

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.¹ 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

Il Caso studio	Tipo di rigenerazione innescata	Ambito di azione privilegiato	Scala territoriale dell'iniziativa	Output	Attori coinvolti
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 turisticizzazione 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,² sono state discusse le principali condizioni necessarie all'eventuale sviluppo dei meccanismi tecnici e pratici, ad esempio mediante lo strumento della

² 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'Ascia; 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 2018.³ 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 occasioni 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 pasticceri.

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,⁴ gli sviluppi per l'artigianato veneziano derivanti dall'intervento normativo riguardante

⁴ 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 2020,⁵ 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 dirompente 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».⁶

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-

⁶ 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 2020.⁷ 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

⁷ 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 Barcelona 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»⁸ 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

⁸ 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 (direzione, 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.