostruire le logiche e le forme di attorialità mobilitate nel quartiere. La prima iniziativa è relativa alle attività della Asociación de Vecinos del Poblenou, i cui scopi sono la valorizzazione del quartiere e il rafforzamento del suo tessuto sociale, e in particolare per alcune azioni rivolte a contribuire ai processi di urbanizzazione dell'area in senso socialmente innovativo. La seconda iniziativa riguarda uno specifico programma di rigenerazione urbana condotto per favorire il rilancio

della strada Calle Pere IV, che a seguito della realizzazione dell'Avenida Diagonal aveva smarrito le sue principali funzioni ed era caduta in uno stato di grave degrado e abbandono.

Le due iniziative (Busacca 2019a) operano in ambiti e attraverso repertori di strumenti del tutto differenti. La Asociación de Vecinos del Poblenou è un'organizzazione che aggrega e attiva attori sociali per far fronte a questioni locali di varia natura ma più in generale riferibili alla qualità della vita e al tessuto sociale del quartiere. Pur essendo un'associazione è incardinata, al pari di tutte le altre Asociación de Vecinos spagnole, nel sistema istituzionale spagnolo come il primo livello di partecipazione democratica, incardinato nell'ambito del Municipio di Barcellona e del Distretto di San Martí. Rispetto al panorama italiano, sono paragonabili al livello dei Consigli di Quartiere o di Municipalità, cioè al livello più vicino ai territori dell'architettura democratica. In Spagna hanno avuto un ruolo fondamentale nella fase di uscita dalla dittatura franchista e ancora oggi sono un importante punto di riferimento per i territori. La loro azione ha una natura duplice: da un lato realizzano iniziative dirette, come ad esempio la pubblicazione di periodici e la realizzazione di eventi; dall'altro lato promuovono l'attivazione di organizzazioni e cittadini su tematiche e per obiettivi condivisi (come nel caso di programmi di ricerca o di rigenerazione urbana). In entrambi i casi gli strumenti privilegiati di azione sono per loro quelli della mappatura e dell'attivazione, gestiti in modo strettamente connesso. L'Asociación è continuamente impegnata nell'individuazione e nell'ascolto di soggetti locali, sia singoli che collettivi, dai quali raccoglie idee, suggerimenti e proposte su temi, approcci e progetti di possibile azione e nel fare questa mappa non solo le questioni da affrontare ma anche le risorse e le strategie da attivare, andando così a delineare un sistema processuale di co-progettazione nel quale l'elemento di innovazione è dato dal carattere plurale e dinamico degli attori coinvolti e dalla spinta alla attivazione e/o rigenerazione di risorse latenti. Alla luce di ciò le azioni della Asociación non hanno un settore specifico di intervento ma hanno natura trasversoriale e tendono di volta in volta a mobilitare attori che riconoscono reciprocamente il proprio ruolo e la rilevanza della questione da trattare. Il programma di rigenerazione di Calle Pere IV, dove l'Asociación de Vecinos del Poblenou ha avuto un ruolo chiave ma non esclusivo, ha una vocazione settoriale molto precisa e opera principalmente nei campi del commercio di prossimità e dell'urbanistica tattica. La complessità del problema relativo alla rifunzionalizzazione della storica via del commercio tra Barcellona e il Poblenou ha favorito un approccio di policy integrato, dove temi apparentemente distinti come la sicurezza, il degrado, la crisi del commercio, gli spazi pubblici e privati inutilizzati e la vivibilità dell'ambiente urbano sono trattati in modo integrato attraverso le politiche che li vanno ad affrontare, riducendo la

settorializzazione in base alle competenze per materia e la parcelizzazione delle competenze per attore. Questa integrazione è stata formalizzata nella costituzione della Taula Eix Pere IV, cioè un tavolo di lavoro a cui partecipano in modo paritetico gli attori coinvolti nel programma allo scopo di compartecipare alla fase di progettazione e implementazione delle azioni di rigenerazione urbana, fondate in via principale sul rilancio del commercio urbano come obiettivo (innovativo soprattutto in senso sociale, cioè orientato all'impresa sociale, al mutualismo e alla promozione di forme di impresa cooperativa) e sull'urbanistica tattica come strumento (che prevede diversi tipi di azioni realizzate direttamente dai cittadini o dalle amministrazioni locali che hanno lo scopo di migliorare gli spazi pubblici per renderli più utili e piacevoli per chi li usa). Per fare ciò le principali risorse mobilitate hanno riguardato da un lato organizzazioni e persone con elevate competenze in ambito urbanistico e dall'altro lato gruppi, associazioni e cooperative operanti in uno dei campi dell'innovazione sociale.

Le tre principali questioni che l'Asociación de Vecinos del Poblenou ha dovuto affrontare negli ultimi anni sono relative all'abitare, alla mobilità e al patrimonio edilizio abbandonato. Relativamente al primo tema il quartiere è stato oggetto in meno di vent'anni di due ondate distinte ma successive di nuova cittadinanza: prima i nuovi residenti arrivati a seguito dell'insediamento di imprese high-tech e del terziario avanzato, e successivamente i turisti arrivati perché attratti dalla posizione e dall'atmosfera del quartiere. La presenza di nuove forme di cittadinanza, con elevate capacità di spesa e alla ricerca di servizi professionali e proposte culturali di alto livello ha prodotto un doppio effetto sui cittadini storici del quartiere: da un lato ha innescato un processo di espulsione dei cittadini con minori capacità economiche, che sono stati spinti verso quartieri più periferici, e dall'altro ha modificato radicalmente la morfologia del tessuto produttivo e commerciale del quartiere, dove gli storici negozi di vicinato sono stati sostituiti da gallerie d'arte, studi professionali, bar e ristoranti, take-away, centri di formazione, spazi di co-working ecc. Su questo fronte, quindi, la scala territoriale dell'azione della Asociación è stata l'intero quartiere e l'intervento ha riguardato sia azioni di ricerca finalizzate alla comprensione del problema sia azioni di sensibilizzazione finalizzate ad alimentare la discussione pubblica sul tema. La presenza di nuovi cittadini ha determinato anche la presenza nel quartiere di persone portatrici di nuovi stili e ambizioni di vita, maggiormente orientati alla ricerca di qualità urbana nei termini della smart-city e dell'esperienza turistica: mobilità condivisa e dolce, pedonalizzazione spinta, spazi e programmazione culturale innovativi, iperconnettività ed economia circolare. La risposta istituzionale a queste tendenze è stata quella della 'Superrilla', cioè la liberazione dal traffico veicolare di interi (super)bloc-

chi nell'ambito di un programma sperimentale della città di Barcellona ideato da Salvador Rueda. Il piano di Rueda, fortemente voluto dal sindaco di Barcellona Ada Colau, è stato considerato rivoluzionario perché puntava a far diventare Barcellona la prima grande città 'post-automobili' del mondo: un posto cioè dove la maggior parte delle strade non è destinata alle auto e la maggior parte delle persone non ne possiede una. È un piano che prevede non solo la creazione di centinaia di *superillas*, ma anche programmi specifici per gli spazi verdi, le piste ciclabili e la rete degli autobus, coniugando una precisa visione della qualità della vita con gli orientamenti ambientalisti del governo cittadino. Il Poblenou è stato scelto come territorio pilota dove sperimentare il progetto. Il carattere fortemente visionario e innovativo del programma ha prodotto una grande conflittualità da parte dei cittadini storici del quartiere, che si sono visti imporre una radicale trasformazione dei propri stili di vita e di mobilità, più per l'arrivo dei nuovi cittadini che per ragioni di natura culturale. In questo caso l'Asociación ha concentrato la propria azione nelle zone del quartiere interessate dalla *superilla* (in particolare su alcune strade centrali), impiegando l'urbanistica tattica e la realizzazione di eventi pubblici per migliorare la vivibilità del quartiere e promuovere i valori e le opportunità promosse dal progetto di Rueda. Mentre i primi due temi sono emersi in modo prepotente nel volgere di pochi anni a partire dai primi 2000, il terzo tema è invece un'eredità delle due stagioni precedenti e in particolare della prima, che aveva fondato il piano @22 sulla riqualificazione fisica del patrimonio industriale abbandonato, rifunzionalizzato a scopi residenziali, produttivi (ma nelle configurazioni tipiche dell'economia della conoscenza) e direzionali. Can Ricart è l'edificio più grande e noto tra quelli ancora non interessati dalla riqualificazione (Claròs, Ferret 2016). Antica fabbrica del Poblenou, doveva diventare un grande centro universitario e di ricerca nel distretto dell'innovazione, al servizio delle imprese high-tech presenti nell'area. La crisi e le preferenze delle università catalane per edifici meno imponenti e quindi meno costosi da ristrutturare hanno di fatto determinato l'abbandono del progetto originario e aperto un 'buco' nei progetti di riqualificazione dell'area, diventando un tema contestato tra istituzioni e cittadini ancora vivo nel febbraio 2020.<sup>7</sup> La Asociación ha avuto un ruolo fondamentale nel tenere viva la discussione sulle possibili destinazioni d'uso dell'edificio e ha contribuito nella esplorazione di possibili soluzioni al problema, promuovendo l'intervento della Università di Barcellona come player principale.

Sul piano degli attori mobilitati, malgrado le forti differenze settoriali e di scala, i due casi presentano forti elementi di sovrapposizioni

<sup>7</sup> [https://elpais.com/ccaa/2020/02/29/catalunya/1583010884\\_493367.html](https://elpais.com/ccaa/2020/02/29/catalunya/1583010884_493367.html).

lità e questo determina alcuni apprendimenti rilevanti ai fini dell'analisi. Le istituzioni locali (il Comune di Barcellona e il Distretto di San Martí) e l'Asociación de Vecinos del Poblenou sono protagonisti in entrambi i casi, dove assumono prevalentemente il ruolo di abilitatori, cioè di organizzazioni preposte alla creazione delle condizioni affinché altri attori possano valorizzare il proprio protagonismo per trattare le questioni selezionate come problemi in comune. Questo ruolo è stato esercitato in misura minima attraverso l'attivazione di risorse economiche e si è fondato in via principale sulla promozione di processi partecipativi e interattivi, che hanno avuto la forma di assemblee o conferenze pubbliche, tavoli di co-progettazione e di lavoro, percorsi di coinvolgimento e ascolto della cittadinanza. Queste iniziative sono state affiancate da azioni di comunicazione che hanno avuto al tempo stesso natura divulgativa e riflessiva, come testimoniato dal doppio registro degli articoli della rivista *El Poblenou*. Alcuni articoli hanno la funzione di presentare questioni, iniziative, organizzazioni, al fine di rafforzare la conoscenza degli attori, delle dinamiche e delle risorse presenti e attive o attivabili sul territorio. Altri articoli hanno invece lo scopo di approfondire alcune questioni, avvalendosi del contributo di esperti e studiosi. In questo modo la loro conoscenza e quella comune (delle istituzioni e della società civile, organizzata e non) sono state mantenute in stretta connessione, all'opposto di quanto accadeva nella prima stagione del @22, quando invece le istanze programmatiche e pianificatorie erano integralmente processate da esperti (urbanisti, economisti, aziendalisti ecc.) sulla base di scelte politiche adottate dalle istituzioni, effettuate interpretando o ascoltando la volontà dei cittadini. Un altro attore chiave protagonista delle iniziative presentate è stato il mondo accademico, fortemente presente nel Poblenou in seguito alle scelte localizzative conseguenti al piano @22 che ne pianificava l'evoluzione in distretto dell'innovazione. Attualmente nel quartiere hanno sede più di 10 università e altrettanti enti di alta formazione specialistica (soprattutto nel campo della musica, del design e dell'arte) e molti di questi hanno avuto un ruolo chiave nei processi di rigenerazione delle parti di quartiere più vicine perché hanno attratto nuovi *cityusers* con loro nuove attività produttive e ricreative. Oltre a questo ruolo indiretto, però, il mondo accademico è stato fondamentale anche per la sua partecipazione diretta alle iniziative presentate, sia attraverso forme di estensione della didattica, che hanno coinvolto gli studenti in attività laboratoriali che hanno contribuito in termini progettuali e realizzativi alle iniziative presentate, sia attraverso attività di ricerca/azione, che hanno coinvolto docenti, ricercatori e studenti in iniziative che perseguono simultaneamente obiettivi di conoscenza e di intervento. Le imprese, in prevalenza sociali e non profit (mentre nelle prime due stagioni erano soprattutto profit), sono il terzo attore più presente nelle iniziative analizzate, coinvolte in qualità di at-

tori capaci di tradurre in termini imprenditoriali e di sostenibilità le idee e le progettualità emerse. Ciò è stato evidente soprattutto nel caso degli eventi connessi alle azioni di sensibilizzazione dell'Asociación de Vecinos e del programma di riqualificazione di Calle Pere IV, dove la dimensione realizzativa era fondamentale. Il ruolo della cittadinanza generalmente intesa e di specifici innovatori sociali è stato invece marginale, in favore di un sistema collettivo e reticolare che ha privilegiato il ruolo di alcuni agenti-chiave operanti all'interno di specifiche organizzazioni e sfere istituzionali (imprese, istituzioni locali e università) e al tempo stesso capaci di favorire il dialogo tra organizzazioni diverse e di diversa natura grazie alla loro reputazione e alle loro relazioni personali. Dallo studio emerge ad esempio che il presidente dell'Asociación de Vecinos è anche un noto studioso della storia del quartiere (che lo lega al mondo accademico), un sindacalista socialista (che lo lega al mondo della politica e delle istituzioni locali) e un attivista locale (che lo lega al mondo della società civile e in particolare dei movimenti per il diritto alla casa). Grazie alla sua possibilità di accesso a questi suoi plurimi sistemi relazionali è una figura chiave per comprendere come l'Asociación sia in grado di avviare strette collaborazioni con architetti, designer, artisti, associazioni, partiti ecc. Analogamente, un membro dell'Asociación e professore di giornalismo ha un ruolo chiave nello sviluppo del progetto editoriale *El Poblenou* (la rivista dell'Asociación che ha una funzione divulgativa e di approfondimento ampiamente riconosciuta dalle istituzioni locali e dai cittadini), che si basa sul lavoro volontario di giovani studenti di giornalismo.

Le due iniziative analizzate in questo paragrafo hanno avuto degli esiti ampi, seppure contraddittori. Il primo livello di impatto riguarda la conoscenza prodotta e fatta circolare. Le due iniziative hanno avuto il merito di concentrare l'attenzione su temi e problemi di rilevanza locale attraverso processi *bottom-up*, che hanno alimentato la produzione sociale di conoscenza, cioè hanno innescato meccanismi di produzione di conoscenza fondata sul dialogo tra esperti, professionisti e società. Questo ha avuto il merito di contribuire a due risultati: da una parte ha favorito la realizzazione di una mappatura continua e incrementale degli attori e delle risorse presenti e attive o attivabili nel quartiere, azione chiave preliminare a ogni tentativo di rigenerazione urbana; dall'altro lato ha promosso meccanismi di conoscenza reciproca tra attori più o meno locali, che hanno innescato dinamiche di fiducia fondamentali per irrobustire il capitale sociale di un territorio e contrastare i processi di depauperamento dipendenti sia da dinamiche generali delle società occidentali contemporanee sia da fattori contestuali come l'espulsione delle storiche forme di cittadinanza del quartiere. Relativamente al primo aspetto, la fase di attivazione dei processi di rigenerazione presentati ha riguardato la mobilitazione di attori e contesti per la trattazione di

uno o più problemi. Sono i 'progettisti' delle iniziative che stimolano la partecipazione dei non progettisti perché hanno bisogno di conoscere il contesto per evitare di dare origine a uno iato profondo tra la politica disegnata e i risultati voluti e raggiunti. Conoscere il contesto non significa solo comprendere meglio i problemi da trattare, ma anche mappare in modo più articolato e preciso quali sono gli attori che potrebbero affrontarli e le risorse che il territorio è in grado di attivare per farlo. Da questo punto di vista, la fase di attivazione incorpora un approccio all'attore e all'azione più che al problema. Le mappature rappresentano una modalità tradizionale e ampiamente utilizzata nell'ambito dei processi di formulazione dei progetti di rigenerazione urbana per individuare gli attori e le risorse che possono essere utilmente mobilitati. Ciò che distingue questa azione nel contesto delle iniziative analizzate è che la mappatura non è solamente finalizzata alla costruzione di un repertorio di informazioni utili per la formulazione dell'iniziativa, ma è utilizzata per fare contemporaneamente due cose: acquisire informazioni sul contesto e attivare il contesto stesso, facendolo diventare un partner cooperativo nell'attività di mappatura, e creare le condizioni perché in futuro possa partecipare all'implementazione del progetto. Relativamente al secondo punto, i tavoli, le iniziative e gli eventi sono occasioni per coinvolgere contemporaneamente più attori che, nel corso delle attività, condividono tempi e spazi dell'azione, interagiscono l'un l'altro e così facendo si conoscono e creano le condizioni per instaurare rapporti di collaborazione fondati sulla fiducia reciproca. Poiché il capitale sociale si produce nelle reti sociali attraverso azioni centrate su fiducia, cooperazione e condivisione di norme e valori (Putnam 1993) queste iniziative acquistano un ruolo fondamentale nella rigenerazione continua del capitale sociale del Poblenu. Il secondo livello di impatto riguarda le trasformazioni vere e proprie del contesto. Qui i risultati sono estremamente contraddittori perché la creazione di un clima, di spazi e di momenti maggiormente propensi all'innovazione sociale e culturale, che si concretizzano in iniziative, luoghi e progetti innovativi, produce atmosfere che attraggono artisti, operatori culturali, lavoratori della conoscenza e della comunicazione, che avviano attività d'impresa e professionali e promuovono stili di vita e forme dell'abitare fortemente innovative, che a loro volta attraggono nuovi residenti, imprese e turisti, creando le condizioni di riproduzione del circuito capitalistico urbano (Harvey 1989). L'elevata presenza di spazi di co-working, co-housing, teatri, cinema indipendenti e locali alternativi creano le condizioni per attrarre gli esponenti della classe creativa e trasformare il quartiere nel prototipo della città creativa (Florida 2002). Secondo l'ipotesi del ricercatore statunitense, la presenza di questi individui crea a sua volta le condizioni per l'esistenza di un fiorente mercato dei servizi ad alto valore aggiunto, dove operano individui meno qualificati e professionalmente più fra-

gili, innescando un circuito generativo che produce lavoro, ricchezza, atmosfere creative e un miglioramento della qualità urbana. Oltre ai vantaggi di tipo economico e occupazionale, però, il processo generativo determina anche l'aumento delle disuguaglianze sociali dal momento che i circuiti di vita della classe creativa e dei lavoratori che operano per offrire loro servizi si differenziano profondamente (Florida 2017), creando le condizioni per l'aumento della conflittualità sociale. Inoltre, le atmosfere e gli insediamenti produttivi creati dall'alta concentrazione di lavoratori creativi attraggono flussi turistici crescenti, i quali tendono a produrre processi di sostituzione negli abitanti e delle attività produttive e commerciali del quartiere.

Ciò che l'analisi del caso ha messo in evidenza è che la stagione politica che caratterizza il contesto influenza lo stile di azione adottato nella progettazione e nell'implementazione dei programmi di rigenerazione urbana. La vocazione all'innovazione democratica, alla democrazia partecipativa e al pluralismo che contraddistinguono la stagione di governo di Barcellona en Comú (dal 2015), favoriscono l'emersione di un approccio cooperativo e pluralista all'azione sociale, ridimensionando il ruolo di singoli innovatori sociali e l'orientamento imprenditoriale e potenziando le dinamiche mutualistiche e collaborative. Se la prima stagione del @22 (2000-08) è stata caratterizzata dal protagonismo delle istituzioni pubbliche e da un approccio alla pianificazione basato sulla programmazione e la seconda (2009-15) dal protagonismo delle imprese profit e da una regolazione fondata sul mercato, la terza stagione si è contraddistinta dal protagonismo delle organizzazioni della società civile e da processi incrementali basati su innovazione democratica, innovazione sociale e nuove forme di economia.

### 3.3 Tre Cuori: un esperimento veneto di welfare aziendale e territoriale

L'invecchiamento della popolazione e i grandi cambiamenti negli stili di vita hanno provocato in Italia una rivoluzione nei bisogni di conciliazione tra tempi di vita e di lavoro degli individui, tema che dal 2014 è entrato nell'agenda di policy in Europa e successivamente nelle azioni dei governi regionali sulla base dell'Intesa Stato-Regioni del 2015. La *ratio* di questi interventi è quella di coniugare la soddisfazione dei nuovi bisogni individuali con la produttività delle imprese, secondo logiche tipiche del *social investment state* (Esping-Andersen et al. 2002; Morel, Palier, Palme 2012; Hemerijck 2017). Le persone in età lavorativa si trovano oggi sempre più frequentemente a dover assolvere contemporaneamente a compiti di cura verso i propri figli (ancora piccoli dal momento che l'età media della madre alla nascita del primo figlio secondo l'Istat oggi è di 32 anni) e verso i propri ge-



nitore (sempre più anziani dato che secondo l'Istat l'aspettativa media di vita oggi è di anni 80,9 per gli uomini e anni 85,2 per le donne). Parallelamente, i tempi del lavoro si sono dilatati e hanno invaso i tempi di vita attraverso un uso sempre più frequente delle connessioni e dei dispositivi digitali direttamente da casa e in orari non formalmente dedicati al lavoro. Tuttavia l'interesse sempre maggiore per il welfare aziendale (Fornasier et al. 2019) e il volume crescente di fondi a esso dedicati (sia pubblici, erogati in prevalenza dal governo e dalle regioni, che bilaterali, raccolti ed erogati dalle organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori e delle imprese) pongono anche dei problemi di natura regolativa dal momento che 'interferiscono' con i sistemi di welfare territoriale offrendo servizi a target predefiniti di cittadini selezionati non secondo criteri di bisogno ma di accesso, sono cioè offerti ai lavoratori delle aziende che promuovono piani di welfare aziendale, andando così a influire sui sistemi di disuguaglianze sociali. Si pensi, ad esempio, al caso di Luxottica in Veneto, i cui lavoratori beneficiano di servizi che sono notevolmente maggiori di quelli degli altri cittadini, tanto da suggerire ai comuni limitrofi all'industria bellunese di convenzionarsi con l'azienda per permettere agli altri cittadini di accedere ai suoi servizi, come avviene nel caso del nido aziendale aperto anche a non dipendenti o nel caso di alcuni ambulatori medici. Situazioni come questa, seppur ancora marginali, sono sempre più frequenti nella penisola e questo pone agli enti locali la necessità di sviluppare strategie e strumenti di regolazione e integrazione tra welfare aziendale e welfare territoriale, dal momento che, in alternativa, il primo resterebbe appannaggio solo di alcune categorie di lavoratori aumentando le disuguaglianze. Dal punto di vista delle aziende, invece, il welfare aziendale è sia una forma evoluta di responsabilità sociale d'impresa che uno strumento che supporta il processo di gestione delle risorse umane, e in particolare rappresenta una strategia in grado di aumentare la capacità di attrazione di capitale umano qualificato da parte dell'impresa. Quest'ultimo tema è di particolare rilevanza nel contesto imprenditoriale veneto (Busacca 2019a), dove uno dei principali storici problemi dei sistemi di micro e piccola impresa è proprio la limitata capacità di attrarre capitale umano qualificato rispetto ad altre regioni come la Lombardia e l'Emilia-Romagna, che offrono città e contesti residenziali maggiormente dinamici e attrattivi rispetto al policentrismo della città diffusa dei piccoli paesi del Veneto. Inoltre, il welfare aziendale si presenta come una strategia che aiuta le imprese a gestire in modo più flessibile e soprattutto reversibile gli incrementi salariali, senza bisogno di ricorrere alla contrattazione, oltre che a ridurre il cuneo fiscale grazie alla fiscalità di vantaggio di cui gode il welfare aziendale. Questa situazione intercetta una congiuntura del tutto particolare dell'economia veneta, dove a seguito della crisi economica del 2007-08 stanno emergendo imprese 'quasi-medie'

capaci di essere molto aggressive e performanti sui mercati internazionali (Gubitta, Tognazzo, Favaron 2016). Queste imprese hanno il bisogno di sviluppare nuove forme di gestione delle risorse umane e di relazione con i territori che le ospitano, che rappresentano due leve fondamentali del loro successo, e il welfare aziendale può rappresentare una efficace strategia integrata.

In questo scenario, Tre Cuori è una piattaforma di welfare aziendale nata in Veneto che si differenzia dalle altre piattaforme simili perché opera costruendo reti locali di imprese, cooperative sociali, associazioni e istituzioni, tra le quali favorisce lo scambio di beni, servizi e risorse (Busacca 2019b). Il tipo di rigenerazione a cui Tre Cuori dà vita è di tipo sociale ed economico e si fonda sulla definizione di nuove strategie per integrare bisogni sociali e bisogni produttivi e, così facendo, crea un'utile infrastruttura per lo sviluppo locale. Tre Cuori intercetta il potenziale della sfida per i lavoratori delle piccole imprese venete e in particolare dei settori sottoposti a forti pressioni in tema di conciliazione, derivanti dall'estensione dei tempi di lavoro. Tre Cuori sceglie di dialogare in via principale con micro e piccole imprese, che rappresentano l'ossatura del sistema economico italiano - e del Veneto in particolare - e incontrano i maggiori ostacoli per aderire alle grandi piattaforme di welfare aziendale, che offrono alti livelli di standardizzazione mentre le piccole imprese richiedono alti livelli di personalizzazione del servizio. Per affrontare questa problematica, Tre Cuori sviluppa un'infrastruttura innovativa basata sul connubio tra piattaforma digitale e *welfare point*: la prima è lo strumento digitale attraverso il quale le organizzazioni e gli individui possono avere accesso alle informazioni sulle risorse e le opportunità disponibili, e interagire scambiando beni e servizi; la seconda è un punto fisico nel mondo reale nel quale opera il *welfare manager* che, oltre a dare informazioni all'utenza interessata, ha anche il compito di ampliare l'offerta e la domanda di beni e servizi promuovendo l'adesione di nuove imprese, associazioni, cooperative sociali e istituzioni locali. La piattaforma digitale quindi non è altro che la prosecuzione online di una rete costruita offline e il *welfare manager* è quella figura che costruisce il sistema di incontro tra la domanda e l'offerta di servizi di welfare aziendale. Nel caso di Tre Cuori questa figura è un operatore di imprese private, per lo più cooperative sociali o imprese sociali, che aderiscono a Tre Cuori motivate dall'opportunità di offrire i propri servizi sul mercato privato e non più solo attraverso convenzioni o appalti della P.A. Per queste si tratta quindi di una strategia di diversificazione della clientela motivata dalla progressiva riduzione delle risorse pubbliche disponibili per le tipologie di servizi riconducibili al welfare aziendale. I *welfare manager* sono per lo più operatori sociali con una elevata conoscenza dei servizi offerti ma anche molto radicati nel territorio del *welfare point*, dove spesso risiedono e hanno in passato gestito servizi che li hanno

messi in relazione con istituzioni, associazioni, imprese sociali, partiti politici e imprese del territorio. Tre Cuori, la società che gestisce la piattaforma, è una *benefit corporation* e come tale incorpora impatto sociale e sostenibilità ambientale nella propria *value chain*. Innova e Welfare Lab sono due imprese che affiancano Tre Cuori e ne ampliano l'area di intervento nella direzione della consulenza alle imprese (Innova) e del radicamento territoriale (Welfare Lab). È interessante notare come le tre imprese assumano la forma di una piattaforma di piattaforme, nella quale ogni organizzazione può operare sia autonomamente sia in collegamento con le altre: Tre Cuori come piattaforma che fa interagire persone, imprese, associazioni non profit e amministrazioni pubbliche in maniera reciprocamente utile nella ricerca di soluzioni efficaci ai problemi di conciliazione; Welfare Lab come associazione di imprese sociali che nei territori attivano dei veri e propri infopoint per informare i lavoratori e la cittadinanza sulle opportunità e sugli strumenti per favorire la conciliazione; Innova come società di consulenza che supporta le imprese a elaborare soluzioni di welfare aziendale su misura. Un aspetto originale di Tre Cuori è che una percentuale del transito attraverso la piattaforma è destinato direttamente dagli utenti a donazioni verso organizzazioni non lucrative di utilità sociale (onlus) del territorio, andando ad alimentare un circuito virtuoso che trasforma uno strumento di welfare aziendale in uno di welfare aziendale e territoriale.

Il punto di innovazione di Tre Cuori è che riesce a cogliere i bisogni e la domanda dei tre tipi di clientela su menzionati, totalmente differenti tra loro e, facendoli interagire, riesce a creare le condizioni per una strategia efficace per ricostituire quelle relazioni territoriali tra imprese e società locali che la crisi dei distretti industriali ha sradicato. In questo quadro i *welfare manager* hanno il compito di mettere in relazione domanda e offerta di servizi di welfare, e di progettare con i singoli utenti e le imprese sistemi locali di offerta di servizi in grado di rispondere in modo puntuale alle esigenze dei clienti e di generare ricadute positive sul territorio. È questo l'aspetto più interessante dell'iniziativa in relazione alle esperienze di rigenerazione urbana temporanea: Tre Cuori mira a promuovere una strategia «win-win-win»<sup>8</sup> che innesca risorse latenti attraverso l'interazione tra attori di diversa natura in un'ottica di welfare generativo (Vecchiato 2018). L'architettura organizzativa di Tre Cuori si fonda pertanto su quattro pilastri interdipendenti: imprese, cittadini, enti locali e ONLUS del territorio. In virtù di ciò è necessario pensare alla piattaforma come uno strumento transettoriale cioè che crea sinergie e forme di complementarità tra organizzazioni e individui operanti in sfere istituzionali distinte. Il punto di contatto è

---

<sup>8</sup> Di cui beneficiano contemporaneamente imprese, cittadini, enti locali e ONLUS.

dato dall'obiettivo condiviso di favorire la conciliazione tra tempi di vita e di lavoro, ma gli scopi di ciascun attore sono molto differenti, così come gli incentivi selettivi a cui sono sensibili. Le imprese ragionano in ottica di RSI e di produttività, beneficiando della fiscalità di vantaggio del welfare aziendale e delle opportunità di sviluppare la propria *brand reputation*; gli enti locali in ottica di allargamento dell'offerta di welfare locale in una fase di contrazione delle risorse e aumento della complessità dei bisogni sociali, potendo così ridurre il tasso di contrazione dei servizi offerti localmente; le imprese sociali in ottica di nuovi mercati in una fase storica di investimenti decrescenti in servizi sociali da parte degli enti locali e nazionali, aumentando le proprie opzioni di business; i cittadini mirano invece ad accrescere le loro possibilità di accesso a servizi sociali e di cura senza dover ricorrere a esborsi monetari diretti e quindi senza intaccare il bilancio familiare; le ONLUS del territorio ottengono maggiori e nuovi finanziamenti e beneficiano di occasioni di maggiore visibilità. Tre Cuori appare quindi capace di favorire la costituzione di coalizioni multiscopo localizzate che ricordano la conformazione delle coalizioni di governo descritte dalla *regime analysis* (Stone 1989): più attori convergono su un progetto di sviluppo condiviso attraverso sistemi di incentivi selettivi e sulla base delle possibilità di accesso al processo decisionale.

Così facendo creano le condizioni di contesto più favorevoli per il sistema produttivo e quello sociale, intervenendo direttamente sui sistemi di integrazione tra società ed economia. Ciò che Tre Cuori va a rigenerare è il capitale sociale (sistema di relazioni, fiducia, conoscenza, valori condivisi ecc.) che nel corso degli anni '60 e '70 aveva creato le condizioni per il successivo miracolo economico del Veneto (e del Nordest) degli anni '80 e '90 (Busacca 2016). Le trasformazioni della società veneta degli anni '90 e dei primi 2000 (immigrazione, invecchiamento, arricchimento, secolarizzazione, abbandono delle campagne ecc.) hanno indebolito l'infrastruttura sociale regionale e questo ha avuto gravi ripercussioni su un sistema economico che era fortemente dipendente da essa (Bagnasco 1988) e che ha visto il progressivo sgretolarsi dei distretti industriali (Rullani 2015). Quello innescato da Tre Cuori (assieme a Innova e Welfare Lab) è un processo di rigenerazione del capitale sociale di territori caratterizzati da una storia di forte integrazione tra società ed economia (come nel caso del Veneto) o di territori alla ricerca di rafforzare quei sistemi di integrazione (come nel caso della Sardegna, dove Innova ha avviato nel 2017 un'importante sperimentazione). Alla luce di ciò, le possibilità di crescita della piattaforma non sono di tipo estensivo (scalabilità) ma di tipo verticale (replicabilità): Tre Cuori può crescere solo mediante la costruzione di molte coalizioni multiscopo locali, ognuna delle quali può a sua volta crescere aumentando il numero di membri della coalizione e non la sua ampiezza territoriale. Ciò, in

termini territoriali, si traduce in grande flessibilità perché Tre Cuori può operare con successo tanto in città o località turistiche (come, ad esempio, il litorale veneto dove vivono e lavorano migliaia di persone impegnate nelle imprese del settore turistico balneare) quanto in parti del territorio con vocazioni produttive specifiche (come, ad esempio, nel padovano, dove i lavoratori hanno problemi e bisogni comuni) e in sistemi urbani tradizionali (come, ad esempio, a Cittadella, dove la piattaforma diventa occasione di coesione, qualità della vita e marketing territoriale). O ancora: è il caso della provincia di Lecco, dove Tre Cuori partecipa a «Valoriamo», un ampio progetto che parte dal welfare aziendale per creare opportunità di occupazione e formazione per chi è senza lavoro; oppure è il caso di Tradate, in provincia di Varese, dove la cooperativa CGM ha unificato su una piattaforma digitale tutta l'offerta di welfare pubblico, territoriale e aziendale.

Il sistema di attori che Tre Cuori attiva è molto diversificato - cittadini e lavoratori, istituzioni, enti pubblici, enti erogatori, realtà profit e non profit - e denota la sua capacità di entrare a far parte di reti territoriali composte da attori diversi. Un secondo elemento caratteristico è che attraverso Tre Cuori questi attori escono dai loro tradizionali schemi di ruoli e funzioni. Tradizionalmente, nei sistemi locali il ruolo degli enti pubblici verso i cittadini e verso le imprese è formalmente e settorialmente separato, come testimoniato dall'afferenza a direzioni differenti dei settori deputati alle politiche sociali e allo sviluppo economico. Questa strutturazione rappresenta una visione del ciclo socio-economico che separa la fase della produzione (a cui partecipano le imprese) da quella della redistribuzione (di cui beneficiano i cittadini), secondo uno schema logico di redistribuzione delle ricchezze precedentemente prodotte. La separazione organizzativa sarebbe quindi figlia dell'organizzazione della produzione nell'ambito di un sistema di produzione di tipo fordista, nel quale i tempi della produzione (e quindi del lavoro) e della riproduzione (e quindi della vita) erano nettamente separati e regolati da istituzioni differenti (ad esempio l'impresa e lo stato, la chiesa o la famiglia). In un modello di produzione post-fordista e fondato sulla nuova centralità della conoscenza questa netta separazione viene meno perché viene meno la chiara distinzione tra tempi di vita e di lavoro poiché molte delle conoscenze impiegate nel lavoro sono acquisite e socializzate nel corso della vita privata. Ciò spinge sempre più spesso gli enti locali a gestire in modo integrato le due questioni, come testimoniato dalla frequenza crescente con cui stanno nascendo assessorati nei quali convergono lo sviluppo economico e le politiche sociali (come, ad esempio, a Milano e Venezia). Così facendo il loro ruolo non è più solo quello di regolatori dei rapporti tra economia e società ma anche di 'integratori' tra le risorse e i bisogni di entrambi. Analogamente, le imprese sono tradizionalmente concentrate nell'ef-

ficientamento dei propri processi produttivi a fini economici, interpretando la responsabilità sociale d'impresa come un'azione sganciata dal processo produttivo. Nel sistema di Tre Cuori, invece, le imprese incorporano il welfare aziendale e territoriale, come forma di responsabilità sociale d'impresa, nel proprio modello di business con un triplice risultato: attraggono capitale umano qualificato, influenzano positivamente la qualità della vita dei propri lavoratori e dei cittadini di un territorio e valorizzano la dimensione territoriale nei loro prodotti attraverso le strategie di *made in*. Così facendo le imprese entrano in un campo, quello del welfare, tradizionalmente occupato dalle istituzioni pubbliche e dalle organizzazioni non profit. Questo processo è testimoniato dal successo crescente di nuove forme di impresa profit che adottano e valorizzano una marcata vocazione sociale, come ad esempio le società benefit italiane o le *benefit corporation* di derivazione statunitense. Le imprese sociali, a loro volta, sviluppano un nuovo approccio al mercato sociale nel quale l'incrocio tra domanda e offerta non è più solo sinonimo di mercato competitivo tra erogatori di servizi ma è sistema di produzione, all'interno del quale anche loro entrano offrendo servizi ai lavoratori delle imprese che sviluppano piani di welfare e così facendo partecipano ai processi di divisione del valore prodotto. Le ONLUS, invece, entrano nello schema di funzionamento di Tre Cuori marcando una sostanziale continuità con la loro storia più recente e lo utilizzano prevalentemente come strumento a supporto di una tradizionale forma di filantropia individuale dal momento che sono i cittadini-lavoratori a scegliere dove orientare la percentuale derivante dal loro transato sulla piattaforma. Per i cittadini, infine, il rapporto con Tre Cuori si presenta come il punto di arrivo di un processo lungo e iniziato negli anni '90 attraverso le forme di implementazione del *new public management*, che li ha portati a essere sempre più considerati e trattati come clienti e non più come beneficiari come invece avveniva nella tradizione storica del welfare.

Gli effetti di Tre Cuori sul contesto in termini di rigenerazione urbana sono ricostruibili attraverso il caso di due alleanze venete per la famiglia, nate nell'ambito del programma regionale «Alleanze territoriali per la famiglia». Le alleanze sono delle reti territoriali specializzate nella progettazione e implementazione di servizi di conciliazione tra tempi di vita e di lavoro in un'ottica di sostegno alle famiglie e alla genitorialità nate su impulso della Regione del Veneto, che annualmente le finanzia. Le alleanze promosse a Cittadella e a Santa Giustina in Colle, dove Innova e Tre cuori hanno avuto ruoli significativi nel partenariato progettuale, hanno dimostrato una marcata capacità di sviluppo di politiche integrate nell'ambito della famiglia, dove famiglia, formazione, lavoro, sviluppo economico, bisogni sociali e relazionali, cura degli anziani e cura ed educazione dei bambini sono stati trattati come eliche di uno stesso mecca-

nismo di inclusione sociale, andando così a rigenerare non spazi fisici ma il tessuto di relazioni locali, e ricreando le condizioni per il fiorire di nuove comunità locali dopo una lunga fase di loro progressivo disgregamento. La rigenerazione promossa da Tre Cuori, quindi, non è solo temporanea e immateriale, ma è soprattutto sociale e contribuisce alla creazione o al rafforzamento di comunità locali. Infatti, la presenza di iniziative collettive e ampiamente percepite come capaci di affrontare problemi comuni accresce il senso di appartenenza a una comunità locale che attraverso forme di integrazione tra servizi di welfare aziendale e di welfare territoriale opera per migliorare la qualità della vita per cittadini, imprese e istituzioni locali.

### 3.4 Lago Film Fest

Negli ultimi anni il ruolo degli eventi, intesi come strumento strategico di marketing di brand e di territori, ha assunto un peso crescente nelle politiche di promozione del territorio, sia a livello nazionale che internazionale. Istituzionali o di prodotto, esclusivi o di massa, per il business o culturali: nelle sue molteplici varianti l'evento si è dimostrato uno strumento con la capacità di attrarre pubblici distanti, diffondere e migliorare l'immagine dell'organizzatore in tempi brevissimi, attirare investimenti esogeni attivando veri e propri processi di rigenerazione economica.

La crescente attenzione verso l'organizzazione di eventi nei centri urbani, a favore dello sviluppo del territorio, ha preso notevolmente piede nell'ultimo decennio, soprattutto nei paesi occidentali quali il nostro. La maggior parte delle volte questi ultimi possono fungere da catalizzatori turistici, determinando un grande richiamo di flussi di visitatori, anche o soprattutto dai comuni vicini se non addirittura limitrofi. Per indicare questo binomio tra i due settori, è stato coniato il termine «event tourism» (Getz 1997) che sta a indicare la connessione tra il settore turistico e l'organizzazione di eventi, definita da Getz come l'attività strategica di pianificazione sistematica, sviluppo e commercializzazione di festival ed eventi che hanno il ruolo di attrazioni e catalizzatori turistici.

A questo proposito molti paesi si dedicano all'organizzazione di eventi per: aumentare il numero dei visitatori in arrivo nella località, nonché la loro fidelizzazione; arricchire il prodotto turistico della destinazione, ossia l'insieme dei beni, servizi, informazioni, elementi antropici e naturali del contesto ambientale-territoriale; caratterizzare l'immagine della località percepita dai turisti; celebrare e promuovere la cultura e le tradizioni della comunità ospitante; combattere l'effetto stagionalità, allungando il ciclo di vita della destinazione e quindi la stagione turistica; diffondere i flussi turistici in aree minori e/o periferiche, sviluppandole ed evitando il congestionamento

nel centro città; proporre un fattore di attrattiva specifico, ossia un «qualunque elemento che va a comporre, in modo interpellato con gli altri, il prodotto turistico domandato e offerto, che risulta quindi generalmente composto da più fattori d'attrattiva» (Rispoli, Tamma 1995) che in questo caso si configura con l'evento temporaneo; specificare la località in termini di segmentazione e specializzazione del prodotto offerto.

Il caso esaminato si riferisce al progetto denominato Lago Film Fest, qui indicato con LLF, nato nel 2005 nella suggestiva località lacustre di Revine Lago (TV) e giunto alla sua quindicesima edizione. LLF è un festival internazionale di cortometraggi, documentari e sceneggiature, che prende corpo nel metabolismo urbano del vivere quotidiano della particolare location in cui si inserisce. La struttura dell'evento prevede un format composto da nove giorni di incontri, video, workshop, performance artistiche, musica e ospiti illustri in riva al lago, tra le case di pietra, generando una forte componente esperienziale tra i partecipanti. L'iniziativa di rigenerazione urbana insiste sullo spazio pubblico agendo mediante interventi culturali, in particolare legati al settore del cinema e dei cortometraggi, in grado di modificare sensibilmente l'identità del luogo oggetto dell'intervento, in termini di marketing territoriale e non solo. Ciò che si modifica sensibilmente sia durante la manifestazione che nei periodi che la precedono e seguono, è la percezione complessiva che avranno per sempre i fruitori del festival e i cittadini del piccolo comune sito in Provincia di Treviso. Le varie attività che vengono fatte prima e dopo il festival sono parte integrante di esso. Il festival è anche il doposcuola che viene fatto tutto l'anno, è tutto quello che è tempo libero, formazione, laboratori a esso legati, che si sviluppano lungo i mesi che lo precedono. Il festival comprende anche i periodici e numerosi incontri che si svolgono nei mesi successivi, in vista di rendicontare e 'tirare le somme' dell'edizione passata, e soprattutto per programmare quella futura.

Il fatto di utilizzare questo spazio, costituito fisicamente dalla quasi totalità della cittadina che conta meno di 3.000 abitanti, di valorizzarlo, di 'sfruttarlo', è un aspetto fondamentale del festival. Il territorio, pubblico e privato, luogo fisico e spazio relazionale, diventa spazio pubblico, bene comune. In questo senso il LFF diventa produttore e non semplice utilizzatore di spazio pubblico, amplificando la portata della sua azione.

Il festival prevede un concorso internazionale di film e cortometraggi, selezionati tra più di 3.000 film arrivati da 86 paesi del mondo, per citare il dato dell'edizione 2019. Le animazioni, le fiction e i documentari in concorso si dividono in: Internazionali, Nazionali, Nuovi Segni (la categoria dedicata al cinema sperimentale), Veneto (per le produzioni della regione in cui si inserisce) e Unicef, la sezione dedicata ai più piccoli - spesso accompagnati dai genitori. Ai



film in competizione si aggiungono retrospettive, focus tematici e proiezioni speciali. Tutti i film in concorso vengono proiettati in lingua originale con sottotitoli in italiano e preceduti da un'introduzione del regista stesso.

Le performance all'interno dei vicoli del paese, le proiezioni speciali e i workshop costituiscono un vero e proprio festival nel festival, come nel caso del Lago Dance Fest: un evento inserito nella programmazione del festival che vede danzatori di tutto il mondo portare lì le loro performance, pensate per essere eseguite nei cortili del borgo di Revine Lago. Il programma è arricchito dalle proiezioni dedicate a quei cortometraggi che utilizzano il linguaggio della danza all'interno della narrazione cinematografica. Questo esempio testimonia come ogni anno il festival si arricchisce di micro festival al suo interno, eventi semi autonomi in grado di catturare l'attenzione e l'interesse di un determinato target di attori e di pubblico, che trovano nella specifica offerta una forte motivazione, spesso poi traslata a tutto LLF.

Per chi vuole mettersi in gioco interagendo con gli artisti il festival offre un ricco programma di laboratori pratici, workshop e masterclass. Nell'edizione del festival 2019 sono attivi, ad esempio, il workshop «Scrivere Serie TV» e il Training Camp di Scuola Holden, il workshop di film making con Claudio Di Biagio, il laboratorio di grafica analogica con Rodja Galli e il laboratorio con la Serigrafia Artistica Fallani. Il palinsesto di masterclass pomeridiane inserito nella programmazione del 2019 alterna, ad esempio, momenti di incontro legati alla sceneggiatura, con i protagonisti dei Barefoot Industry Days, e due giorni di masterclass dedicati a colonna sonora e sound design con i giurati del progetto L.O.S.T. (Lago Original SoundTrack). I bambini hanno trovato un'intera programmazione a loro dedicata e sono stati coinvolti in numerose attività: la giuria che ha premiato il film vincitore della sezione Unicef, hanno assistito a un ricco calendario di spettacoli, laboratori ed eventi speciali e quotidianamente, prima delle proiezioni, sono stati loro dedicati laboratori creativi con gli artisti del festival.

Visitando le aree del festival ogni anno si possono esplorare le mostre fotografiche di altrettanti fotografi professionisti o emergenti.

L'organizzatrice del Festival è Viviana Carlet, un'operatrice culturale che opera nel panorama internazionale, cui viene riconosciuta una significativa professionalità e un'alta competenza, che collabora stabilmente da alcuni anni e in diverse forme con l'Università Ca' Foscari e altre istituzioni culturali. Il festival nasce dalla collaborazione di Viviana (e del suo team di cittadini, professionisti e appassionati di cinema) con la Pro Loco di Revine Lago, ente promotore delle principali iniziative cittadine, senza cui il Festival non avrebbe potuto realizzarsi.

I settori di azione mobilitati sono quelli del cinema e dei cortometraggi *in primis*, ma anche della danza, del teatro e delle produzioni

legate all'arte visiva e performativa. Il cinema è il filo conduttore e allo stesso tempo il pretesto per incontrarsi, sperimentare e creare innovazione e rigenerazione urbana di un luogo.

L'industria culturale e creativa legata all'arte visiva è coinvolta in modo importante, non solo per le produzioni cinematografiche indipendenti coinvolte in modo diretto nelle attività del festival, in una stretta interazione biunivoca, ma anche rispetto al rapporto con le imprese del territorio.

Molte delle numerose persone che hanno collaborato o collaborano con LFF sono infatti stabilmente inserite all'interno di importanti imprese del territorio che nel corso degli anni sono state partner del festival. Ad esempio Carlo Mingotto, co-direttore del LFF e recentemente diventato Art Director presso Pixartprinting, e Mattia Coletti, collaboratore del LFF e ora Direttore editoriale di Pixarthinking, progetto editoriale e creativo di Pixartprinting, sono approdati in una delle imprese venete più innovative e in crescita degli ultimi 10 anni, contaminando reciprocamente le imprese e il festival, a testimonianza dell'incontro tra professionalità creative e strategie di business. A titolo di esempio di tale contaminazione, il progetto «Harvest Tales - Racconti dalla vendemmia», ideato da LFF per Cantine Val D'Oca, ha generato tre produzioni video che hanno permesso all'azienda, a costi contenuti, di avere a disposizione materiali comunicativi in grado di promuovere il marchio attraverso linguaggi e verso mercati all'apparenza inaccessibili. Il *Daily Magazine* del LFF, il libro di illustrazioni *Bestiario Criptozoologico Lacustre* e l'opera *What's left behind* di Alfred Agostinelli sono tre esempi, tutti datati 2016, che mostrano come la co-produzione tra LFF e Pixartprinting abbia offerto al primo la possibilità di accrescere la propria capacità di produrre contenuto e alla seconda di sviluppare prodotti in grado di dialogare con il proprio target di riferimento, generando valore e opportunità non solo per le due organizzazioni ma anche per i soggetti - artisti, creativi ecc. - che hanno in comune. Già solo alla luce di queste brevi considerazioni e di questi quattro esempi citati è possibile constatare che LFF entra come attore in almeno 4 filiere: illuminazione d'arredo, viti-vinicola, ICT e stampa, e servizi connessi alla stampa. Si tratta di 4 filiere importanti per la storia e il futuro della nostra regione ed è significativo e non casuale che il LFF sia riuscito a costruire relazioni così complesse proprio in questi 4 settori. È anche così che diventa possibile tentare di comprendere un po' meglio quale ruolo assume il LFF nel suo rapporto con le imprese. Da un lato interviene a monte della filiera iniettando nelle imprese, attraverso contenuti e persone, quelle conoscenze, atmosfere, visioni, sensibilità ecc. che attraverso il contenuto creativo aumentano il valore della produzione e dei prodotti aziendali; dall'altro lato, a valle, supportano le aziende nello sviluppo di contenuti e strategie di posizionamento in grado di creare dialoghi efficaci con i rispettivi tar-

get di riferimento, e quindi efficienti. È importante, per entrambe le prospettive, notare come il tema dell'internazionalità diventi qui rilevante, in modo diretto (molte delle opere presentate al LFF sono di artisti stranieri) e indiretto (quelle opere veicolano linguaggi e significati con una vocazione internazionale). Le conoscenze a cui hanno accesso i soggetti collegati al festival, anche se prodotte localmente o forse ancora di più proprio perché prodotte localmente, connettono culture e sensibilità sociali tra loro molto diverse.

Il LFF entra in relazione con le imprese al di fuori dei più comuni meccanismi di fornitura e sponsorizzazione; costruisce relazioni bidirezionali, di reciprocità, cementate nel modo più personale possibile: condividendo risorse umane strategiche. Nel corso degli anni si sono verificati numerosi casi di membri dello staff del LFF che prima sono entrati in contatto con aziende partner dell'organizzazione e successivamente sono stati da queste reclutati per acquisire know-how e network, due asset fondamentali nell'attuale contesto competitivo, in chiave strategica.

L'ambito di influenza del festival si estende dunque ai comuni limitrofi a Revine Lago e alle imprese in essi operanti, come ben evidenziato dall'ampio partenariato attivato, di seguito descritto nel dettaglio, e dal supporto sistemico costituito dalle relazioni sviluppate in funzione o tramite LLF. La scala territoriale dell'iniziativa non si perimetra dunque nel borgo di Lago, ma si estende naturalmente oltre i confini cittadini, propagandosi mediante le persone e gli stakeholder dell'iniziativa. Sotto questo profilo è possibile definire LLF una piattaforma dove si incontrano soggetti molto diversi, in cui l'integrazione transettoriale delle filiere di produzione del valore coinvolte producono modi originali di implementazione della produzione materiale di un territorio.

Come affermato dall'organizzatrice Carlet, «le persone, anche grazie al festival, vengono stimolate a prendersi cura del proprio Comune. La gente, anche perché vengono tante persone da fuori e dunque per fare bella figura, mette i fiori, prepara i propri cortili, rende bello il proprio paesaggio» (Busacca 2016, 37). Gli spazi del paese nelle giornate di festival diventano sale cinematografiche, set teatrali, sedi di workshop, mostrando concretamente che il luogo può essere fruito in modi diversi, può assumere valori e significati diversi, può essere trasformato, può essere visto sotto molte luci. Da questo punto di vista il LFF è una scintilla che attiva soggetti interni (residenti) ed esterni (artisti e pubblico) al luogo, insieme, nella produzione di beni comuni. Queste persone concretamente fanno e rifanno ogni anno il territorio, a ogni edizione aggiungono e tolgono pezzettini di quei beni comuni - spazio pubblico, spazi privati che diventano pubblici, spazi relazionali ecc. - che concretamente fanno e disfano il luogo stesso. Specularmente il LFF, entrando in relazione con le imprese, le loro culture e forme di razionalità, amplia e ricodifica le condotte più fre-

quentemente adottate dalle organizzazioni culturali e così facendo dà vita a pratiche innovative di rapporto con il territorio fondate su una grande attenzione alla dimensione cognitiva. Queste pratiche rinviano alla possibilità di sperimentare processi di apprendimento (reciproco) mediante forme d'azione in grado di contribuire alla

costruzione di quadri di senso e di immagini strategiche del cambiamento territoriale entro politiche locali di sviluppo economico centrate sul sostegno alle imprese [che] si generano come effetti indiretti (e talora inattesi) dei programmi e dei dispositivi d'azione formalmente definiti a partire da altri obiettivi. (Pasqui 2001, 139)

L'ampio partenariato istituzionale e privato a supporto dell'iniziativa è la dimostrazione che i sistemi di relazioni attivati in questi 15 anni dal sistema LLF hanno prodotto una notevole movimentazione di consenso a supporto dell'iniziativa, riconoscendone di fatto il valore e supportando la sua realizzazione.

Il sistema degli stakeholder di LLF si compone di: tutto lo staff (direzioni, volontari, collaboratori, partner ecc.); la Pro Loco di Revine Lago; gli sponsor istituzionali (Comune di Revine Lago, Regione Veneto, Provincia di Treviso, Unicef, Città di Treviso, Città di Vittorio Veneto, Comune di Conegliano, Comune di Milane, Comune di Follina, Comune di Cison di Valmarino, Comune di Tarzo); i *main sponsor* privati (Natura Sì, Nidi, Metalmont, ATS, Lemonprint); gli altri sponsor privati (Erisimo, Ascopiave, Grigolin, Artemuri, Manzotti, USM, Dorsal, Ktal, Elastic Interface), sono la rappresentazione dell'estensione del fenomeno LLF nel territorio.

Anche se gli organizzatori di LLF hanno spesso accusato la politica di immobilismo e di incapacità di comprendere la forza del festival, è innegabile il fondamentale ruolo da essa rivestito sin dall'inizio. Risulta infatti fondamentale, per la nascita e la sostenibilità del festival, il suo rapporto con l'Amministrazione comunale e la Pro Loco, che seppur in maniera limitata, hanno sempre dato un supporto economico e tecnico fondamentale per la fattibilità del macro evento LFF.

Con riferimento alla sostenibilità economica del progetto, l'attuale struttura del fatturato di LFF si compone per il 50% da bigliettazione e altri servizi caratteristici, per il 40% da sponsorizzazioni economiche o tecniche, per il 10% da fondi di istituzioni pubbliche (Comune di Revine Lago, Regione Veneto, MiBACT). Le forme di remunerazione (tipicamente imprenditoriali), ci permettono di inquadrare il LFF come un'impresa, anche se formalmente è un'organizzazione non profit.

Nel tempo LFF diventa esso stesso un produttore di politiche atte a far diventare questo luogo, dove di fatto non c'è nulla, un luogo invece importante dal punto di vista culturale.

Il tema del rapporto con le imprese in LFF si evolve nel tempo e nelle forme, anche per la necessità di far fronte a uno scarso e incer-

to finanziamento da parte delle istituzioni pubbliche, che impongono il rinnovo del loro supporto economico di anno in anno costringendo l'iniziativa a una costante precarizzazione e determinando così un freno al suo sereno sviluppo. Tale limite ha prodotto incertezza, ma è stato anche un punto di forza perché ha spinto lo staff a rivolgersi al territorio e alle imprese per essere supportato, aumentando il raggio degli impatti territoriali del LFF.

Le forme di sponsorizzazione sviluppate in LLF, che dal punto di vista economico e tecnico pesano come sopra riportato circa il 40% del volume di fatturato complessivo, hanno natura collaborativa più che di mera fornitura di servizi o denari. Con i partner LLF tende a sviluppare progetti, in un'ottica *business to business* (B2B), lungo quattro direzioni principali e con livelli di intensità differenti: messa a disposizione di contenuti prodotti nel corso del festival, segnalazione di professionalità che possono soddisfare specifici bisogni aziendali, produzione di contenuti su commissione e co-produzione di contenuti e strategie. Queste forme di interazione non sono pianificate né tantomeno promosse a catalogo, come farebbe forse un'agenzia di comunicazione, ma prendono forma e scattano da situazioni, relazioni e *feelings* che si producono prima, durante e dopo il festival, e con alcuni partner, quelli con i quali c'è una relazione più strutturata. Le diverse forme di interazione si ibridano tra loro mediante proposte che possono arrivare sia dalle imprese che che dal festival o dalle persone che vi ruotano attorno.

Dal punto di vista del LFF l'interazione con il mondo dell'impresa assume una grande rilevanza almeno sotto tre differenti punti di vista: è fondamentale per la sostenibilità del festival, genera nuove idee e progetti che ne ampliano lo spettro di attività, crea le condizioni per possibili sbocchi professionali e occupazionali in un settore che l'idea diffusa qualifica come poco redditizio.

Dal punto di vista delle aziende, l'interazione produce risultati complementari: ottengono contenuti di qualità e sempre aggiornati a supporto della comunicazione, hanno accesso alle filiere internazionali di produzione di valore simbolico, entrano in contatto con competenze e conoscenze creative, formative e innovative.

Risulta dunque evidente che, oltre a Viviana e a Carlo, il ruolo rivestito dal Comune, dalla Pro Loco e dalle principali imprese partner è stato ed è determinante per l'innescio di collaborazioni fattive in grado di produrre complessivamente nuovo valore ogni anno.

Dall'analisi svolta possiamo affermare che gli impatti del festival, oltre a incidere su Revine Lago e l'intorno (Vittorio Veneto, Conegliano, Pieve di Soligo, Belluno e Treviso), sono: il recupero di uno spazio che è anche luogo, ed è tale perché almeno una frazione del capitale sociale è rimasta intatta (prova ne sia il fatto che la Pro Loco rappresenta la sede naturale del festival); il crescente ruolo della cultura quale elemento in grado di trasformare il capitale sociale a

disposizione congiungendosi con le esigenze e le passioni della comunità, ovvero facendo crescere il capitale a disposizione di quest'ultima senza timore che da questa apertura esso possa essere perduto, ma al contrario con la consapevolezza che solo in questo modo possa essere custodito; l'interazione con le imprese, testimoniata dalla collaborazione tra cultura e produzione, che evidenzia una loro nuova possibile alleanza.

La valorizzazione del patrimonio spaziale e culturale è stato a lungo al centro delle politiche culturali italiane a tutti i livelli. Parlare di valorizzazione del patrimonio implica, in particolare, che lo sviluppo socio-economico possa e in un certo senso 'debba' muoversi lungo una traiettoria evolutiva nella quale la cultura non può che giocare un ruolo di primissimo piano: una grande opportunità, certamente, ma anche, allo stesso tempo, una grande responsabilità.

Nelle politiche di sviluppo locale innescate da LFF in questi ultimi anni, il potenziale di sviluppo del patrimonio non è stato declinato solo o soprattutto sul versante turistico, quanto piuttosto sull'offerta culturale, modellata non a misura di una *customer orientation*, che ne svilisce progressivamente l'autenticità, bensì rispetto alla vitalità culturale e la capacità di innovare, che hanno saputo tenere al centro la partecipazione e l'autenticità del territorio.

Il festival da questo punto di vista costituisce un un modello di valorizzazione in grado di vivere e far vivere la cultura, a fare cioè dell'accesso culturale, *in primis* dei suoi residenti, il dato fondamentale del modello di sviluppo locale e prima ancora del modello di cittadinanza attiva.

Lago è sì diventato luogo di incontro, di scambio e di creazione, ma la trasformazione avviene, come un apparente paradosso, proprio quando il LFF diventa la cosa più tipica e meno innovativa che un paese possa produrre, ovvero la 'festa del paese'. I paesani lo aspettano e interagiscono con il festival, e il festival stesso, a parte il programma artistico, tende a mantenere una forma ben poco innovativa. Lo staff principale di LFF è e resta da sempre quello della Pro Loco Revine Lago e questo è stato fin dall'inizio, senza alcuna fuga in avanti.

La festa, o sagra, del paese è il luogo dell'attesa, delle relazioni, delle responsabilità; il luogo attorno al quale ogni anno la comunità rinnova i legami che la tengono unita, escludendo gli altri che non ne fanno parte. A Lago, grazie alle traiettorie che il LFF prende, succede qualcosa di diverso: quando il festival diventa la 'festa del paese' il ripetersi annuale del patto di comunità fa l'opposto: invece di escludere gli altri si celebra con questi e solo quando questi invadono il paese. È un passaggio fondamentale, perché spezza quella relazione inevitabile con la chiusura e l'esclusione che la sociologia ha a lungo e senza sbagliare imputato alla comunità come ambiente sociale e relazionale perimetrato. È un passaggio fondamentale anche perché ci permette di comprendere come sia possibile attribuire un'al-

tra qualifica, quella di piattaforma, al LFF. Sul pavimento dell'ufficio del LFF, collocato al terzo e ultimo piano di un edificio parrocchiale in concessione temporanea al Comune di Revine Lago dopo che questo si è accollato le spese di ristrutturazione qualche anno fa, c'è un enorme cartellone che al centro non riporta più la parola Lago, come nelle prime mappe concettuali di cui ha raccontato Carlet, le parole «PIATTAFORMA LAGO» gerarchicamente precedono altre quattro parole-concetto: «spazio luogo», «produzione culturale», «trade» e «formazione». Tali parole e concetti prendono forma e si sviluppano nel corso dell'edizione del Lago Film Festival 2015.

Alla luce di quanto affermato, è possibile sostenere che LFF ha uno sviluppo tematico e non temporale, cioè fa emergere e descrive le sue trasformazioni non tanto in termini evolutivi quanto piuttosto ponendo una serie di questioni che attraversano e si ripropongono nel tempo, in modo carsico, offrendosi ogni volta che emergono come un'occasione per problematizzare ciò che si sta facendo (*learning by doing*), e quindi conoscenza nell'azione prima ancora che per l'azione; solo dopo, a distanza di tempo, e non sempre, quella conoscenza diventa usata nell'azione.

A crescere, in questi 12 anni, è stato quasi tutto: la durata, il pubblico, gli artisti, le opere, il fatturato, i contenuti, le personalità coinvolte, le conoscenze prodotte. Inizialmente la principale preoccupazione degli organizzatori era la sopravvivenza e dal momento che non avevano capitali di investimento hanno investito sulle loro relazioni e competenze. Il capitale relazionale e quello cognitivo sono stati alla base di questa crescita e hanno richiesto tempi lunghi di accumulazione che sono stati un aspetto fondamentale per segnare le trasformazioni del LFF: l'accumulazione continua di questi capitali è stata alla base di piccole innovazioni incrementali e grandi innovazioni disruptive. Questo modo di crescere, lontano dal mainstream attuale sulle start-up e l'innovazione, ha avuto forti implicazioni per il festival, costituendone le caratteristiche e determinandone la forza.

Il rapporto tra LFF, imprese e territorio evolve quindi dall'innovazione sociale come opportunità per generare processi di cambiamento organizzativo all'interno delle imprese, all'innovazione sociale come strategia intelligente di rigenerazione territoriale (Busacca 2013; Caroli 2015); si tratta quindi di una strategia in grado di generare impatti legati non solo ai tipici benefici della creazione d'impresa (occupazione, ricchezza, innovazione), ma anche alla rigenerazione dello spazio pubblico e del patrimonio culturale. In questa prospettiva, che mette al centro le imprese creative socialmente e culturalmente innovative, le filiere che apprendono potrebbero rappresentare l'occasione per supportare le imprese e il territorio nella prova più importante per il loro sviluppo, ovvero strutturare le spinte in senso lato sociali che caratterizzano strati sempre più ampi e diversificati delle società contemporanee.

In LFF si trovano, infine, la produzione e l'imprenditorialità creativa, la capacità di connettersi alle grandi reti internazionali, la capacità di attrarre investimenti e di cooperare fattivamente con tutti gli stakeholder territoriali. Si tratta cioè di direttrici di sviluppo che presuppongono una reale capacità imprenditoriale, uno sforzo creativo simile, per qualità e complessità, a quello che ha permesso all'Italia di uscire dalle secche della crisi degli anni Settanta - uno sforzo per il quale servono idee, competenze e, soprattutto, credibilità. Il territorio di Lago è divenuto laboratorio di sviluppo di buone prassi, modello esportabile ed estendibile ad altri territori.



## **4 Relazioni e temporaneità**

### **Dalla circolazione all'impiego generativo della conoscenza**

---

Il mutamento dei paradigmi produttivi descritto da Ramella e Manzo (2019) evidenzia come il ruolo delle pratiche collaborative abbia assunto una presenza determinante in un contesto di mercato caratterizzato da nuovi confini fisici, logistici e di spazio-tempo nella cosiddetta epoca della digitalizzazione. La rivoluzione tecnologica in corso, connessa alla digitalizzazione delle informazioni e all'interconnessione crescente tramite internet tra persone e cose, ha contribuito a un radicale cambiamento nei modelli organizzativi delle imprese e delle organizzazioni complesse, rendendoli più reticolari, aperti, distribuiti, flessibili e interconnessi.

Ne sono esempi le strette dinamiche relazionali attivate nell'ambito del Lago Film Festival, in cui mediante la piattaforma digitale e gli strumenti tecnologici gli organizzatori sono riusciti a innescare scambi e collaborazioni, sia locali che internazionali, con produttori, registi, fornitori e altre imprese, che hanno preso parte attiva all'evento. Allo stesso modo, le azioni proposte in Venice Original, oltre che essere condotte nella realtà fisica attraverso gli eventi e i quattro itinerari, sono state trasferite anche nella realtà digitale attraverso la trasposizione dei quattro percorsi in altrettanti itinerari virtuali per accrescere audience e visibilità, raggiungere il target per cui sono nati ed esplodere a livello globale con le vendite online, predisposte ma non ancora attivate nella piattaforma e-commerce Venice Original. Anche Tre Cuori fonda la sua azione imprenditoriale sulla piattaforma digitale che connette domanda - beni, servizi, operatori del welfare - e offerta con le esigenze e la domanda di cittadini e im-

---

prese. Nel caso del Poblenou, invece, la componente digitale e tecnologica è scarsamente presente e valorizzata nelle azioni analizzate, ma questo dipende anche dal fatto che nella città di Barcellona sono attivi numerosi strumenti e piattaforme di democrazia digitale (ad esempio la piattaforma di e-democracy «Decidim»), dove le istituzioni e le organizzazioni locali convogliano le forme di partecipazione.

L'affermarsi di queste 'piattaforme' favorisce la diffusione di nuove modalità di organizzazione della produzione e dello scambio di beni e servizi, individuali e collettivi, determinando un maggiore ricorso a interazioni di tipo collaborativo, che tendono ad assumere tratti maggiormente decentrati e orizzontali, afferenti a logiche di tipo *peer to peer*. Ciò avviene nella fase di ideazione (*crowd innovation*, innovazione aperta), in quella della raccolta fondi e del finanziamento (*crowdfunding*), quella della realizzazione/produzione (artigiani digitali, produzione intelligente, *crowdsourcing*), della distribuzione e del commercio (mercati digitali, commercio elettronico) e del consumo (*sharing economy*).

Il concetto di collaborazione appare oggi essersi esteso, aver modulato i propri confini e la propria percezione, diventando elemento chiave rispetto a un mercato e a una tipologia di imprese orientate fortemente (e talvolta quasi esclusivamente) al profitto, che prima dell'avvento delle nuove tecnologie sembravano distanti anni luce sia per finalità dichiarate che per possibilità di contatto. Gli studi condotti dall'OCSE negli ultimi anni testimoniano la crescente importanza dell'economia digitale, intesa quale l'insieme dei processi di digitalizzazione dell'economia e dei prodotti che sfruttano in modo crescente le nuove tecnologie digitali. Ne sono esempi i settori dei trasporti (*car sharing*, veicoli automatizzati), la sanità (utilizzo di algoritmi per le diagnosi, documentazione elettronica e medicina personalizzata), nell'istruzione (incrementale utilizzo di corsi e formazione online), nelle interazioni sociali (social network), nei rapporti con la pubblica amministrazione (e-government), nella vendita al dettaglio (e-commerce).

Questa combinazione tra digitalizzazione, interconnessione e collaborazione pone in atto un radicale cambio di paradigma, in quanto vengono meno alcuni vincoli fisici alla condivisione di informazioni, beni e servizi, agevolando reti di collaborazione riguardanti la produzione e l'ideazione, di innovazione e del consumo. Secondo Rifkin (2014) il *commons* collaborativo, inteso quale ambiente in cui beni e servizi possono essere scambiati quasi gratuitamente, è il luogo in cui si sviluppa il capitale sociale e la compartecipazione di beni e servizi. Questa dimensione si compone di milioni di organizzazioni autonome, orientate alla generazione di capitale sociale nella società. Ne fanno parte le cooperative sociali, organizzazioni sanitarie, fondazioni educative, club sportivi amatoriali, istituti per il credito cooperativo, enti caritativi, istituzioni religiose, enti culturali e creativi

ecc. La condivisione non è certamente un fenomeno nuovo, ma secondo Botsman e Rogers (2010) la novità risiede nella sua esponenziale diffusione, amplificata dalle piattaforme digitali. Gli scambi online si basano su comunità globali decentrate e trasparenti, che agevolano la formazione di fiducia tra pari, imitando gli stretti legami che si formavano nei villaggi attraverso le interazioni di prossimità, ma in forme nuove meno localizzate. Inoltre, la diffusione di nuovi modelli di consumo basati sull'accesso e non sulla proprietà, stanno alimentando molto l'economia della collaborazione, che si trova proiettata più in una logica di scambio di tempo/servizio piuttosto che di acquisto di un bene a uso esclusivo.

In tali processi il ruolo dello stato e delle istituzioni pubbliche oltre a fornire risorse finanziarie, è volto ad abilitare le partnership tra attori che possono offrire un contributo rilevante. Inoltre vengono creati spazi pubblici collaborativi dove gli attori rilevanti si trovano a discutere di informazioni utili per lo sviluppo e l'innovazione (Lester, Piore 2004).

I casi presentati nel volume sviluppano pratiche collaborative attraverso sistemi di rete che mettono al lavoro organizzazioni e reticoli sociali che operano nell'ambito di sfere istituzionali differenti, come ad esempio gli organi di governo, le imprese, la società civile, il mondo della ricerca ecc. Questi attori danno vita a reti che ibridano i meccanismi dell'affiliazione con quelli delle partnership strategiche (Ramella 2013). Sono cioè iniziative dove le relazioni collaborative si strutturano attorno a sistemi di affiliazione che coinvolgono due o più attori che collegano sfere istituzionali e reticoli sociali altrimenti sconnessi, e a partnership strategiche costituite intenzionalmente per ideare e sperimentare soluzioni a problemi condivisi. Nel caso di Venice Original, ad esempio, la scelta di costituire una partnership tra mondo artigiano e le due principali università cittadine, Ca' Foscari e Iuav, è l'esito della precisa volontà di voler mettere in dialogo conoscenza pratica e conoscenza specifica per poter progettare nuove soluzioni più efficaci di altre già sperimentate in precedenza singolarmente sia dagli uni che dagli altri. Analogamente, l'ingaggio di tutte le principali università spagnole nell'ampio processo di rigenerazione urbana del Poblenou è un tratto peculiare, nel disegno di pianificazione urbana, finalizzato a trasformare il quartiere nel 'distretto dell'innovazione'. Nei casi di Lago e Tre Cuori, al contrario, emergono invece reti di affiliazione di tipo professionale che valorizzano la conoscenza e la fiducia reciproca che alcuni protagonisti delle iniziative hanno sviluppato nel corso di comuni frequentazioni in precedenza.

Nell'osservazione dei casi studio descritti, si evidenziano molteplici modalità di collaborazione. Nella fattispecie osserviamo sia partnership strategiche, operanti mediante coalizioni *multistakeholder* in grado di presidiare una determinata tematica dal punto di vista

concettuale, politico e operativo, che reti di affiliazione, in grado di formalizzare vantaggi in merito a scambi di beni, servizi, informazioni e conoscenza tra membri di un determinato campo organizzativo. In particolare, in Venice Original e Poblenuo individuuiamo con chiarezza le partnership strategiche (e formalizzate in accordi e partenariati) sviluppate per coalizioni di interessi, siano essi di mestiere (gondola, maschera, vetro) o per promuovere il distretto dell'innovazione tecnologica nel caso di Barcellona. Le reti di affiliazione si manifestano invece nel caso del welfare aziendale di Tre Cuori, in cui il modello di produzione assume una fisionomia circolare ed è basato sull'accesso all'*over-capacity* di un bene/servizio, che tradizionalmente è stata considerata come priva di valore nello scambio tradizionale (Benkler 2004). Nella filiera del cinema e delle produzioni indipendenti di LLF, che si basa su un sistema ibrido tra produzione e consumo, abilitando la capacità creative e generative dei cosiddetti *prosumer* (Arvidsson 2013), si evidenziano altrettante reti di affiliazioni che rivestono importanti ruoli nello sviluppo e nell'evoluzione progettuale. Il sistema di partnership e le reti di affiliazione qui analizzate evidenziano come la questione collaborativa entra anche dentro quei fenomeni che non sono direttamente riconducibili alla *sharing economy* in senso stretto ma che sono comunque riconducibili direttamente o indirettamente a processi di *sharing* (o *collaborative*) *economy*.

Dall'analisi dei casi emerge che la conoscenza è un elemento centrale dei processi collaborativi descritti, in quanto fonte di ispirazione per nuove idee o risoluzione di vecchi problemi, dai quali nascono le proposte progettuali per darne risposta. Per meglio comprendere questi fenomeni un aiuto ci arriva dagli studi di *knowledge management* (Nonaka, Takeuchi 1995; Davenport, De Long, Beers 1998), i quali evidenziano come la conoscenza rappresenta tipicamente la fonte di un grande vantaggio competitivo aziendale, poiché può produrre la creazione di nuove opportunità e idee e, allo stesso tempo, contribuire a innovare le competenze dell'azienda. La conoscenza può essere vista come l'insieme di credenze e valori dei partecipanti dell'organizzazione in un contesto specifico, dinamico e soggetto a continue negoziazioni, ridefinizioni e nuove combinazioni, presentando tre fondamentali caratteristiche: è intangibile e non misurabile; è volatile; non è consumata in un processo, ma viene incrementata attraverso il suo uso. In letteratura di riferimento ci sono diverse percezioni di cosa potrebbe significare creazione di conoscenza. In termini semplici, la creazione della conoscenza potrebbe essere definita come il processo mediante il quale viene aggiunto valore alle informazioni, le quali vengono utilizzate per aggiungere valore ai dati. Un'altra prospettiva della creazione della conoscenza dal punto di vista del processo di apprendimento organizzativo argomenta che la creazione della conoscenza è la componente chiave del pro-

cesso di apprendimento. La creazione della conoscenza organizzata è un'interazione continua e dinamica tra conoscenza tacita e conoscenza implicita. Vale a dire che la creazione della conoscenza è un processo dinamico e interattivo.

La centralità della conoscenza nei processi descritti è strettamente connessa a un elemento che accomuna tutti e quattro i casi presentati nel capitolo precedente: è il sistema di attori che viene attivato per la loro realizzazione. Anche se con intensità ed estensioni molto differenti da un caso all'altro, nelle quattro iniziative descritte è attivo un modello di innovazione che corrisponde alla tripla elica (Leydesdorff, Etzkowitz 1998; Etzkowitz 2012), nel quale imprese (profit e non profit) università (e centri di ricerca) e istituzioni locali (a diversi livelli) interagiscono tra di loro alimentando la produzione di soluzioni innovative a uno o più problemi.

Da quando i sistemi produttivi hanno evidenziato una nuova centralità della conoscenza (Rullani 2004), il modello teorico più accreditato per spiegare le traiettorie dello sviluppo locale è la tripla elica, secondo cui lo sviluppo locale è il risultato delle interazioni tra gli attori delle tre sfere istituzionali dell'industria, dell'università e del governo locale.

Oltre a essere sostanzialmente valido da oltre vent'anni dalla sua fondazione, il punto di forza di questo modello è che può essere adottato a scale diverse, da quella nazionale a quella locale, e per diversi campi di innovazione, da quello tecnologico a quello sociale, anche se sono prevalenti gli studi dedicati al primo tipo di innovazione. Gli agenti attivi nei tre ambiti istituzionali interagiscono all'interno di reti di co-progettazione e realizzazione di iniziative che favoriscono la produzione e l'utilizzo della conoscenza per lo sviluppo di progetti. In linea con i modelli di innovazione della società della conoscenza, l'università è vista come un attore specializzato nella produzione di conoscenza e nella promozione della sua concentrazione territoriale; i governi locali possono creare le condizioni, attraverso le proprie politiche, per lo sviluppo e l'applicazione di quella conoscenza; le imprese la possono industrializzare e portare sul mercato.

La capacità del modello a tripla elica di identificare i tre principali attori dello sviluppo locale - università, imprese e istituzioni governative - ha reso questo modello analitico sostanzialmente non criticato e largamente adottato nel campo delle politiche locali, incentivando i *policy maker* e i progettisti a elaborare politiche e soluzioni che incorporassero questo sistema di attori. In questa veste il modello si presta ad agire come lente analitica per comprendere le dinamiche dello sviluppo locale, ma ciò che il modello fa è prevedere il sistema di attori che concretamente partecipano ai processi di innovazione e sviluppo locale.

Anche se il modello presenta alcuni limiti analitici e applicativi (Gherardini 2015; Busacca c.d.s.), è ugualmente efficace per mette-

re a fuoco i sistemi di attori all'opera nei nostri quattro casi studio. Tuttavia, anche se le quattro iniziative studiate sono tutti casi di successo, i ruoli, le posizioni e le funzioni degli attori nelle reti di collaborazione descritte non sono sempre gli stessi e questo sta a indicare che non esiste una relazione predeterminata tra schemi di ruoli e funzioni e prestazione innovativa degli attori, ma esistono caratteristiche della rete che possono favorire o meno lo sviluppo di processi innovativi in un determinato contesto. Le imprese, le istituzioni e le università, quindi, sono diversamente protagoniste nei quattro casi.

L'elemento di rilievo che caratterizza la sfera istituzionale dell'industria è che in tutte e quattro le iniziative le imprese presenti e attive sono sia profit che non profit, anche se con diversi livelli di intensità, sia in qualità di soggetti attivi nel progetto sia come beneficiari. Nel caso veneziano le imprese artigiane sono al tempo stesso beneficiarie dirette dell'intervento e soggetti attuatori dell'iniziativa, cioè partecipano attivamente alla progettazione e alla realizzazione delle attività, supportate dalla loro associazione di categoria di riferimento, ovvero la CNA di Venezia. Le imprese non profit invece partecipano in modo marginale per allargare i soggetti e le forme di coinvolgimento, mettendosi a disposizione per coinvolgere le scuole del territorio in itinerari educativi e di valorizzazione del patrimonio di imprese artigiane locali. Nel caso di Lago le imprese profit sono sponsor dell'iniziativa e beneficiano, attraverso meccanismi di *spillover*, delle competenze creative e innovative dei professionisti e degli artisti attratti sul territorio dal festival. Le imprese non profit, invece, sono in prevalenza imprese culturali e sono scarsamente presenti in ruoli e funzioni attivi nell'organizzazione della manifestazione, alla quale partecipano con iniziative che ne incrementano la visibilità e la reputazione. Nel caso di Tre Cuori, la presenza di imprese profit e non profit è più o meno equipollente, ma le due tipologie di imprese occupano posizioni opposte nel sistema: le imprese profit agiscono sul lato della domanda attivando piani di welfare aziendale a beneficio dei propri dipendenti, mentre le imprese non profit agiscono sul lato dell'offerta organizzando e proponendo i servizi che i lavoratori possono acquistare attraverso i piani di welfare. Nel caso di Barcellona, infine, le imprese profit sono le organizzazioni che beneficiano delle azioni di rigenerazione promosse, mentre quelle non profit progettano e realizzano interventi di animazione territoriale che vivacizzano l'atmosfera del territorio creando migliori condizioni di azione commerciale per le prime.

Anche le istituzioni locali operano in posizioni e con ruoli molto differenti nei quattro casi. Il Comune di Barcellona, il Distretto di San Martí (la circoscrizione municipale all'interno della quale ricade il quartiere Poblenou) e la stessa *Asociación de Vecinos* (che anche se non è formalmente un ente governativo è formalmente incardinata nel sistema democratico locale) sono i soggetti che innescano, attra-

verso risorse economiche e scelte politiche, e in molti casi conducono in prima persona, o comunque partecipano attivamente alla fase di realizzazione delle azioni di rigenerazione. Questo ruolo è esercitato con forti elementi di interattività, costruendo le ipotesi progettuali e gli schemi di azione in contesti partecipativi plurali, dove cioè possono intervenire in modo orizzontale diversi attori. L'esito di un simile approccio è che gli apprendimenti sviluppati nel corso dell'azione sono rapidamente utilizzati dall'amministrazione locale per nuovi cicli di policy.<sup>1</sup> Nel caso veneziano, al contrario, il ruolo del governo locale è stato marginale e ha operato principalmente su tre livelli – finanziamenti, permessi e patrocinio – senza entrare nel vivo del processo di ideazione e attuazione del progetto. In questo modo l'influenza dell'iniziativa nei confronti del governo locale è stata depotenziata, seppur in presenza di un processo di governance che ha saputo coinvolgere numerosi attori e procedere nella definizione di progettualità condivise di sviluppo, come testimoniato dalle due annualità di iniziative sviluppate e presentate nel volume. Nel caso di Lago il ruolo del governo locale è ancora differente: l'amministrazione comunale inizialmente ha sostenuto timidamente l'iniziativa capendone l'utilità e la validità ma sottovalutando anche il potenziale impatto sia sul circuito artistico di riferimento sia sul territorio. Al crescere delle dimensioni e del successo dell'iniziativa, però, è cresciuto progressivamente anche l'ingaggio dell'amministrazione comunale, che si è trasformata sempre di più in parte attiva nell'organizzazione dell'iniziativa, anche se più in termini di permessi e autorizzazioni che di finanziamenti. A differenza del caso veneziano, però, la partecipazione attiva dell'amministrazione nelle fasi di progettazione e preparazione dell'iniziativa ha alzato i livelli di ingaggio e prodotto un sistema di relazioni che sempre di più lega il festival al governo cittadino, che a sua volta trova nel festival un valido strumento di marketing territoriale. Nel caso di Tre Cuori, infine, le amministrazioni locali sono coinvolte principalmente per creare l'infrastruttura relazionale affinché le azioni di welfare aziendale possano avere una ricaduta sulle dinamiche del welfare territoriale, assumendo una posizione simile a quella delle imprese attivando piani di welfare per i propri cittadini invece che per i propri dipendenti. In questo modo si determina una situazione di *peer production* alla quale compartecipano imprese profit, imprese sociali e istituzioni locali. Delle quattro iniziative, accomunate dallo sviluppo di dinamiche collaborative, quella di Tre Cuori è l'unica che sviluppa una simile architettura

---

**1** Come nel caso della sperimentazione del piano di *superilles* realizzata nel Poblenou, nel corso della quale sono emersi numerosi conflitti e problemi realizzativi che, una volta gestiti in modo partecipativo e dialogico nel Poblenou, sono stati tenuti in considerazione nel corso dell'attuazione delle successive *superilles* in altri quartiere della città.

produttiva, dal momento che nelle altre i soggetti non sono posizionati allo stesso livello del sistema di produzione.

Anche l'università (o suoi centri di ricerca) è presente in tutte e quattro le iniziative. A Venezia e Barcellona ha aderito al partenariato iniziale di progetto, assumendo responsabilità precise nella ideazione e attuazione delle azioni. Ciò ha determinato la partecipazione dell'università a due livelli: a livello di proprio personale, principalmente ricercatori che hanno aderito alle iniziative con il triplice scopo di applicare le conoscenze da loro sviluppate nel corso della propria ricerca, di avere accesso a nuovi corsi di azione dove raccogliere dati ed evidenze a supporto della propria azione di ricerca e di ottenere risorse economiche utili al proprio lavoro di ricerca in una fase storica di scarsità di risorse accademiche per la ricerca di base; a livello di istituzione, attraverso partenariati formali che ingaggiano l'università nelle progettualità mediante convenzioni che definiscono precisamente ruoli, funzioni e benefici per gli atenei coinvolti. Ciò determina le condizioni per le quali le università assumono la titolarità e la guida di specifiche iniziative progettuali. Nei casi di Tre Cuori e Lago invece, la partnership con il mondo accademico è debolmente strutturata e fondata principalmente su relazioni 'ponte' tra i protagonisti dell'iniziativa e alcuni membri della comunità accademica, costruite in via principale nel corso di precedenti esperienze professionali sia degli uni che degli altri. Sono pertanto partnership che hanno fondamento in pregresse relazioni personali e non si basano su accordi formalizzati ma su sistemi di coinvolgimento basati su piccoli incentivi reciproci, come ad esempio l'autorevolezza delle figure accademiche a beneficio delle iniziative o la maggiore visibilità dei ricercatori grazie ai circuiti comunicativi e alla reputazione delle iniziative. A differenza di quanto si potrebbe immaginare, non è rinvenibile una sostanziale differenza tra qualità e innovazione della prestazione dell'attore e tipologia di ingaggio. Nei quattro progetti, infatti, non è ricostruibile una correlazione predeterminata tra gli esiti della partnership e la forma della stessa, tanto che all'interno di una stessa partnership è possibile evidenziare azioni con livelli differenti di efficacia.

Questa ricostruzione ci permette di comprendere che non esiste una relazione predeterminata tra schemi di partenariato - ruoli, posizioni e funzioni degli attori - ed esiti dell'iniziativa in termini di dinamiche collaborative. Queste, invece, appaiono maggiormente dipendenti dalla qualità e dall'intensità delle relazioni tra gli attori operanti nelle tre sfere istituzionali maggiormente coinvolte nelle azioni progettuali. Un altro aspetto che emerge, in parte per la natura stessa delle iniziative e in parte per l'approccio collaborativo che le caratterizza, è la presenza di una quarta elica formata dalla società civile più o meno organizzata, composta in prevalenza da associazioni, comitati, collettivi e gruppi di cittadini che hanno interessi nelle iniziative presentate.



Un approccio che può supportare nella comprensione di questi fenomeni è quello della *network analysis*, sviluppata dal cosiddetto approccio strutturale nell'ambito della sociologia economica, che assume come punto di partenza il radicamento dell'azione economica all'interno di relazioni sociali tra attori individuali o collettivi (Granovetter 1985). Queste relazioni, e le strutture sociali che esse generano, influenzano l'azione economica, poiché consentono l'accesso a risorse e informazioni di vario genere, creano fiducia e scoraggiano l'opportunismo nelle transazioni.

In questo ambito Granovetter nel 1974 distingue tra legami forti - con riferimento a rapporti di familiarità e confidenza quali famiglia, amici e parenti - e legami deboli - con riferimento a rapporti con minore intensità comunicativa e affettiva, evidenziando come spesso i legami deboli siano i più importanti poiché permettono di ottenere informazioni e conoscenze che non sarebbero ottenibili nell'ambito dei legami forti. I legami deboli dunque diffondono in modo più efficace nuove informazioni e idee, rispetto a quelle formulate con e da parenti e amici, che appartengono alla stessa area di informazione, facilitando così il flusso di informazioni non ridondanti e facilitando i comportamenti innovativi. In tal senso, attori che si collocano a cavallo tra reticoli informativi diversi, creando un ponte tra circuiti di scambio e di comunicazione separati e sfere istituzionali distinte, ricavano dei vantaggi in termini di varietà di informazioni, accedono prima degli altri a informazioni significative e controllano il flusso di comunicazioni tra i vari cluster, avendo ottime possibilità di generare innovazione (Granovetter 2004).

Questi soggetti si configurano come degli imprenditori delle reti, dei veri e propri broker che svolgono una funzione di mediazione tra i vari circuiti relazionali, ottenendo perciò dei vantaggi competitivi, ad esempio in termini di innovazione e competitività (Burt 1992, 2005). Mardsen (1982) ha definito i broker come gli attori intermediari che facilitano le transazioni tra attori che non hanno l'accesso o non si fidano l'uno dell'altro». I brokers permettono il flusso di risorse tra sottogruppi non collegati all'interno di una rete più grande (Mardsen 1982; Gould, Fernandez 1989; Burt 1992; Di Maggio 1992). Il ruolo giocato da questi soggetti consiste nel colmare i gap esistenti tra il flusso di informazioni all'interno del network. Infatti, i broker beneficiano del trasferimento di risorse da gruppi di attori che le posseggono ad altri in cui non sono presenti. La traslazione della conoscenza è un processo dinamico e interattivo, che comprende sintesi, disseminazione, scambio e applicazione eticamente corretta della conoscenza, al fine di migliorare le condizioni di partenza. In tal senso, l'obiettivo principale del *knowledge broker*, così come descritto da Ballini, è anche stabilire un collegamento tra chi fornisce i risultati della ricerca e chi li utilizza, al fine di sviluppare processi decisionali informati dalle evidenze scientifiche. Come evidenzia-

to da Busacca (2019a), in condizioni in cui i quadri regolativi deboli amplificano lo spazio d'azione dei broker dell'innovazione/conoscenza, essi riducono la capacità di produzione di beni collettivi locali, che invece richiedono un alto livello di legittimazione del decisore politico. In assenza di una forte presenza regolativa di natura politica i programmi presentati producono beni di club (Buchanan 1965) più che beni collettivi (V. Ostrom, E. Ostrom 1977). I risultati delle iniziative analizzate in questo libro sembrano fortemente dipendenti dalla presenza di una solida dimensione politica della regolazione: è in questo contesto che l'appartenenza alla subcultura politica territoriale consente ai broker, come evidenziato nel caso di Barcellona, di prendere decisioni limitando gli interessi particolaristici ed evitando il decisionismo ma facilitando processi di mutuo aggiustamento tra gli attori, che però devono essere fortemente motivati alla convergenza. Quando invece questo non avviene, come nel caso Venice Original, l'azione dei broker è limitata alla possibilità di contribuire alla costruzione di una piattaforma locale alla quale gli attori abilitati possono accedere per scambiare beni e servizi, ma senza che questa sia orientata a un interesse generale, bensì a un interesse collettivo di un gruppo di attori limitato, di club, appunto.

Chi abilita queste iniziative però non sono gli innovatori sociali, che invece le imprenditorializzano, o i ricercatori in azione, che producono conoscenza utile e utilizzabile, e nemmeno i broker dell'innovazione sociale descritti da Busacca (2019a) quali agenti che fluidificano lo scambio di informazioni tra gli attori del sistema facendo lievitare il pluralismo e la governance nei processi di innovazione. I casi descritti in questo elaborato sembrano individuare un'ulteriore funzione agita dai broker dell'innovazione/conoscenza, in quanto paiono capaci, oltre a favorire la circolazione delle informazioni, contribuendo a costruire reti o coalizioni (come livelli regolativi capaci di dialogare con altri livelli e non come club chiusi in sé stessi), di processare e farle crescere, svolgendo una funzione ulteriore rispetto a quanto descritto dagli stessi Burt e Granovetter. Nel processare le informazioni messe in circolazione, queste figure elaborano ipotesi progettuali che sottopongono direttamente agli agenti della rete sociale e, qualora condivise, contribuiscono con loro alla traduzione in azioni concrete. Queste figure rivestono una funzione chiave all'interno dell'organizzazione in cui sono inseriti, in termini di ruolo, posizione gerarchica, responsabilità decisionale e capacità di influenzare le decisioni. Essi sono attori che non solo diffondono, sintetizzano e trasferiscono conoscenza - facendo circolare delle informazioni non ridondanti tra reticoli sociali altrimenti separati - ma che la elaborano e la fanno 'lievitare', attraverso i processi di confronto e scambio informativo in cui sono inseriti e rispetto alla loro capacità di implementarne il valore e la capacità di utilizzo. Le figure rivestite dai presidenti delle associazioni di mestiere in

Venice Original, degli operatori sociali e dei project manager in Tre Cuori e nel caso di Barcellona, così come da coloro che hanno portato incrementalmente contenuti di filiera specifica in LFF non solo sembrano essere calzanti con la classica descrizione di broker della conoscenza/innovazione, ma in alcuni casi paiono essere anche in grado di processare e rielaborare la conoscenza tra reticoli differenti, così da farla lievitare e rendere utilizzabile sotto forma di innovazione e capacità progettuale incrementale, in grado di diffondersi e modificarsi in termini evolutivi nei vari soggetti che vedono in loro dei punti di riferimento.

Solo in due dei casi analizzati, infatti, emergono figure diverse dai broker. In particolare la figura del *project manager* di Venice Original e dell'ideatore (e capo progetto) di LFF si comportano in modo altamente innovativo e dinamico, non solo poiché catalizzano e processano informazioni tra ambienti istituzionali e campi organizzativi differenti, ma perché innescano e attivano processi di connessione, garantendone il coordinamento delle attività ed essendo indispensabili al raggiungimento dei fini progettuali sia in termini di efficacia che di efficienza e qualità. Essi infatti, disponendo della totalità delle informazioni necessarie alla completa composizione del quadro di riferimento (attori, vincoli, risorse, ambizioni e aspettative ecc.) controllano e gestiscono risorse, relazioni e azioni necessarie a garantire la buona riuscita progettuale nel suo complesso. Ne emerge che, alla luce di quanto evidenziato in questi due casi indagati, possiamo definire 'enzimi sociali', quei soggetti fisici o istituzionali intesi quali catalizzatori dinamici che, da un lato favorendo e facilitando le relazioni attraverso l'interazione tra gli attori individuali e collettivi (intensificando le forme di scambio tra struttura sociale e relazionale), e dall'altro costruendo le condizioni ambientali ideali per l'avvento di meccanismi generativi di valore, attivano fenomeni cinetici favorendo processi costruttivi in grado di innescare e determinare relazioni tra soggetti e/o istituzioni che, senza il loro intervento non avverrebbero e/o non produrrebbero impatti significativi nella comunità di riferimento. Essi, aumentando la velocità di interazione e di reazione tra le parti sociali messe in contatto, generano processi di conversione di informazioni e contenuti in tempi e modalità innovative, scardinando le tempistiche consuetudinarie tipiche delle burocrazie e delle convenzioni sociali e riuscendo a implementare in maniera significativa e duratura nel tempo il capitale sociale di un determinato contesto territoriale.

Questi 'enzimi sociali' seppur in modalità, condizioni e con effetti differenti, hanno permesso lo svilupparsi e il diffondersi delle condizioni di contesto necessarie alla nascita e allo sviluppo dei progetti, e dunque delle interazioni, relazioni e azioni a esso connesso. In LFF così come in Venice Original, dunque, il ruolo agito dai project manager è elevato a catalizzatori sociali, poiché la loro attività è an-

data oltre al buon (efficace ed efficiente) coordinamento progettuale, collocandosi anche a monte e a valle dei progetti stessi. Le condizioni di collaborazione politiche e istituzionali tra gli stakeholder coinvolti nei progetti, così come il reperimento delle risorse e la scelta della maggioranza degli attori in campo, ivi compresi i broker della conoscenza, sono stati determinati dagli 'enzimi', che, ispirandosi inconsapevolmente alla funzione propria di catalizzatori di processi biologici (enzimi), hanno creato e reso possibile le azioni fra i vari soggetti del tessuto sociale che hanno promosso, attraverso la conoscenza, lo sviluppo di processi che, applicati in vari settori, hanno consentito di proiettare in modo incrementale lo svolgimento degli obiettivi prefissati. La condivisione del valore operata tramite le azioni poste in essere dagli 'enzimi' è dunque utile perché permette di porre l'accento sulla ricerca delle condizioni per aumentare quanto più possibile il valore complessivo generato dalla comunità, inteso bidirezionalmente sia nella sua componente sociale che economica, come descritto nella «Postfazione» di Vedovato riguardo l'approccio *share valued*. Nella fattispecie, la capacità di vincere le resistenze, coinvolgere, convincere molteplici attori del sistema, posta in essere dagli 'enzimi sociali', diventa importante per l'attuazione di queste progettualità temporanee di rigenerazione socio-economica, in quanto in grado di accelerare i processi di interazione e mantenerli attivi, verso una dimensione condivisa e collettiva di interesse comune. L'azione di questa particolare categoria di operatori, risulta dunque avere un peso non indifferente nell'efficacia stessa dell'intervento, la quale non dipenderà solo dalle attività e dagli strumenti previsti ma dovrà fare i conti con la gestione dei processi di cambiamento che necessitano un intervento così inteso.

## Brevi note conclusive

---

I casi presentati in questo volume confermano alcune delle ipotesi interpretative preliminari in merito all'emergere di iniziative di rigenerazione urbana temporanea. In particolare, si rileva che la rigenerazione urbana investe sempre meno le componenti *hard* della città e sempre di più quelle *soft*, conoscenza e fiducia *in primis*. Conoscenza e fiducia sono sempre più ricercate per favorire meccanismi di innovazione urbana capaci di conciliare economia e società secondo meccanismi riconducibili alla «tripla elica imprese-istituzioni-università» ed esiti inquadrabili come beni collettivi locali per la competitività. Dalla prospettiva della rigenerazione urbana temporanea, le città diventano piattaforme dove sviluppare capitale sociale e cognitivo per alimentare processi di innovazione sociale ed economica. In questo quadro, le università e più in generale i centri di ricerca giocano un duplice ruolo chiave: da una parte contribuiscono alla produzione di conoscenza e dall'altra fungono da terze parti che garantiscono la tenuta di accordi tra agenti che hanno scopi e interessi differenti in virtù della reputazione e della fiducia generale verso il sapere esperto e scientifico. Tuttavia, questo ruolo chiave era già stato ampiamente evidenziato in letteratura. Così come è stato già ampiamente dibattuto il ruolo delle istituzioni locali.

Ciò che di nuovo emerge dalle nostre ricostruzioni, fino a ora scarsamente tematizzato dalla ricerca sociale ed economica, è il ruolo poliedrico delle imprese locali. In tutti e quattro gli esempi qui proposti, le imprese sono protagoniste attive dei processi di rigenerazione urbana, ai quali contribuiscono in chiave di co-progettazione e di impulso economico alle attività locali, partecipando quindi all'ideazione e all'implementazione delle iniziative di rigenerazione urbana. Al tempo stesso, però, le imprese beneficiano di quelle iniziative attraverso meccanismi di trascinamento, come nel caso delle piccole im-

---

prese vitivinicole o manifatturiere dell'entroterra pedemontano che grazie alla presenza del Lago Film Fest possono entrare in contatto con artisti e creativi utili a fini di marketing o di innovazione di prodotto, competenze scarse in un territorio lontano dai principali centri italiani ed europei dell'innovazione. In modo del tutto analogo, gli artigiani veneziani e le imprese di servizi di Barcellona si avvantaggiano tanto del rapporto con il mondo artistico-culturale e delle sue competenze di frontiera nei campi dell'arte, del marketing e del design quanto del rapporto con le capacità manageriali e di programmazione delle università cittadine. Infine, le imprese che entrano in contatto con Tre Cuori con specifici obiettivi di welfare aziendale hanno accesso a un circuito di saperi e di professionisti con i quali interagiscono nello sviluppare politiche di *employer branding*.

La partecipazione delle imprese ai processi di rigenerazione urbana favorisce anche forme di ascolto del territorio. Dai numerosi incontri e iniziative a cui le imprese prendono parte emerge una mappa dei loro problemi e delle loro idee e proposte. In questa chiave le imprese non sono più solo finanziatrici o beneficiarie delle politiche, ma diventano co-autrici delle stesse, *everyday maker*. Partecipando alle iniziative di rigenerazione urbana discutono e si confrontano su temi apparentemente lontani come la residenzialità, la qualità del vivere e dell'abitare, i rapporti di vicinato, l'atmosfera urbana. Le piccole attività produttive, che rappresentano oltre il 70 % del tessuto economico italiano, entrano così nel gioco della governance locale non solo come portatrici di interessi particolari ma come protagoniste di una visione che non solo è propositiva, ma che lascia anche intravedere una nuova prospettiva di sviluppo, che passa da un maggiore riconoscimento del proprio ruolo rispetto alle dinamiche cittadine. Sono imprese che diventano sociali *de facto* e non *ex-lege* in base al codice Ateco; diventano sociali perché incorporano la sensibilità e l'azione sociale nel loro modello di business. In tal senso, molte delle imprese coinvolte nelle iniziative presentate, partecipano alla costruzione di un'idea di luogo che abbraccia un nuovo modello di sviluppo, che, pur riconoscendo le vocazioni storiche dei territori interessati, è capace di riscoprire il rapporto tra sociale ed economico.

In particolare, nelle iniziative presentate il rapporto tra residenti/abitanti e artigianato/negozi di vicinato/attività produttive e commerciali è un punto di innesco di nuovi sistemi di relazione tra settori economici. Da questi sistemi di relazione le città e le loro istituzioni ci guadagnano attrattività e dinamismo in ambito economico e politico, le imprese accedono più agevolmente a conoscenze e competenze che ne favoriscono l'azione sui mercati e ne aumentano le capacità competitive e le università hanno accesso a maggiori risorse economiche e nuovi campi di ricerca e hanno la possibilità di accrescere il proprio potere di influenza. Si tratta quindi di uno schema dove vincono tutti, pur avendo ognuno obiettivi e schemi di azione

differenti, e si sviluppa nella forma dello schema collaborativo e cooperativo, orientato ad aumentare quanto più possibile il valore complessivo generato dalla comunità di istituzioni, imprese, centri della conoscenza e cittadini.

Il funzionamento di queste dinamiche collaborative e il loro orientamento in senso progettuale e di sviluppo è favorito dalla presenza di figure e organizzazioni che agiscono da un lato come broker della conoscenza, favorendo la circolazione di informazioni non ridondanti tra sfere istituzionali e reticoli sociali dove in alternativa le informazioni non arriverebbero. Negli studi di caso proposti, però, queste figure svolgono funzioni e ruoli aggiuntivi rispetto a quelli già ampiamente studiati e descritti negli studi organizzativi: processano e rielaborano le informazioni fatte circolare e le reazioni a queste degli agenti locali e le trasformano in progetti di sviluppo retti da coalizioni multi-attore e multi-scopo, cioè da reti composte da membri che pur avendo scopi differenti trovano utile collaborare per perseguire interessi convergenti. La rigenerazione urbana temporanea, da questo punto di vista, diventa un interessante terreno di sperimentazione di una nuova organizzazione della produzione e della riproduzione, nell'ambito della quale l'impatto sociale è incorporato nell'azione economica delle imprese e a sua volta l'azione economica è accolta nell'azione sociale collettiva.





# Responsabilità sociale dell'impresa e responsabilità della società verso l'impresa

Marco Vedovato

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

---

In questo breve scritto affronteremo alcuni interrogativi di fondo legati al rapporto tra imprese e loro ambiente. In particolare, ci interrogheremo su quali siano i ruoli che le imprese svolgono nella società contemporanea. Ci domanderemo se oltre a una responsabilità sociale delle aziende esista anche una responsabilità della società verso di esse. Infine, esamineremo le forme attraverso cui sia possibile esercitare una influenza dall'esterno finalizzata a favorire l'economicità delle imprese.

Il riconoscimento della complessità della relazione tra imprese e ambiente è un aspetto distintivo della teoria economico aziendale italiana, sin dalla sua fondazione. I più rappresentativi Autori, infatti, hanno nel tempo riconosciuto non solo la natura di vincolo dell'ambiente esterno ma le profonde relazioni sistemiche tra imprese e ambiente. Per limitarsi ad alcuni tra i contributi più autorevoli, Zappa già nel 1956 affermava che ogni organismo d'impresa «non potrebbe nemmeno concepirsi, nel suo continuo trasmutarsi, se non si avvertissero gli stretti e mutevoli vincoli che lo inseriscono nel mezzo ambiente» (Zappa 1956, 72). Amaduzzi (1978) riconosceva la natura complementare dell'azienda rispetto all'ambiente<sup>1</sup> e Masini (1979),

---

**1** «L'azienda è un sistema di forze economiche che sviluppa, nell'ambiente di cui è parte complementare un processo di produzione, o di consumo, o di produzione e consumo assieme» (Amaduzzi 1978, 20).

riconoscendo la significativa complessità della relazione, affermava la necessità di adottare un approccio multidisciplinare nell'analisi dei rapporti tra impresa e ambiente.

Pertanto, appaiono del tutto coerenti gli approcci di crescente diffusione nella letteratura internazionale che richiamano alla necessaria contemporanea considerazione di aspetti legati al business e alla società nella definizione del ruolo e del compito dell'impresa. E se originariamente il riferimento alla società è stato utilizzato per esprimere un dovere, per ricordare cioè la cosiddetta responsabilità sociale dell'impresa, riconducibile alla necessità che le imprese affianchino e, talvolta, subordinino la ricerca del profitto alla considerazione degli obiettivi e delle esigenze della società e dell'ambiente (Carroll 1999; Garriga, Melé 2004), certamente interessanti per inquadrare il discorso che qui si sta svolgendo sono le posizioni che giungono a porre finalità economiche e sociali come destinate al reciproco sostegno (Porter, Kramer 2019). Aspetto centrale dell'approccio di Porter e Kramer è l'esistenza di uno stretto legame fra la competitività dell'impresa e il contesto nel quale la stessa opera. Se da un lato l'impresa trae dalla comunità un vasto insieme di condizioni di produzione materiali e, soprattutto, immateriali, dall'altro la comunità di riferimento beneficia della creazione di opportunità di lavoro e di sviluppo (Porter, Kramer 2019). Non esiste dunque una contrapposizione tra l'interesse della società e i risultati economici, perlomeno se, opportunamente, quest'ultimi sono intesi in una prospettiva temporale sufficientemente lunga. Al contrario si afferma la compartecipazione di impresa e ambiente alla creazione di un valore condiviso. La produttività e il livello di innovazione delle aziende sono influenzati dal sistema cui appartengono: altre imprese, fornitori, aziende di servizi e infrastrutture, ma anche scuole, università, organismi pubblici, legislazione. La comunità in senso lato. Si pensi al ruolo del contesto economico e sociale nella proliferazione di piccola e media impresa nel Baden-Württemberg o anche nel Nordest Italiano, oppure alla Silicon Valley come ecosistema ideale per la nascita (e la crescita) di start-up ad alta tecnologia.

L'approccio allo *shared value*, dunque, è utile perché permette di porre l'accento sulla ricerca delle condizioni per aumentare quanto più possibile il valore complessivo generato dalla comunità, comprendendo in essa anche le imprese. È interessante notare che in una compiuta concretizzazione di questa visione la responsabilità economica e sociale deve essere intesa come condivisa o, per meglio dire, bidirezionale. E quindi se da un lato, come esplicitamente ricordato da Porter e Kramer, bene faranno le imprese a prendere in considerazione la dimensione sociale, non solo perché è loro responsabilità su un piano etico ma perché così facendo miglioreranno le loro capacità innovative, la configurazione della loro catena del valore e attraverso queste il risultato economico, dall'altro sarà interesse della

società nel suo complesso assicurare condizioni favorevoli allo svolgimento delle attività aziendali. Se quest'ultima affermazione può a prima vista apparire ovvia, nella realtà non lo è affatto per almeno due ordini di ragioni:<sup>2</sup> in primo luogo perché non è univoco definire le modalità attraverso cui sarà opportuno o legittimo agire per determinare le migliori condizioni per lo svolgimento dell'attività delle imprese e, in secondo luogo, perché va chiarito fino a quale punto è interesse della società spingersi nel sostegno alla vita delle imprese, soprattutto quando queste dimostrano un deteriorarsi delle loro capacità di autonomo sostentamento.

Schematicamente, la prima via per assicurare condizioni favorevoli allo svolgimento dell'attività aziendale può essere identificata nell'intervenire sulle condizioni di contesto: norme giuridiche, condizioni per l'accesso a mezzi di finanziamento, infrastrutture, sistema educativo. Si tratta di compiti che pressoché universalmente sono riconducibili alla sfera di regolazione pubblica, quando non anche a quella dell'intervento diretto. La seconda via consiste nella adozione di misure di supporto dirette. L'esempio più significativo di questa tipologia di sostegno, in Europa, sono probabilmente i contributi PAC alle imprese agricole, che talvolta costituiscono la fonte di entrata principale per le imprese del settore primario e quasi sempre un contributo essenziale per la loro economicità. Misure analoghe anche se di portata inferiore sono, in alcuni Paesi, adottate a sostegno dell'artigianato tradizionale o del commercio di prossimità. La giustificazione dell'adozione di tali misure, che come ricordato sono talvolta essenziali alla stessa sopravvivenza delle imprese beneficiarie, è legata ai vantaggi per la collettività che l'esistenza delle imprese destinatarie comporta. In altri termini le esternalità positive generate sono tali da rendere desiderabile l'esistenza di tali imprese anche a prescindere dalla loro capacità di conseguire autonomamente un reddito positivo. Così, ad esempio, le imprese agricole ricevono un sostegno per il loro ruolo nell'assicurare la disponibilità di prodotti a prezzi ragionevoli per i consumatori e per il contributo al mantenimento del territorio.

Venendo al secondo interrogativo, relativo cioè al punto cui è legittimo spingersi nel sostegno delle imprese, occorre condurre un ragionamento distinto per i due modelli di intervento delineati. Nel caso dell'intervento diretto il discorso è piuttosto semplice. Si tratta evi-

<sup>2</sup> Ne aggiungiamo una terza, non direttamente rilevante per gli obiettivi di questo scritto. Il fatto che non sia superfluo il richiamo all'interesse della società ad assicurare condizioni favorevoli allo svolgimento delle attività aziendali trova conferma nella constatazione che di fatto, nel nostro Paese, le condizioni per lo svolgimento delle attività economica sono nel complesso insoddisfacenti, come testimoniato dagli indicatori periodicamente pubblicati (per esempio da *The Wall Street Journal* in collaborazione con Heritage Foundation) oltre che dall'esperienza di ciascuno.

dentemente di una forma di sostegno che comporta l'allocazione di risorse pubbliche sotto forma di aiuti economici e la valutazione della congruenza di tale allocazione rispetto agli obiettivi realizzati è un problema che si sposta sul piano politico e delle preferenze individuali. Quanto è legittimo spendere di risorse pubbliche per il sostegno alle imprese agricole? Ovviamente è un interrogativo per il quale sono legittime risposte diverse. Nel caso dell'intervento attraverso la configurazione delle condizioni di contesto il discorso è più complesso. In questo caso il sostegno alle imprese avviene attraverso la modificazione del terreno di gioco e non necessariamente è esplicitamente oneroso per la collettività.<sup>3</sup> Quand'anche non lo è, non vuol dire che queste misure siano prive di costi. Occorre infatti prendere in considerazione le conseguenze economiche delle regole introdotte, gli oneri che comportano per alcune categorie di operatori economici e per la collettività. Si prendano in considerazione, ad esempio, le conseguenze dell'introduzione di norme limitative della concorrenza o che introducano una riserva di attività a favore di soggetti abilitati. Comporteranno un vantaggio economico per una certa categoria, un costo aggiuntivo per altre e nella misura in cui inducano un effetto diminutivo dell'efficienza complessiva, un costo per la collettività.

La trattazione esaustiva di un tema tanto vasto esula certamente dagli obiettivi di questo scritto ma la sintesi esposta vale a ricordare da un lato, la complessità delle relazioni che intercorrono tra aziende e loro ambiente e dall'altro la difficoltà di delineare modalità ottimali per sostenere il loro armonico sviluppo. Se è ormai di ampia accettazione l'idea che le imprese abbiano una responsabilità sociale e che il loro stesso successo dipenda dalla creazione di valore condiviso, non è semplice chiarire come nel concreto ciò possa avvenire. Se è ragionevole riconoscere che esiste un interesse collettivo al buon funzionamento del sistema delle imprese, non è univoco definire le misure opportune per assicurare quest'esito.

Tra le posizioni 'estreme' del sussidio diretto *versus* della azione sulle condizioni di contesto da un lato, e del sostegno eticamente motivato e indipendente dall'economicità aziendale *versus* il lasciare che le regole del gioco determinino la sopravvivenza delle aziende, una interessante posizione intermedia è costituita dagli interventi esterni finalizzati a rafforzare le potenzialità competitive delle imprese destinatarie alla luce del contesto competitivo esistente. Alcuni dei casi descritti in questo testo sono esempi interessanti di questo tipo di interventi. In essi si riconosce l'esistenza di una responsabilità collettiva verso il buon funzionamento delle aziende, si badi, non un in-

---

**3** Sono interventi esplicitamente onerosi quelli che riguardano l'investimento in formazione o infrastrutture, mentre non necessariamente lo sono quelli che riguardano norme giuridiche e accesso alle risorse finanziarie.

teresse alla loro semplice esistenza. Si tratta di una prospettiva coerente con l'idea che si tratti di una responsabilità della società nel suo complesso, non quindi necessariamente legata all'intervento delle autorità pubbliche ma esercitabile da una pluralità di soggetti. Le imprese vengono affiancate per supportarle in percorsi di cambiamento, finalizzati a renderle più capaci di fronteggiare le sfide che il contesto competitivo pone. Il principio guida, sotto il profilo dei fini, è che a fronte di un progressivo deterioramento delle capacità competitive di una quota significativa delle imprese italiane occorra rispondere allenando la loro resilienza e la capacità di rinnovare il loro assetto strategico. Una prospettiva 'modesta', che prende atto della accresciuta difficoltà dell'ambiente competitivo e pragmaticamente tenta di intervenire per migliorare le capacità di risposta e adattamento. Sul piano del metodo, invece, si tratta di un obiettivo ambizioso. Infatti, alimentare e guidare il rinnovamento strategico è un compito complesso e molto rimane da fare sotto il profilo dell'indagine sull'efficacia dei metodi impiegati. La ricerca sulla conoscenza manageriale suggerisce che la difficoltà nel percepire e interpretare i mutamenti ambientali sia un fattore rilevante nel generare la resistenza al cambiamento (Kaplan 2008). Pertanto, un contributo utile può venire dalle iniziative che consentono di esporre le imprese a prospettive nuove, di contaminarle attraverso la loro inclusione in nuovi circuiti relazionali e di mettere in discussione le prospettive consolidate di interpretazione della realtà. Le esperienze richiamate in questo testo suggeriscono che affinché queste dinamiche vengano innescate e quindi, affinché i risultati siano superiori ai costi degli interventi, non è sufficiente una ordinata organizzazione delle attività ma occorre l'azione di soggetti particolari, capaci di vincere le resistenze, coinvolgere, convincere. Cioè, in grado di accelerare i processi di interazione e mantenerli attivi. Visto che sono frequenti le iniziative finanziate con risorse pubbliche che si prefiggono di intervenire sull'economia delle imprese, si tratta di un'evidenza che sarà opportuno tenere presente. L'efficacia dell'intervento non dipenderà solo dalle attività e dagli strumenti previsti ma anche dall'azione di questa particolare categoria di operatori, di questi 'enzimi sociali' senza i quali i processi di cambiamento corrono il rischio di arenarsi a dispetto delle migliori intenzioni.



---

## Bibliografia

---

- Aas, C.; Ladkin, A.; Fletcher, J. (2005). «Stakeholder Collaboration and Heritage Management». *Annals of Tourism Research*, 32(1), 28-48. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.04.005>.
- Amaduzzi, A. (1978). *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*. Torino: Utet.
- Andreotti, A. (2018). «La ridefinizione degli spazi e dei luoghi del lavoro: il caso dei coworking». Nuvolati, G. (a cura di), *Sviluppo Urbano e politiche per la qualità della vita*. Firenze: Firenze University Press, 65-80.
- Araujo, L.M.; Bramwell, B. (2002). «Partnership and Regional Tourism in Brazil». *Annals of Tourism Research*, 29(4), 1138-64. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(02\)00033-6](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(02)00033-6).
- Arvidsson, A. (2013). «The Potential of Consumer Publics». *Ephemera*, 13(2), 367-91. <http://www.ephemerajournal.org/sites/default/files/pdfs/contribution/13-2arvidsson1.pdf>.
- Bagnasco, A. (1988). *La costruzione sociale del mercato: studi sullo sviluppo di piccola impresa in Italia*. Bologna: il Mulino. Studi e ricerche 240.
- Bagnasco, A.; Le Galès, P. (a cura di) (2001). *Le città nell'Europa contemporanea*. Bari: Liguori.
- Bandinelli, C.; Gandini, A. (2019). «Hubs vs Networks in the Creative Economy: Towards a 'Collaborative Individualism'». Gill, R.; Pratt, A.; Virani, T. (eds), *Creative Hubs in Question. Dynamics of Virtual Work*. Cham: Palgrave Macmillan, 89-110. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-10653-9\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-10653-9_5).
- Barbera, F.; Pais, I. (2017). «Postfazione all'edizione italiana. Mark Granovetter e la sociologia economica italiana». Granovetter, M., *Società ed economia: Modelli e principi*. Milano: Università Bocconi Editore, 253-66.
- Barbera, F.; Parisi, T. (2019). *Innovatori sociali: la sindrome di Prometeo nell'Italia che cambia*. Bologna: il Mulino.
- Battaglia, A.; Tremblay, D.G. (2011). «22@ and the Innovation District in Barcelona and Montreal: a Process of Clustering Development Between Urban Regeneration and Economic Competitiveness». *Urban Studies Research*, 2011, 1-17. <https://doi.org/10.1155/2011/568159>.
- Battilani, P. (2018). «Il patrimonio intangibile dei liutai di Cremona fra artigianato e turismo». *Working papers. Rivista online di Urban@it*, 2. [https://www.urbanit.it/wp-content/uploads/2018/10/BP\\_Battilani.pdf](https://www.urbanit.it/wp-content/uploads/2018/10/BP_Battilani.pdf).

- Benkler, Y. (2004). «Sharing Nicely: On Shareable Goods and the Emergence of Sharing as Modality of Economic Production». *Yale Law Journal*, 114(2), 273-358. <https://doi.org/10.2307/4135731>.
- Bernardini, E.; Cascella, S. (2011). *La rigenerazione urbana nell'esperienza pugliese = Atti del convegno* (Lecce, 24-26 marzo 2011). Lecce: XIV Conferenza Società Italiana Urbanisti.
- Bernardi, M.; Mura, G. (2018). «Sharing economy e istituzioni pubbliche: l'innovazione sociale nei contesti urbani». *Sociologia Italiana*, 11, 51-75. <http://hdl.handle.net/10281/189824>.
- Blanco, I. (2013). «Analysing Urban Governance Networks: Bringing Regime Theory Back in». *Environment and Planning C: Government and Policy*, 31(2), 276-91. <https://doi.org/10.1068/c11174>.
- Blanco, I. (2015). «Between Democratic Network Governance and Neoliberalism: A Regime-Theoretical Analysis of Collaboration in Barcelona». *Cities*, 44, 123-30. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2014.10.007>.
- Bonomi, A. (2010). *La città che sente e che pensa. Creatività e piattaforme produttive nella città infinita*. Milano: Mondadori Electa.
- Botsman, R.; Rogers, R. (2010). *What's Mine is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*. London: Harper Business.
- Bramwell, B.; Sharman, A. (1999). «Collaboration in Local Tourism Policymaking». *Annals of Tourism Research*, 26(2), 392-415. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(98\)00105-4](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(98)00105-4).
- Buchanan, J.M. (1965). «An Economic Theory of Clubs». *Economica*, 32(125), 1-14. <https://doi.org/10.2307/2552442>.
- Burt, R.S. (1992). *Structural Holes*. Cambridge: Harvard University Press.
- Burt, R.S. (2005). *Brokerage and Closure*. Oxford: Oxford University Press.
- Burton, E.; Jenks, M.; Williams, K. (1997). *The Compact City: A Sustainable Form?* London: Routledge.
- Busacca, M. (2013). «Oltre la retorica della Social Innovation». *Impresa Sociale*, 2, 38-54.
- Busacca, M. (2016). «Conoscenza, imprese, territorio. Piccole imprese culturali, innovazione sociale e rigenerazione del tessuto imprenditoriale in Veneto». *Veneto Economia & Società*, 46, 49-84.
- Busacca, M. (2019a). *Innovazione sociale. Città, politiche e forme di ricostruzione del mercato*. Milano: Bruno Mondadori
- Busacca, M. (2019b). «Vecchie professioni per nuove sfide: lavoratori sociali come broker dell'innovazione sociale». *La Rivista delle Politiche Sociali*, 1, 109-25.
- Busacca, M. (c.d.s.). «Academics are Back in Town: the City-University Relationship in the Field of Social Innovation from the Perspective of the 'New Political Economy of the Cities'». *Società Mutamento Politica*, 1.
- Busacca, M.; Paladini, R. (2019). «Città, botteghe artigiane e innovazione sociale. Spunti a partire dal caso di Venezia». *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, 7(2), 233-66.
- Camerin, F. (2019). «From 'Ribera Plan' to 'Diagonal Mar', Passing Through 1992 'Vila Olímpica'. How Urban Renewal Took Place as Urban Regeneration in Poblenou District (Barcelona)». *Land Use Policy*, 89, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.104226>.
- Carley, K.M. (1999). «On the Evolution of Social and Organizational Networks». *Research in the Sociology of Organizations*, 16, 3-30.
- Caroli, M.G. (2006). *Il marketing territoriale*. Milano: Franco Angeli.



- Caroli, M.G. (a cura di) (2015). *Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia. Secondo rapporto sull'innovazione sociale*. Milano: Franco Angeli.
- Carta, M. (2002). *L'armatura culturale del territorio: il patrimonio culturale come matrice di identità e strumento di sviluppo*. Milano: Franco Angeli.
- Cercola, R.; Izzo, F.; Bonetti, E. (2015). *Eventi e strategie di marketing territoriale. I network, gli attori e le dinamiche relazionali*. Milano: Franco Angeli.
- Carroll, A.B. (1999). «Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct». *Business & society*, 38(3), 268-95.
- Charnock, G.; Ribera-Fumaz, R. (2011). «A New Space for Knowledge and People? Henri Lefebvre, Representations of Space, and the Production of 22@Barcelona». *Environment and Planning D: Society and Space*, 29(4), 613-32. <https://doi.org/10.1068/d17009>.
- Chesbrough, H. (2017). «The Future of Open Innovation: the Future of Open Innovation is More Extensive, More Collaborative, and More Engaged with a Wider Variety of Participants». *Research-Technology Management*, 60(1), 35-8. <https://doi.org/10.1080/08956308.2017.1255054>.
- Chicchi, F. (2000). «Grounded Theory and the Biographical Approach: an Attempt at an Integrated Heuristic Strategy». *International Review of Sociology*, 10(1), 5-23. <https://doi.org/10.3726/978-3-653-05966-3/13>.
- Cirelli, C.; Nicosia, E. (2014). «Il Centro Storico, Centro Commerciale Naturale». Scanu, G. (a cura di), *Paesaggi ambienti cultura economia. La Sardegna nel mondo mediterraneo*. Bologna: Pàtron.
- Claròs, I.; Ferret, S. (2016). *Can Ricart i el patrimoni industrial de Barcelona*. Barcelona: Publicacions i Edicions de la Universitat de Barcelona.
- Cole, D.H. (2011). «From Global to Polycentric Climate Governance». *Climate Law*, 2(3), 395-413. <https://www.repository.law.indiana.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1373&context=facpub>.
- Collins, R. (2005). *Interaction Ritual Chains*. Princeton: Princeton University Press.
- Crouch, C.; Le Galès, P.; Trigilia, C.; Voelzkow, H. (2004). *Changing Governance of Local Economies: Responses of European Local Production Systems*. Oxford: Oxford University Press on Demand.
- Cruz, H.; Martínez Moreno, R.; Blanco, L. (2017). «Crisis, Urban Segregation and Social Innovation in Catalonia». *Paco*, 10(1), 221-45. <https://doi.org/10.1285/i20356609v10i1p221>.
- D'Albergo, E.; Moini, G. (2015). *Il regime dell'Urbe: politica, economia e potere a Roma*. Roma: Carocci Editore.
- D'Ovidio, M.; Gandini, A. (2019). «The Functions of Social Interaction in the Knowledge Creative Economy: Between Co-Presence and ICT-mediated Social Relations». *Sociologica*, 13(1), 51-66. <http://dx.doi.org/10.6092/issn.1971-8853/9388>.
- Daniel, H. (2011). «From Global to Polycentric Climate Governance». *Climate Law*, 2, 395-413. <https://doi.org/10.3233/CL-2011-042>.
- Davenport, T.H.; De Long, D.W.; Beers, M.C. (1998). «Successful Knowledge Management Projects». *Sloan management review*, 39(2), 43-57. <https://doi.org/10.1016/j.knosys.2008.04.001>.
- Davies, J.S. (2011). *Challenging Governance Theory: From Networks to Hegemony*. Bristol: Policy Press.
- Davies, J.S. (2012). «Network Governance Theory: A Gramscian Critique». *Environment and Planning A: Economy and Space*, 44(11), 2687-704. <https://doi.org/10.1068/a4585>.

- Deakin, N. (2002). «Public-Private Partnerships: A UK Case Study». *Public Management Review*, 4(2), 133-47. <https://doi.org/10.1080/14616670210130507>.
- De Leo, D. (2017). *L'urbanistica dei prof(ass)essori. Esperienze e competenze nell'amministrazione pubblica e per la didattica*. Milano: Franco Angeli.
- Di Maggio, P. (1992). «Nadel's Paradox Revisited: Relational and Cultural Aspects of Organizational Structure». Nitin, N.; Eccles, R. (eds), *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Boston: Harvard Business School Press, 118-42.
- Elkin, S.L. (1987). *City and Regime in the American Republic*. Chicago: University of Chicago Press.
- Esping-Andersen, G.; Gallie, D.; Hemerijck, A.; Myles, J. (2002). *Why We Need a New Welfare State*. Oxford: Oxford University Press.
- Etzkowitz, H. (2012). «Triple Helix Clusters: Boundary Permeability at University-Industry-Government Interfaces as a Regional Innovation Strategy». *Environment and Planning C: Government and Policy*, 30(5), 766-79. <https://doi.org/10.1068/c11182>.
- Evans, G. (2005). *Cultural Planning: An Urban Renaissance?* London: Routledge Press.
- Evans, G.; Shaw, P. (2004). *The Contribution of Culture to Regeneration in UK: A Review of Evidence. A Report to the Department for Culture Media and Sport*. London: London Metropolitan University.
- Ferrucci, L. (2015). «Le potenzialità economiche dei centri storici». *I centri storici tra norme e politiche = Atti del convegno* (Gubbio, 6-7 giugno 2014). Bologna: Aedon.
- Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class*. New York: Basis Books.
- Florida, R. (2003). *Cities and the Creative Class*. Pittsburgh: Carnegie Mellon University.
- Florida, R. (2017). *The New Urban Crisis: How Our Cities are Increasing Inequality, Deepening Segregation, and Failing the Middle Class-and What We can Do About It*. New York: Basis Books.
- Flyvbjerg, B. (2001). *Making Social Science Matter: Why Social Inquiry Fails and How It can Succeed Again*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Foster, S.R.; Iaione, C. (2016). «The City as a Commons». *Yale Law and Policy Review*, 34, 281. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2653084>
- Ford, D.; Gadde, L.; Håkansson, H.; Lundgren, A.; Snehota, I.; Turnbull, P.; Wilson, D. (1998). *Managing Business Relationships*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Fornasier, S.; Lucchini, G.; Strelitto, F.; Vecchiato, G. (2019). *Welfare 4.0: Competere responsabilmente*. Milano: Franco Angeli.
- Fregolent, L.; Farronato, F.; (a cura di) (2014). «Commercio e rigenerazione dei centri urbani». *Iuav, giornale dell'università*, 147. Venezia: Università Iuav di Venezia.
- Frey, B.S. (1994). «The Economics of Music Festivals». *Journal of Cultural Economics*, 18(1), 29-39. <https://doi.org/10.1007/bf01207151>.
- Furbey, R. (1999). «Urban 'regeneration': Reflections on a Metaphor». *Critical Social Policy*, 19 (4), 419-35.
- García, B. (2004). «Cultural Policy and Urban Regeneration in Western European Cities: Lessons from Experience, Prospects for the Future». *Local Economy*, 19(4), 312-26. <https://doi.org/10.1080/0269094042000286828>.
- Garriga, E.; Melé, D. (2004). «Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory». *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 51-71. <https://doi.org/10.1023/b:busi.0000039399.90587.34>.

- Getz, D. (1993). «Planning for Tourism Business Districts». *Annals of Tourism Research*, 20(3), 583-600. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(93\)90011-Q](https://doi.org/10.1016/0160-7383(93)90011-Q).
- Getz, D. (1997). *Event Management and Event Tourism, Cognizant Communication*. New York: Elmsford.
- Gherardini, A. (2015). *Squarci nell'avorio: Le università italiane e l'innovazione economica*. Firenze: University Press.
- Gould, R.V.; Fernandez, R.M. (1989). «Structures of Mediation: a Formal Approach to Brokerage in Transaction Networks». *Sociological methodology*, 19, 89-126. <https://doi.org/10.2307/270949>.
- Granovetter, M. (1973). «The Strength of Weak Ties». *American Journal of Sociology*, 78, 1360-80. <https://doi.org/10.1086/225469>.
- Granovetter, M. (1974). *Getting a Job*. Cambridge: Harvard University Press.
- Granovetter, M. (1982). «The Strength of Weak Ties: a Network Theory Revisited». Marsden, P.; Lin, N. (eds), *Social Structure and Network Analysis*. Beverly Hills: Sage, 105-30.
- Granovetter, M. (1985). «Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness». *American Journal of Sociology*, 91, 481-510. <https://doi.org/10.1086/228311>.
- Granovetter, M. (1992). «Problems of Explanation in Economic Sociology». Nohria, N.; Eccles, R.G. (eds), *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Boston: Harvard Business School Press, 25-56.
- Granovetter, M. (2004). «Struttura sociale ed esiti economici». *Stato e Mercato*, 3, 355-82.
- Gosling, V.K. (2008). «Regenerating Communities: Women's Experiences of Urban Regeneration». *Urban Studies*, 45(3), 607-26. <https://doi.org/10.1177/0042098007087337>.
- Gubitta P.; Tognazzo, A.; Favaron, S.D. (2016). *Lepri che vincono la crisi. Storie di aziende (quasi medie) vincenti nei mercati globali*. Venezia: Marsilio.
- Kaplan, S. (2008). «Framing Contests: Strategy Making Under Uncertainty». *Organization Science*, 19(5), 729-52. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0340>.
- Harvey, D. (1989). «From Managerialism to Entrepreneurialism: The Transformation in Urban Governance in Late Capitalism». *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 71(1), 3-17. <https://doi.org/10.2307/490503>.
- Hausner, V.A. (1993). «The Future of Urban Development». *Royal Society of Arts Journal*, 141, 523-33.
- Hamnett, C. (1979). «Area-Based Explanations: a Critical Appraisal». Herbert, D.; Smith, M. (eds), *Social Problem and the City. Geographical Perspectives*. Oxford: Oxford University Press, 244-60.
- Hemerijck, A. (2017). *The Uses of Social Investment*. Oxford: Oxford University Press.
- Hemphill, L.; McGreal, S.; Berry, J.; Watson, S. (2006). «Leadership, Power and Multisector Urban Regeneration Partnerships». *Urban Studies*, 43, 59-80. <https://doi.org/10.1080/00420980500388736>.
- Hospers, G.J.; Desrochers, P.; Sautet, F. (2009). «The Next Silicon Valley? On the Relationship Between Geographical Clustering and Public Policy». *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(3), 285-99.
- Iaione, C. (2016). «The Co-City». *American Journal of Economics and Sociology*, 75(2), 415-55.
- Iaione, C. (2017). «The Right to the Co-City». *Italian Journal of Public Law*, 9(1), 80.
- Iaione, C.; Cannavo, P. (2015). «The Collaborative and Polycentric Governance of the Urban and Local Commons». *Urban Pamphleteer*, 5, 29.

- Iacovone, G. (2018). «Commercio, turismo e centri storici. Per la sostenibilità di un legame indissolubile». *Working papers. Rivista online di Urban@it*, 2. [https://www.urbanit.it/wp-content/uploads/2018/10/BP\\_Iacovone.pdf](https://www.urbanit.it/wp-content/uploads/2018/10/BP_Iacovone.pdf).
- Investment Property Forum (2009). *Urban Regeneration: Opportunities for Property Investment*. London: IPF. <https://bit.ly/2AWGz7G>.
- Ivaldi, S.; Pais, I.; Scaratti, G. (2018). «Coworking(s) in the Plural: Coworking Spaces and New Ways of Managing». Taylor, S.; Luckman, S. (eds), *The New Normal of Working Lives. Dynamics of Virtual Work*. Cham: Palgrave Macmillan, 219-41.
- Jessop, P. (1997). «The Entrepreneurial City: Re-Imaging Localities, Redesigning Economic Governance, or Restructuring Capital?». Jewson, N.; MacGregor, S. (eds), *Realising Cities: New Spatial Divisions and Social Transformation*. London: Routledge, 28-41. <https://doi.org/10.4324/9781351169486-4>.
- Jones, C.; Hesterly, W.S.; Borgatti, S.P. (1997). «A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms». *Academy of management review*, 22(4), 911-45. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022109>.
- Johnston, R.; Forrest, J.; Poulsen, M. (2002). «Are There Ethnic Enclaves/Ghettos in English Cities?». *Urban Studies*, 39, 591-618. <https://doi.org/10.1080/00420980220119480>.
- Ladkin, A. (2002). «Collaborative Tourism Planning: a Case Study of Cusco, Peru». *Current Issues in Tourism*, 5(2), 71-93. <https://doi.org/10.1080/13683500208667909>.
- Law, C.M. (2002). *Urban Tourism: The Visitor Economy and the Growth of Large Cities*. London: Continuum.
- Lees, L. (2011). «The Geography of Gentrification: Thinking Through Comparative Urbanism». *Progress in Human Geography*, 36(2), 155-71. <https://doi.org/10.1177/0309132511412998>.
- Le Galès, P. (1998). «La nuova 'political economy' delle città e delle regioni». *Stato e mercato*, 18(1), 53-92.
- Le Galès, P.; Vitale, T. (2013). «Governing the Large Metropolis. a Research Agenda». *Working papers du Programme Cities are back in Town*, 2013-18. Paris: Sciences Po.
- Le Galès, P. (2017). «The Political Sociology of Cities and Urbanisation Processes: Social Movements Inequalities and Governance». Burdett, R.; Hall, S. (eds), *The Sage Handbook of the 21st Century City*. Londra: Sage, 114.
- Le Galès, P. (2018). «Urban Political Economy Beyond Convergence: Robust But Differentiated Unequal European Cities». Andreotti, A.; Benassi, D.; Kazepov, Y. (eds), *Western Capitalism in Transition: Global Processes, Local Challenges*. Manchester: Manchester University Press, 217-38. <https://doi.org/10.7765/9781526122407.00026>.
- Leydesdorff, L.; Etzkowitz, H. (1998). «The Triple Helix as a Model for Innovation Studies». *Handbook on Science and Public Policy*, 25(3), 195-203. <https://doi.org/10.4337/9781784715946.00029>.
- Lester, R.K.; Piore, M.J. (2004). *Innovation. The Missing Dimension*. Cambridge: Harvard University Press.
- Lichfield, N. (1992). «The Integration of Environmental Assessment into Development Planning. Part 1, Some principles». *Project Appraisal*, 7(2), 58-66. <https://doi.org/10.1080/02688867.1992.9726842>.
- Lindblom, C.E. (1959). «The Science of Muddling-through». *Public Administration Review*, 19, 79-88. <https://doi.org/10.3239/9783638036771>.

- Mantini, P. (2013). *Manuale di diritto urbanistico*. Milano: Giuffrè Editore.
- Marsden, P. (1982). «Brokerage Behavior in Restricted Exchange Networks». Marsden, P.; Lin, N. (eds), *Social Structure and Network Analysis*. London: Sage, 201.
- Masini, C. (1979). *Lavoro e Risparmio*. Torino: Utet.
- Middleton, C.; Freestone, P. (2008). *The Impact of Culture-Led Regeneration on Regional Identity in North East England = Paper Prepared for the Regional Studies Association International Conference* (Prague, 27-29 May 2008).
- Montanari, F.; Mizzau, L. (2015). *Laboratori urbani. Organizzare la rigenerazione urbana attraverso la cultura e l'innovazione sociale*. Roma: Quaderni e ricerche Fondazione G. Brodolini.
- Morel, N.; Palier, B.; Palme, J. (2012). *Towards a Social Investment State? Ideas, Policies and Challenges*. Bristol: Policy Press.
- Moulaert, F.; Nussbaumer, J. (2005). «Defining the Social Economy and Its Governance at the Neighbourhood Level: a Methodological Reflection». *Urban studies*, 42(11), 2071-88. <https://doi.org/10.1080/420980500279752>.
- Moulaert, F.; MacCallum, D.; Hillier, J. (2013). «Social Innovation: Intuition, Precept, Concept, Theory and Practice». Moulaert, F.; MacCallum, D.; Mehmood, A.; Hamdouch, A. (eds), *The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*. Cheltenham (UK): Edward Elgar Publishing, 13.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford: Oxford University Press.
- Nuvolati, G. (a cura di) (2018). *Sviluppo urbano e politiche per la qualità della vita*. Firenze: Firenze University Press. <https://doi.org/10.36253/978-88-6453-736-8>.
- Ostanel, E. (2017). *Spazi fuori dal Comune. Rigenerare, includere, innovare*. Milano: Franco Angeli.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ostrom, E. (2010). «Polycentric Systems for Coping with Collective Action and Global Environmental Change». *Global Environmental Change*, 20, 550-7. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2010.07.004>.
- Ostrom, V.; Ostrom, E. (1977). «Public Goods and Public Choice.» Savas, E.S. (ed.), *Alternatives for Delivering Public Services: Toward Improved Performance*. Boulder: Westview Press, 49.
- Ostrom, V.; Charles, M.; Warren, R. (1961). «The Organization of Government in Metropolitan Areas». *American Political Science Review*, 55(4), 831-42. <https://doi.org/10.1017/s0003055400125973>.
- Pacione, M. (2005). «Mumbai». *Cities*, 23(3), 229-38. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2005.11.003>.
- Pais, I.; Polizzi, E.; Vitale, T. (2019). «Governare l'economia collaborativa per produrre inclusione: attori, strumenti, stili di relazione e problemi di implementazione». Andreotti, A. (a cura di), *Governare Milano nel nuovo millennio*. Bologna: il Mulino, 215-37.
- Pasqui, G. (2001). *Il territorio delle politiche. Innovazione sociale e pratiche di pianificazione*. Milano: Franco Angeli.
- Piore, M.; Sabel, C.F. (1984). *The Second Industrial Divide*. New York: Basic Books.
- Polizzi, E.; Vitale, T. (2017). «Governo collaborativo e catene relazionali di innovazione. Spunti a partire dal caso di Milano». *Quaderni di rassegna sindacale*, 18(2), 129-47.

- Porter, E.; Barber, A. (2006). «The Meaning of Place and State-Led Gentrification in Birmingham's Eastside». *City: Analysis of Urban Trends, Culture, Theory, Policy, Action*, 10(2), 215-34. <http://eprints.gla.ac.uk/25333/>.
- Porter, M.; Van Der Linde, C. (1995). «Verso una nuova concezione della relazione ambiente-competitività». *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97-118. <https://doi.org/10.1257/jep.9.4.97>.
- Porter, M.E.; Kramer, M.R. (2019). «Creating Shared Value». Lenssen, G.; Smith, N. (eds), *Managing Sustainable Business*. Dordrecht: Springer, 439.
- Powell, W. (1990). «Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization». Staw, B.; Cummings, L. (eds), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich: JAI Press, 295-336.
- Pratt, A.C. (2009). «Urban Regeneration: From the Arts 'Feel Good' Factor to the Cultural Economy: a Case Study of Hoxton». *London: Urban Studies*, 46(5-6), 1041-61. <https://doi.org/10.1177/0042098009103854>.
- Putnam, R. (1993). *La tradizione civica nelle regioni italiane*. Milano: Mondadori.
- Raco, M. (2003). «Remaking Place and Securitising Space: Urban Regeneration and the Strategies, Tactics and Practices of Policing in the UK». *Urban Studies*, 40(9), 1869-87. <https://doi.org/10.1080/0042098032000106645>.
- Raco, M.; Henderson, S. (2008). «Changing Times, Changing Places: Urban Development and the Politics of Space». *Time, Environment and Planning*, 40, 2652-73. <https://doi.org/10.1068/a4073>.
- Ramella, F. (2013). *Sociologia dell'innovazione economica*. Bologna: il Mulino.
- Ramella, F.; Manzo, C. (2019). *L'economia della collaborazione. Le nuove piattaforme digitali della collaborazione e del consumo*. Bologna: il Mulino.
- Rhodes, R.A. (1997). *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Open University Press.
- Rhodes, R.A. (2007). «Understanding Governance: Ten Years on». *Organization studies*, 28(8), 1243-64. <https://doi.org/10.1177/0170840607076586>.
- Rifkin, J. (2014). *La fine del lavoro*. Milano: Mondadori.
- Rispoli, E.; Tamma, M. (1995). *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*. Milano: Giappichelli.
- Roberts, P.W.; Sykes, H. (2000). *Urban Regeneration: A Handbook*. London: Sage.
- Rullani, E. (2004). *Economia della conoscenza: creatività e valore nel capitalismo delle reti*. Roma: Carocci.
- Rullani, E. (2015). «Le piccole imprese nel nuovo capitalismo della conoscenza in rete». *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, 3(3), 527-44. <https://doi.org/10.12830/82623>.
- Sacco, P.L.; Pedrini, S. (2003). *Il distretto culturale: mito o opportunità?* Torino: Working Papers Series, Dipartimento di Economia «S. Cagnetti de Martini» International Centre for Research on the Economics of Culture, Institutions, and Creativity (EBLA).
- Sassen, S. (1991). *The Global City*. Princeton: Princeton University Press.
- Saxenian, A. (1990). «Regional Networks and the Resurgence of Silicon Valley». *California Management Review*, 33(1), 89-112. <https://doi.org/10.2307/41166640>.
- Scarpaci, J.L. (2000). «Reshaping Habana Vieja: Revitalisation, Historic Preservation and Restructuring in the Socialist City». *Urban Geography*, 21(8), 724-44. <https://doi.org/10.2747/0272-3638.21.8.724>.
- Sena, B. (2016). «L'approccio del case study nella ricerca socio-economica». *Sociologia e ricerca sociale*, 111, 5-22. <https://doi.org/10.3280/SR2016-111001>.
- Sennett, R. (2008). *L'uomo artigiano*. Milano: Feltrinelli.

- Smith, J.M. (2019). *Urban Regime Theory. The Wiley Encyclopedia of Urban and Regional Studies*. Oxford: Basil Blackwell.
- Snow, C.; Miles, R.; Coleman, H.J. (1992). «Managing 21st Century Network Organizations». *Organizational Dynamics*, 20(3), 5-20. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90021-e](https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90021-e).
- Stone, C.N. (1989). *Regime Politics. Governing Atlanta, 1946-1988*. Lawrence: University Press of Kansas.
- Stone, C.N. (2015). «Reflections on Regime Politics: From Governing Coalition to Urban Political Order». *Urban Affairs Review*, 51(1), 101-37. <https://doi.org/10.1177/1078087414558948>.
- Subirats, J (2017). «Dilemmas: Multilevel Government, Network Governance, and Policy Co-Production». Gómez-Álvarez, D.; Rajack, R.; López-Moreno, E.; Lanfranchi, G. (eds), *Steering the Metropolis*. Washington: Interamerican Development Bank, 86-97.
- Swyngedouw, E. (2005). «Governance Innovation and the Citizen: The Janus Face of Governance-Beyond-the-State». *Urban studies*, 42(11), 1991-2006. <https://doi.org/10.7551/mitpress/10668.003.0005>.
- Thomas, S.; Duncan, P. (2000). *Neighbourhood Regeneration: Resourcing Community Involvement*. Bristol: Policy Press.
- Tironi, M. (2009). «The Paradoxes of Cultural Regeneration: Artists, Neighbourhood Redevelopment and The 'Creative City' in Poblenou, Barcelona». *Journal of Urban Regeneration & Renewal*, 3(1), 92-105.
- Tricarico, L.; Zandonai, F. (2018). *Local Italy. I domini del settore comunità*. Milano: Fondazione Feltrinelli.
- Triglia, R. (2012). *La costruzione sociale dell'innovazione*. Firenze: Firenze University Press.
- Tosi, S.; Vitale, T. (2016). «Modernizzazione, agire di comunità e azione collettiva: alle radici della political economy urbana». *Stato e Mercato*, 107, 241-72. <https://doi.org/10.1425/84069>.
- Turok, I. (2005). *Urban Regeneration: What Can Be Done and What Should Be Avoided?* Uluslararası: Kentsel.
- Vecchiato, T. (2018). *Le sette piaghe del welfare*. Padova: Studi Zancan.
- Vettore, E. (a cura di) (2019). *Ariffaraffa. Venezia, quel che resta del Centro storico e del suo Artigianato*. Venezia: La Toletta Edizioni-Confarmigianato Imprese Venezia.
- Vesci, M. (2001). *Il governo del territorio: approccio sistemico vitale e strumenti operativi*. Padova: Cedam.
- Venturi, P.; Zandonai, F. (2019). *Dove: la dimensione di luogo che ricompone impresa e società*. Milano: Egea.
- Vicari-Haddock, S.; Mingione, E. (2017). «Innovazione sociale e città». *Sociologia urbana e rurale*, 113, 13-29. <http://doi.org/10.3280/SUR2017-113002>.
- Williamson, O. (1994). «Transaction Cost Economics and Organization Theory». Smelser, N.J.; Swedberg, R. (eds), *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton: Princeton University Press, 77-107.
- Wilson, J.Q. (1973). *Political Organizations*. Princeton: Princeton University Press.
- Yin, R.K. (1984). *Case Study Research – Design And Methods*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Yuksel, F.; Bramwell, B.; Yuksel, A. (1999). «Stakeholder Interviews and Tourism Planning at Pamukkale». *Turkey: Tourism Management*, 20(3), 351-60. [https://doi.org/10.1016/s0261-5177\(98\)00117-4](https://doi.org/10.1016/s0261-5177(98)00117-4).
- Zappa, G. (1956). *Le produzioni nell'economia delle imprese*. Milano: Giuffrè Editore.





Il volume, ripercorrendo quattro casi italiani e catalani, affronta alcune questioni di fondo legate ai sistemi di attori che caratterizzano le politiche locali di rigenerazione urbana temporanea e approfondisce il rapporto tra le imprese e gli altri agenti coinvolti nei processi, arrivando ad ipotizzare che l'orientamento collaborativo – dell'organizzazione, della produzione e della progettazione - dia vita a pratiche di successo in presenza di determinate condizioni e di specifiche figure, qui definite 'enzimi sociali', in grado non solo di diffondere, sintetizzare e trasferire informazioni, come tipicamente fanno i broker della conoscenza, ma anche di farle 'lievitare' attraverso processi di confronto e scambio in grado di implementarne il valore e le possibilità di impiego.

**Maurizio Busacca** ha insegnato Management avanzato delle organizzazioni no-profit al Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari Venezia e Innovazione Sociale alla Venice International University. È consulente per numerose amministrazioni pubbliche e imprese private.

**Roberto Paladini** è dottorando di ricerca in Pianificazione territoriale e politiche pubbliche del territorio presso l'Università Luav di Venezia. Da gennaio 2016 è direttore delle sedi territoriali di Venezia e Chioggia della Confederazione Nazionale dell'Artigianato CNA Metropolitana di Venezia.



Università  
Ca'Foscari  
Venezia



Ca'Foscari  
**Alumni**



*Venezia*  
Associazione Metropolitana  
Confederazione Nazionale  
dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa

