

# Paper

4/2009

## **Creatività, sfera pubblica e riuso sociale degli spazi**

Forme di sussidiarietà orizzontale per la  
produzione di servizi non convenzionali

Paolo Cottino e Paolo Zeppetella

---

*Comitato Scientifico:*

Pierciro Galeone, Amministratore Delegato Cittalia – Fondazione Anci  
ricerche

Alessandro Gargani, Direttore Operativo Associazione Nazionale Comuni  
Italiani

Silvia Scozzese, Direttore Scientifico Istituto per la Finanza e l'Economia  
Locale

**Paolo Cottino**, urbanista, dottore di ricerca in pianificazione, conduce la sua attività professionale nel campo della progettazione delle politiche urbane, con particolare attenzione alla rigenerazione delle periferie e al coinvolgimento degli attori sociali. Svolge attività di ricerca e insegna Politiche Urbane e Territoriali al Politecnico di Milano ed è membro dell'area Politiche Urbane dell'Istituto per la Ricerca Sociale. Tra le sue pubblicazioni: *La città imprevista. Il dissenso nell'uso dello spazio urbano*, Eléuthera, 2003; *Attivare risorse nelle periferie. Guida alla promozione di interventi nei quartieri difficili di alcune città italiane*, Franco Angeli, 2009; *Competenze possibili. Sfera pubblica e potenziali sociali nella città*, Jaca Book, 2009. [paolo.cottino@polimi.it](mailto:paolo.cottino@polimi.it)

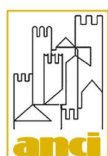
**Paolo Zeppetella**, architetto, dottore di ricerca in pianificazione, svolge attività di consulenza per la Regione Piemonte nel campo delle politiche territoriali, gestendo in particolare progetti di cooperazione transregionale. Nel corso degli anni ha svolto ricerche e sviluppato progetti nel campo delle politiche urbane e territoriali, della rigenerazione urbana, della costruzione di strategie di sviluppo, dell'analisi dei processi decisionali, tanto alla scala locale e di quartiere quanto a quella vasta. Tra le sue pubblicazioni: *Quali attori per la pianificazione*, in Fabio Minucci, *L'evoluzione del governo del territorio e dell'ambiente*, UTET, 2005; *Tav: grande opera come catalizzatore di conflitti*, in Pier Luigi Crosta, *Casi di politiche urbane*, Franco Angeli, 2009. [paolo.zeppetella@gmail.com](mailto:paolo.zeppetella@gmail.com)

ISBN 978-88-6306-012-6

## **Creatività, sfera pubblica e riuso sociale degli spazi**

Forme di sussidiarietà orizzontale per la  
produzione di servizi non convenzionali

Paolo Cottino e Paolo Zeppetella  
Settembre 2009



Il presente Paper, è stato redatto nell'ambito del progetto "**La diffusione delle innovazioni nel sistema delle amministrazioni locali**" realizzato da Cittalia su incarico del Dipartimento della Funzione Pubblica.



---

# Indice

<b>ABSTRACT</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUZIONE</b>	<b>9</b>
<b>1. Produzione creativa di servizi non convenzionali: il ruolo delle Pubbliche Amministrazioni</b>	<b>10</b>
1.1 Sussidiarietà orizzontale e produzione di servizi non convenzionali	10
1.2 Integrare creativamente la sfera pubblica urbana: quale approccio?	12
1.3 <i>Enabling</i> : un nuovo ruolo per le Pubbliche Amministrazioni	15
<b>2. Il riuso sociale degli spazi come campo di cooperazione tra istituzioni e società</b>	<b>18</b>
2.1 Spazi di innovazione della sfera pubblica urbana	18
2.2 Riuso degli spazi e sostenibilità sociale dell'innovazione	20
2.3 Processi di riuso e forme di <i>governance</i>	22
<b>3. I nodi del riuso sociale: temi e criticità a partire da un'indagine a Torino</b>	<b>24</b>
3.1 Il contesto dell'indagine	24
3.2 I casi e i temi dell'indagine	25
3.3 Nodi critici	28
<i>Modalità di sinergia tra gli interessi</i>	28
<i>Forme gestionali</i>	29
<i>Condizioni di start up</i>	31
<i>Relazioni con il quartiere</i>	31
<i>Forme dell'interazione</i>	32
<i>Forme del consolidamento e sostenibilità economica</i>	35
<i>Tempi del processo</i>	36
<b>4. Forme creative del riuso sociale: progetti e politiche innovative nel contesto europeo</b>	<b>38</b>
4.1 La ricerca di buone pratiche del riuso sociale	38
4.2 Progetti di riuso sociale nello scenario internazionale	40
<i>Modalità di sinergia tra gli interessi</i>	42
<i>Forme gestionali</i>	44
<i>Condizioni di start up</i>	44
<i>Relazioni con il quartiere</i>	45
<i>Forme dell'interazione</i>	46
<i>Forme del consolidamento e sostenibilità economica</i>	47
<i>Tempi del processo</i>	48
4.3 Prime sperimentazioni di politiche per il riuso sociale in Europa	49
<b>5. Governance del riuso sociale: suggerimenti per i Comuni</b>	<b>54</b>
5.1 Concedere maggiori <i>chances</i> alla sperimentazione	55
5.2 Concepire l'intervento nella città per processi (anziché per settori)	57
5.3 Costruire la posta in gioco per mobilitare gli attori	58
<b>Riferimenti bibliografici</b>	<b>61</b>

## Abstract

### Creatività, sfera pubblica e riuso sociale degli spazi

*Parole chiave: creatività – sfera pubblica – riuso – servizi – sussidiarietà – governance*

A fronte dei molteplici cambiamenti che stanno riguardando la città contemporanea e la sua popolazione, una sfida importante pare essere quella rivolta ad arricchire e articolare la **sfera pubblica urbana**. Tuttavia, nei fatti oggi l'ideazione di nuovi servizi di interesse collettivo con cui integrare quelli convenzionali risulta essere un processo prevalentemente collocato all'esterno della Pubblica Amministrazione, dipendente dalla mobilitazione (soltanto eventuale) di qualche soggetto terzo e comunque in nessun modo garantito o perseguito attraverso politiche *ad hoc*. I rischi d'inefficienza e inefficacia associati a questa situazione sono evidenti, soprattutto se si considera che spesso alcune significative intuizioni che provengono dalla società, in mancanza di sostegno istituzionale, rimangono inesplorate e che, d'altra parte, la capacità creativa delle istituzioni rispetto all'innovazione della sfera pubblica potrebbe essere aumentata se combinata con l'intelligenza della società. In questo senso lo sviluppo di processi creativi ispirati alla logica della **sussidiarietà orizzontale** e indirizzati alla produzione di **servizi non convenzionali** risulta essere una sfida tanto necessaria quanto complicata: infatti, la creazione di semplici occasioni di confronto, scambio e dialogo tra istituzioni e società, tra istanze dal basso e poteri dall'alto di per sé non è quasi mai sufficiente per innovare in modo sostanziale le modalità di gestione locale dei problemi collettivi. Si pensi a questo proposito alle esperienze di partecipazione e di progettazione partecipata in cui, molte volte, a dispetto di consistenti investimenti per la costruzione dei processi di ascolto e consultazione, le idee e le proposte che emergono dai momenti di confronto e riflessione comune sono spesso banali e scontate (più verde, più sicurezza, un parco giochi, un parcheggio...). Invece, per consentire alle energie, alle risorse e alle opportunità presenti nella società ed emergenti dai territori di contribuire incisivamente a ridefinire la sfera pubblica urbana, sembra necessaria l'individuazione di concrete occasioni in cui attori sociali e istituzionali possano verificare sul campo la praticabilità di forme di collaborazione e sperimentare praticamente forme di **governance** per la produzione di beni pubblici. Da questo punto di vista un'opportunità interessante è offerta dall'ampia dotazione di spazi dismessi nella città: molti casi ed esperienze realizzate spingono a considerare anche in chiave di sostenibilità (dell'innovazione) sociale le potenzialità del loro **riuso**, che invece solitamente nel dibattito sulle trasformazioni urbane vengono considerate esclusivamente in chiave di sostenibilità ambientale. Da una parte la considerazione di questi casi

d'interazione (cooperativa ma talvolta anche conflittuale) tra istituzioni e organizzazioni sociali dimostrano come, a certe condizioni, gli spazi dismessi possano funzionare da straordinari magneti delle **energie creative** presenti sul territorio e da incubatori di progettualità sociale. D'altra parte l'analisi di questi casi contribuisce anche a mettere in luce specifici nodi e particolari criticità dei processi di riuso sociale, a sollevare interrogativi e ad identificare possibili traiettorie di ricerca e di approfondimento. Sullo sfondo, poi, dei processi sociali e amministrativi che hanno alimentato le esperienze di maggior successo nel campo del riuso creativo e sociale degli spazi dismessi, si possono leggere i contorni di un cambiamento nel modo di concepire la sfera pubblica stessa: da ambito di discussione e di implementazione di competenze prestabilite, a campo di esercizio delle capacità disponibili a livello locale e di ricerca di nuove possibili sinergie tra diversi attori. Si tratta di una visione potenzialmente ricca di implicazioni operative, in particolare per quanto riguarda il ruolo "abilitante" che converrebbe che le Pubbliche Amministrazioni assumessero nella progettazione di alcune politiche pubbliche.

### **Creativity, public sphere and social reuse of abandoned spaces**

*Key words: creativity – public sphere – reuse – public services – subsidiarity – governance*

In a situation where deep transformation processes are crossing contemporary cities and their population, a crucial challenge seems to be enriching and better articulate the **public sphere**. What happens nowadays is that the creation of new services of public interests integrating the traditional ones is often a process that takes place mostly outside Public Administrations: it depends on the (possible) mobilization of third subjects, which in turns can hardly be guaranteed nor pursued through specific policies. Such a situation clearly shows risks of ineffectiveness and inefficiency, especially if the relevant innovations produced by local societies are not adequately supported by Public Institutions; at the same time institution's creative capacities, for what innovation in the public sphere is concerned, could be greatly increased if combined with social capital. In this view the development of creative processes based on **horizontal subsidiarity** principles and addressed towards the generation of **non-conventional public services** can be seen as both a necessary and complex challenge: most of the times creating opportunities for "institutions" and "society" to dialogue and confront themselves, or for matching bottom-up claims and governmental procedures, is not enough for innovating the way local public issues are treated. Good examples of such a situation are those participatory experiences in which great investments in terms of analysis of public needs and hearing of social requests have poor and expected results (more green areas, more safety, a playground, a parking lot, etc.). In order to let social energies, resources and opportunities express their capacities to redefine and enrich urban public sphere it is probably necessary to build concrete opportunities for social actors and public institutions to build in practice new **governance** structures for the generation of public goods. Such an opportunity is offered by the large number of abandoned spaces inside contemporary cities: a lot of the existing **reuse** experiences in this field can be thus seen as occasions for increasing social (and not only environmental) sustainability. On the one hand the analysis of this kind of interaction processes between public institutions and social organisations shows that, under favourable circumstances, abandoned spaces can have the function of catalyst of local creative energies and of incubators of social projects. On the other hand the analysis of those experiences can be useful for spotting out some critical points in social reuse processes, and for addressing relevant questions on the issue of innovation in the public sphere. The fact is that social and administrative processes through which new uses of abandoned spaces are invented indicate changes in the way the public sphere is conceived: from a deliberative arena where pre-defined competencies are implemented to a space



of interaction where the locally existent capacities, being them public or private (social), can be creatively combined. This seems to be an approach with great operative potentialities, especially for Public Institutions and the change in their role, from simple "services provider" to "enabler" of public goods generative processes.

## Introduzione

Il *paper* intende render conto dello stato di avanzamento di un percorso di ricerca sulle trasformazioni della sfera pubblica urbana e sulle iniziative da assumere per garantire che la sua innovazione stia al passo con il cambiamento sociale. Prendendo spunto da un recente progetto di ricerca nell'ambito del quale gli autori hanno selezionato e approfondito una serie di casi studio a Torino comparandoli con alcune innovative esperienze europee, si vuole porre enfasi sull'*opportunità rappresentata dal riutilizzo degli spazi* per sviluppare iniziative di collaborazione creativa tra istituzioni e società. Indirizzato prevalentemente ad un pubblico di amministratori, il *paper* punta da una parte a mettere in evidenza l'importanza di assumere tra gli obiettivi dell'azione pubblica anche la progettazione di nuovi servizi di interesse pubblico con cui integrare quelli convenzionali, e dall'altra a discutere il ruolo delle Amministrazioni all'interno di tali processi progettuali.

Il *paper* è frutto di un lavoro di riflessione e rielaborazione dei risultati della ricerca che ha impegnato congiuntamente i due autori. In particolare la responsabilità dei contenuti dei capitoli 1,2,4 è da attribuire a Paolo Cottino quella dei contenuti del capitolo 3 a Paolo Zeppetella, quella dei contenuti del capitolo 5 ad entrambi.

# **1. Produzione creativa di servizi non convenzionali: il ruolo delle Pubbliche Amministrazioni**

## **1.1 Sussidiarietà orizzontale e produzione di servizi non convenzionali**

Anche in ragione dei processi di revisione legislativa in corso, il dibattito sulla sussidiarietà mantiene da alcuni anni uno spazio importante all'interno del confronto pubblico sulla città e sui problemi del governo urbano. Quando non si polarizza sulla riduttiva contrapposizione tra chi tende a pretendere un accreditamento incondizionato per soggetti non istituzionali nell'erogazione di certi servizi e chi concentra l'attenzione soltanto sulla difesa delle logiche tradizionali per definire il carattere pubblico dei servizi, tale dibattito risulta più fertile. Il più recente concetto di "sussidiarietà orizzontale", che riconosce il valore strategico delle varie iniziative indirizzate a rafforzare la collaborazione operativa tra le diverse componenti locali, istituzionali e sociali, rispetto al trattamento dei problemi della collettività, segnala per diversi aspetti un importante passaggio (come evidenziato anche all'interno del Rapporto Cittalia 2008 curato da Tortorella e Chiodini).

In particolare, in questa sede interessa segnalare la sua rilevanza quale sollecitazione a riprendere e dar seguito alle numerose riflessioni che provengono dal mondo della ricerca a proposito dell'innovazione nelle modalità di produzione e riproduzione di beni/servizi pubblici/collettivi nella città (Balducci, 2004; Crosta, 2000). Il principio della sussidiarietà orizzontale, che spinge i Comuni ad interfacciarsi con la società locale (nelle sue forme organizzative più o meno strutturate) per esplorare lo spazio di possibili integrazioni, può infatti essere sostenuto e argomentato con riferimento a diversi aspetti associati alla crisi della sfera pubblica urbana contemporanea: tanto l'insostenibilità e l'inadeguatezza di certi servizi e degli assetti amministrativi che li sostengono, quanto l'accresciuta complessità della società, non solo in termini di progressiva differenziazione dei profili della cittadinanza, e quindi dei bisogni e delle aspettative che la animano, ma anche della distribuzione al suo interno delle capacità e delle competenze per il trattamento dei problemi collettivi (Cottino, 2009a). La sollecitazione a differenziare il sistema dell'offerta di servizi alla collettività, articolandolo diversamente quando non addirittura ripensandone radicalmente i contenuti, assume poi intensità e accezioni differenti nelle diverse situazioni. Alla logica della sussidiarietà orizzontale si ispira pertanto uno spettro eterogeneo di iniziative, da quelle che sostengono un maggiore avvicinamento dello spazio della

decisione pubblico-amministrativa al cittadino, fino a quelle che promuovono l'integrazione delle forze sociali ed economiche locali all'interno di piani e progetti puntuali. In vari contesti locali e in numerose iniziative da parte delle Amministrazioni pubbliche, indipendentemente dalla presenza di espliciti richiami al concetto sopracitato, alcune sperimentazioni e innovazioni in questa direzione sono già in atto, nell'ambito della realizzazione di piani (dei Servizi, di Zona...), nella formulazione di politiche (urbane, sociali, culturali, giovanili...) e anche in micro-interventi di riorganizzazione di specifici servizi territoriali. A questo punto, interrogarsi sui criteri attraverso cui valutare la significatività di queste esperienze, può essere un modo per approfondire ulteriormente la riflessione in atto.

Il criterio più diffuso e utilizzato per valutare gli interventi promossi all'insegna della sussidiarietà è certamente quello che verifica il loro impatto dal punto di vista dell'efficienza, valutando cioè il miglioramento delle prestazioni dei servizi già esistenti, quelli convenzionali, concepiti con riferimento a bisogni riconosciuti e legittimati. Si tratta di un criterio di indiscutibile rilevanza, soprattutto per quanto riguarda le preoccupazioni associate ai noti eccessi di burocrazia che caratterizzano la situazione italiana e anche alla progressiva contrazione delle risorse pubbliche destinate ad alimentare il funzionamento della macchina amministrativa. Tuttavia, non si tratta certamente di un criterio esaustivo. A partire dal fatto che molti recenti studi sui caratteri e sulle forme organizzative delle società urbane contemporanee (Martinotti, 1993; Amin, Thrift, 2005; Pasqui, 2008) presentano un quadro mutevole, nel quale, accanto ai bisogni tradizionali e noti, tendono ad affiancarsene di nuovi, non sempre facilmente decifrabili, gli interventi all'insegna della sussidiarietà orizzontale sono chiamati anche ad occuparsi dello scarto esistente tra i bisogni affrontati dai servizi convenzionali e il più ampio insieme dei bisogni che caratterizzano le comunità locali. Per questo motivo la valutazione di questi interventi è importante che sia orientata anche dal criterio di efficacia, in ciò che esso verifica non solo la capacità di adeguamento dei servizi esistenti a bisogni eventualmente mutati, ma anche l'introduzione di nuovi servizi rivolti ad intercettare esigenze rimaste fino a quel momento insoddisfatte. In particolare, da questo ultimo punto di vista, può essere utile far ricorso al concetto di "servizio non convenzionale" per riferirsi a quei servizi (quasi sempre erogati da soggetti terzi) che si dimostrano capaci di intercettare un qualche aspetto dell'interesse collettivo (espressione delle comunità locali o di pratiche) non già inserito nelle *routines* amministrative.

Tuttavia, tenere conto al contempo della preoccupazione per la riorganizzazione efficiente del funzionamento della sfera pubblica e per la soddisfazione di bisogni nuovi ed emergenti ci spinge ad introdurre un ulteriore criterio per valutare le iniziative ispirate al principio della sussidiarietà orizzontale. La messa a punto di servizi non convenzionali oggi è infatti spesso demandata a processi esterni alla Pubblica Amministrazione, la quale si limita a riconoscere

le intuizioni e le capacità sviluppate in maniera autonoma da soggetti terzi. La creazione delle condizioni per innovare nei contenuti il sistema dei servizi che compongono la sfera pubblica urbana non è dunque in alcun modo garantita o perseguita attraverso politiche *ad hoc*: nei fatti risulta affidata alla solo eventuale mobilitazione di qualche soggetto terzo (Cottino, 2009a). I rischi di inefficienza associati a questa situazione sono evidenti, soprattutto se consideriamo che spesso alcune significative intuizioni che provengono dalla società, in mancanza di sostegno istituzionale, rimangono inesplorate. D'altra parte è anche vero che l'efficacia delle iniziative istituzionali per l'innovazione della sfera pubblica potrebbe essere maggiore proprio a partire dal coinvolgimento e dalla valorizzazione dell'intelligenza della società. Un terzo criterio attraverso cui valutare le iniziative di collaborazione tra istituzioni e società potrebbe allora essere quello della creatività socio-istituzionale, volendo con ciò alludere alla massimizzazione della sinergia tra le risorse disponibili (efficienza) per sperimentare nuove e più adeguate configurazioni della sfera pubblica (efficacia). Se infatti è vero che in un contesto sociale dinamico e mutevole come quello attuale la produzione di servizi pubblici non convenzionali risulta cruciale per mantenere la sfera pubblica ancorata alle trasformazioni sociali, sono da valorizzare quelle iniziative che promuovono, orientandola in tal senso, la cooperazione locale. Rispondono dunque al criterio di creatività socio-istituzionale (o *sussidiarietà creativa*) quelle iniziative che favoriscono l'incontro tra istituzioni e società a ridosso dell'esplorazione di nuovi possibili campi di azione pubblica.

### **1.2 Integrare creativamente la sfera pubblica urbana: quale approccio?**

Lo sviluppo di processi creativi è tuttavia una sfida complicata, che dipende da diversi fattori solo in parte controllabili dagli attori. Di per sé, la creazione di semplici occasioni di confronto, scambio e dialogo tra istituzioni e società, tra istanze dal basso e poteri dall'alto non è quasi mai sufficiente rispetto all'innovazione sostanziale delle modalità di gestione dei problemi collettivi. Si tratta di un'importante condizione che tuttavia, se non adeguatamente accompagnata da opportunità concrete di sperimentazione, rischia di deludere le aspettative. Si pensi a questo proposito allo spazio della partecipazione e della progettazione partecipata in cui, molte volte, a dispetto di consistenti investimenti per la costruzione dei processi di ascolto e consultazione, le idee e le proposte che emergono dai momenti di confronto e riflessione comune sono spesso banali e scontate (più verde, più sicurezza, un parco giochi, un parcheggio...). Per poter integrare creativamente la sfera pubblica urbana con progetti e interventi che sappiano rappresentare delle concrete forme di innovazione, sembra necessario innanzitutto un cambiamento culturale, che solleciti tanto la sfera amministrativa quanto quella sociale a non limitare lo

spazio dell'interazione e del confronto reciproco a ridosso dei bisogni definiti secondo criteri convenzionali e a proposito soltanto della diffusione e dell'ampliamento sul territorio dei servizi già esistenti. Per essere creativa la sussidiarietà orizzontale deve cioè accompagnarsi in primo luogo anche ad un cambiamento nel modo di concepire la sfera pubblica stessa: da ambito di esercizio di competenze prestabili a spazio di ricerca di nuove possibili sinergie tra diversi attori per la soddisfazione dell'interesse collettivo (Donolo, 1997). A questa riconcettualizzazione della sfera pubblica corrisponde la necessità di modificare l'approccio che sostiene l'intervento pubblico nella città. In particolare, tra le diverse sollecitazioni che in questo senso provengono dalla letteratura e dal dibattito scientifico, in questa sede vale la pena richiamarne almeno tre, direttamente riconducibili al tema della sussidiarietà creativa e dunque particolarmente utili ad orientare lo sviluppo successivo della riflessione in corso.

In primo luogo si tratta di *cambiare il punto di vista* attraverso il quale siamo soliti avvicinare temi e questioni che alludono a problemi pubblici: per tradizione culturale siamo infatti portati ad indagare i contesti che richiedono l'intervento pubblico attraverso accurate analisi dei bisogni, e dunque a ricostruire i problemi della situazione in base a categorie analitiche predefinite. Di fronte all'evidenza empirica di circostanze sfuggenti perché non del tutto e per tutto riconducibili a tali categorie, siamo per tanto spaesati e tendenzialmente indotti a forzare la definizione del problema in gioco per inscrivere nello spazio di pertinenza di un certo bisogno già codificato. Invece, come suggerisce una certa letteratura politologica (Dente, 1990), *i problemi possono anche essere considerati come opportunità insoddisfatte*, la criticità di una situazione può dipendere anche dall'esistenza di occasioni e risorse non pienamente valorizzate, indipendentemente dal riconoscimento preventivo del bisogno a cui destinarle. I problemi pubblici possono, in definitiva, anche essere riguardati come possibili spazi di azione rimasti inesplorati: a patto di assumere una logica diversa da quella a cui siamo abituati (Julien, 2008), la loro esplorazione può rappresentare un'occasione per consentire a nuovi bisogni, istanze e necessità di emergere e rendersi progressivamente riconoscibili, affermandosi sulla scena pubblica. Passare dalla logica dei bisogni a quella delle opportunità significa pertanto ampliare lo spazio di azione della sfera pubblica, arricchirlo ed estenderlo ad includere temi e questioni che, anche se non hanno un'immediata e diretta attinenza con i bisogni già rilevati, potrebbero generare impatti rilevanti sul piano del benessere e delle condizioni di vita delle persone.

In secondo luogo, un approccio creativo alla definizione delle forme e dei contenuti dell'intervento pubblico nella città chiede di *riarticolare in modo originale il campo dell'azione amministrativa*, tradizionalmente organizzato per settori. Attenuare la settorialità dell'azione pubblica è particolarmente importante soprattutto laddove si rende evidente che sono maggiori gli

svantaggi ad essa associati in termini di ostacolo alla sperimentazione, piuttosto che i vantaggi che da essa dipendono quale efficiente principio organizzativo della macchina amministrativa. Tuttavia, per quanto la logica dell'intersectorialità e l'approccio integrato siano ormai da alcuni anni al cuore dell'innovazione delle forme di governo dei contesti urbani (Palermo, 2002), nel migliore dei casi da esse continuano a dipendere solo esperienze di combinazione (all'interno di programmi speciali e iniziative eccezionali) di interventi e azioni comunque concepite all'interno di settori diversi. Si pensi, ad esempio, ai programmi integrati di riqualificazione urbana (PRU, Contratti di Quartiere, Urban, etc...) che il più delle volte si presentano soprattutto come buone occasioni per coordinare l'insieme delle diverse iniziative che, promosse da settori distinti, in tempi diversi e attingendo a varie fonti di finanziamento, insistono su un medesimo territorio. Cosa ben diversa sarebbe invece assumere *l'integrazione di temi e interessi come strategia progettuale*, l'esplorazione di ambiti non riconducibili ai tradizionali settori (o ad essi trasversali) come punto di partenza per lo sviluppo della riflessione sui contenuti dell'azione pubblica in certi contesti. Si tratterebbe cioè di anticipare l'applicazione dell'approccio integrato nella fase di definizione del problema, anziché confinarlo alla fase della modellizzazione delle soluzioni, favorendo nuovi modi di inquadrare e definire la specificità e la criticità di certe situazioni. In altre parole, nell'ottica di ripensare creativamente l'azione pubblica sarebbe importante promuovere la desettorializzazione dei problemi (del nostro modo di definirli) più (e prima ancora) che la desettorializzazione degli interventi (Fareri, 2009).

C'è infine un ultimo e non meno importante aspetto di cui tener conto nella revisione creativa della sfera pubblica urbana o, se vogliamo, nel modo di ripensare l'intervento pubblico affinché garantisca lo sviluppo di processi creativi. A fronte delle manifestazioni di insoddisfazione che le componenti sociali rivolgono nei confronti dei servizi erogati dalle istituzioni, sono sempre più frequenti le sollecitazioni a ripensarli anche attraverso la *valorizzazione delle risorse della società*. Il coinvolgimento e la partecipazione delle persone possono senz'altro essere viste (come per altro diffusamente accade) come strategie di anticipazione e mediazione dei conflitti, come azioni tese a costruire preventivamente il consenso attorno ai contenuti delle iniziative istituzionali, che possono talvolta essere anche riviste e modificate attraverso la consultazione dei diretti interessati. Tuttavia, l'impressione è che in una società complessa e articolata come quella contemporanea non sia più sufficiente e nemmeno conveniente limitarsi a questa forma di coinvolgimento. Infatti, il frequente protagonismo delle organizzazioni sociali sui territori e la significativa efficacia di alcune micro-iniziativa da esse autonomamente messe in campo testimoniano una situazione nella quale risorse quali saperi, conoscenze, esperienze, capacità e abilità necessarie per affrontare i problemi pubblici non sono più esclusivamente concentrate all'interno delle istituzioni formalmente deputate a svolgere tale compito. Quello che in letteratura e nel

dibattito scientifico viene descritto come il passaggio dal *government* alla *governance*, ossia da un modello di governo incentrato sul ruolo esclusivo dell'attore pubblico ad un modello fondato sulla collaborazione tra diversi attori, ha rilevanti implicazioni anche sul modo di intendere la partecipazione (Cognetti, Cottino, 2007). Si tratta cioè di passare a considerare i cittadini non solo come passivi destinatari di servizi, dei quali al più è utile di tanto in tanto verificare il punto di vista, ma piuttosto come soggetti attivi e parti in causa nella riorganizzazione delle forme di trattamento dei problemi collettivi. Complice l'estesa diffusione del principio del *welfare state* e di alcune sue distorsioni culturali, in base alle quali si ritiene sempre necessaria una netta separazione tra fornitori e utilizzatori dei servizi, oggi la responsabilità dei contenuti della sfera pubblica è culturalmente delegata soltanto alla componente istituzionale, dimenticando che essa consiste eminentemente e primariamente in uno spazio di organizzazione sociale (Castoriadis, 2001). Nelle situazioni in cui da una parte i tradizionali fornitori di servizi sono in difficoltà a svolgere la loro funzione, e dall'altra gli utilizzatori esprimono capacità e competenze, si tratta allora di provare ad intervenire riducendo la distanza che li separa e creando opportunità di azione congiunta che offrano a ciascuno la possibilità di dare il proprio contributo, non solo nell'ideazione ma anche nella realizzazione dei servizi.

### **1.3 Enabling: un nuovo ruolo per le Pubbliche Amministrazioni**

Lo scenario sin qui sommariamente tratteggiato contribuisce a chiarire i contorni di quello che potrebbe essere un campo d'azione pubblica diverso per finalità e contenuti da quello abituale, all'interno del quale onere ed onore della produzione dei beni pubblici non sono più esclusivamente in capo alle Pubbliche Amministrazioni ma risultano diversamente distribuiti. L'approccio creativo e la sfida della promozione di servizi non convenzionali sostengono, accanto all'esercizio degli assetti amministrativi consolidati, la sperimentazione di nuove configurazioni del rapporto tra istituzioni e società che sappiano valorizzare le risorse specifiche che entrambe sono in grado di offrire nelle diverse situazioni. Da questo punto di vista, rifarsi al principio della sussidiarietà orizzontale non significa sostituire una modalità predefinita di ripartizione di funzioni e competenze con un'altra (magari altrettanto rigidamente definita): per gli attori coinvolti significa piuttosto predisporre anche all'esercizio di ruoli differenti (e talvolta molteplici) all'interno dei processi di produzione della sfera pubblica (Crosta, 2003).

In particolare, per le Pubbliche Amministrazioni, spesso sovraccaricate di compiti e responsabilità, si tratta di provare ad assumere (limitatamente ad alcune occasioni di progetto e nei limiti di quanto consentito dalle circostanze),



anche un ruolo più “leggero” e sofisticato di quello di *provider* esclusivo di certi servizi. Mentre continuano ad essere impegnate a garantire (direttamente e indirettamente) l'erogazione dei servizi riconosciuti (convenzionali e non), alle Pubbliche Amministrazioni si chiede anche di farsi carico, insieme ad altre componenti della società, dell'avvio di processi di sperimentazione, rivolti all'immaginazione creativa di nuovi servizi non convenzionali che sappiano valorizzare le opportunità che si presentano e in tal modo arrivare ad intercettare domande non ancora codificate.

Lo sviluppo di processi di questa natura dipende da alcune condizioni che l'attore pubblico può contribuire a generare: a titolo esemplificativo val la pena di menzionare la disponibilità di reti e di spazi di interazione tra gli attori, la disponibilità di risorse, l'integrazione tra e con le politiche in atto, gli assetti giuridici e le competenze tecniche... Farsi carico di garantire l'esistenza di queste e altre condizioni (e prima ancora di riconoscere le condizioni necessarie in ciascuna specifica situazione) significa per le Pubbliche Amministrazioni interfacciarsi con gli altri attori della città in modo diverso da quello a cui sono state abituate; significa passare ad esercitare un ruolo di *enabler* (Balducci, 2000), ossia di attivatore e facilitatore di processi progettuali e di sperimentazioni creative, di potenziale punto di riferimento per uno spettro articolato di attori interessati ad essere coinvolti in un'esperienza progettuale all'interno della quale ruoli e funzioni non possono essere predefiniti. Infatti, mentre questo ruolo di facilitazione difficilmente potrebbe essere giocato da altri soggetti, l'attribuzione delle competenze per l'erogazione dei nuovi servizi sarà, tanto quanto il loro contenuto, uno dei risultati eventuali del processo progettuale, e potrà pertanto prevedere l'attribuzione di responsabilità operative dirette tanto per gli attori sociali quanto per gli attori istituzionali.

L'incertezza rispetto al contenuto dei nuovi servizi attraverso cui arricchire la sfera pubblica chiede dunque di mantenere aperto e allargare il più possibile lo spettro delle intelligenze e delle risorse che la società, nella sua intelligenza, è in grado di mobilitare, rinunciando a qualsiasi certezza a proposito del loro impiego all'interno dei nuovi servizi. Ciò che invece è certo (perché dimostrato dall'evidenza empirica) è che processi creativi di questa natura, sviluppati dagli attori sociali in uno scenario di totale autonomia dal punto di vista degli strumenti (Rabaiotti, 2000) e senza potersi avvalere di un sostegno da parte delle Istituzioni locali, finiscono quasi sempre per infrangersi contro una serie di ostacoli, che consistono innanzitutto in problemi di sostenibilità economico-finanziaria, in difficoltà nel consolidamento tecnico-organizzativo e in criticità nel radicamento socio-territoriale. Alle Pubbliche Amministrazioni dunque, se non altro in ragione della responsabilità istituzionale che hanno nei confronti della riorganizzazione della sfera pubblica, spetta di provare ad individuare gli ambiti e le occasioni più appropriate (perché più promettenti) attorno a cui indirizzare politiche “abilitanti” (Cottino, 2009a) e interventi di facilitazione (*enabling*). Il prossimo capitolo intende offrire un contributo in questo senso

provando a delineare un'ipotesi operativa, da cui dipende la messa a fuoco di un possibile punto d'attacco alla questione.

## 2. Il riuso sociale degli spazi come campo di cooperazione tra istituzioni e società

### 2.1 Spazi di innovazione della sfera pubblica urbana

Nell'ambito di una ricerca condotta qualche anno fa sul contesto milanese e che ha rappresentato una fondamentale premessa del percorso di riflessione qui restituito, sono state indagate e analizzate le modalità di produzione di beni pubblici urbani (Balducci, 2004). Nel quadro di una riflessione teorica sul superamento della prospettiva del *government* nel campo delle politiche urbane e sulle condizioni per lo sviluppo di forme di *governance* tra istituzioni e società, la ricerca ha proposto lo studio di circa quaranta casi di iniziative “dal basso” che evidenziano il contributo offerto da soggetti non istituzionali all'innovazione e all'arricchimento della sfera pubblica urbana. In particolare la ricerca si è concentrata sulla ricostruzione dei processi attraverso cui alcune componenti della società sono intervenute sul territorio, inventando e autorganizzando il contenuto di nuovi servizi che hanno permesso di intercettare esigenze fino a quel momento insoddisfatte e bisogni diffusi.

Di seguito si intende riprendere alcuni tra i risultati raggiunti attraverso quella ricerca come spunto per sviluppare la riflessione rispetto alle possibili configurazioni degli interventi abilitanti di cui si è detto in chiusura del precedente capitolo. Infatti “i casi, oltre a consentirci di indagare da un punto di vista originale i cambiamenti intervenuti nel trattamento dei problemi urbani, offrono indicazioni interessanti su altri temi come quello, assai rilevante, dell'evoluzione delle modalità di aggregazione che hanno relazioni con lo spazio o delle nuove forme che assume la partecipazione nella costruzione di scelte sulla città” (*ibidem*, p.10).

In particolare un elemento comune alla quasi totalità dei casi considerati ha a che vedere con il loro avvicinarsi a ridosso di esperienze di riuso e nuova destinazione di spazi inutilizzati, che si tratti di strutture dismesse o di aree marginali. Nella maggior parte dei casi considerati siamo di fronte a storie di processi creativi di nuovi servizi di interesse collettivo, sviluppati come forme di riutilizzo sociale di spazi della città rimasti abbandonati o caduti in disuso. Tali storie possono essere raccontate come esperienze progettuali dilatate nel tempo e fondate sul coinvolgimento e la mobilitazione di diverse risorse e competenze attorno all'elaborazione di ipotesi di valorizzazione di questi spazi nell'interesse pubblico e alla possibilità di insediare al loro interno funzioni in

grado di qualificarli come nuovi e originali spazi pubblici nella città. La tesi sostenuta nella ricerca in oggetto, e che qui si vuole richiamare, è in definitiva quella che individua una relazione stretta tra la disponibilità di spazi da riutilizzare e lo sviluppo di processi creativi rivolti alla produzione di servizi non convenzionali in grado di arricchire la sfera pubblica urbana.

Qualche esempio tratto dalla ricerca può essere chiarificatore a tal proposito: “I grandi contenitori urbani, svuotati delle precedenti funzioni, restano per lungo tempo inutilizzati stretti tra la complessità dei processi di decisione e di progettazione interni all’amministrazione e le attese speculative dettate dalle attese del mercato. Finiscono per essere al contempo risorse sottratte alla città e luoghi di insicurezza. Proprio dentro a questo tipo di contenitori trovano spazio progetti sociali che suggeriscono metodologie e contenuti differenti: all’interno dell’ex ospedale psichiatrico Paolo Pini, grazie al lavoro di un’associazione e di una cooperativa, si riapre l’area a partire da un’azione di integrazione tra occasioni di uso pubblico dello spazio rivolte alla città e attività di reinserimento degli ex degenti; nella periferia della Barona, in attesa delle grandi trasformazioni, una fondazione benefica, supportata dalla progettualità del prete di quartiere e dalla forza volontaria di un’associazione locale sostiene un progetto di riqualificazione centrato idealmente e fisicamente attorno a una serie di spazi e di strutture destinate a ospitare categorie sociali in condizioni di marginalità; ancora, nelle numerose aree dismesse o abbandonate della città gruppi più o meno strutturati di giovani avviano progetti di riutilizzo autogestito, attrezzano laboratori di creatività e progettualità attorno ai quali si aggregano capacità, risorse ed energie. In questi modi si restituiscono alla città spazi dimenticati: il centro sociale Leoncavallo e la cascina autogestita Torchiera per fare alcuni esempi. In forme e con linguaggi diversi anche la campagna periurbana di Figino, grazie al lavoro decennale di Italia Nostra diventa Boscoincittà, un esempio innovativo di parco urbano che trova il modo di integrarsi con il tessuto denso della città mettendo in sinergia competenze professionali, risorse volontarie, usi informali e liberi degli spazi; ancora l’associazione Amici del Parco Trotter, un gruppo di genitori, allievi e insegnanti opera all’interno di un’area verde di pertinenza scolastica nei pressi di viale Padova, riaprendo lo storico parco attraverso molteplici e originali forme di integrazione tra il comparto scolastico e il quartiere. Ancora alla Barona, per recuperare una struttura pubblica nuova rimasta inutilizzata per sette anni, Comunità Nuova lavora a un progetto di riutilizzo che rispondendo al bisogno di spazi di aggregazione e di incontro possa essere anche l’occasione per trattare la condizione di esclusione dei giovani e dei ragazzi del quartiere” (*ibidem*, p.16).

Si tratta di esperienze in larga parte rilevanti da diversi punti di vista, compresi quelli richiamati nel capitolo precedente per cominciare a qualificare l’approccio creativo in discussione (*cf.* 1.2). La ricostruzione delle intricate vicende che hanno portato alla creazione di questi “servizi non convenzionali”

all'interno degli spazi individuati rivelano modalità di progetto diverse da quelle abituali, e in particolare nelle quali:

- attori non settoriali sono impegnati in iniziative trasversali ai tradizionali confini settoriali (competenze associate a specifici bisogni) e indirizzate principalmente a *mettere a valore le opportunità offerte dal territorio* (riconosciute a partire dagli spazi disponibili) per sviluppare idee o potenziare interventi già in atto;
- le idee di progetto non sono quasi mai l'applicazione di modelli precostituiti quanto piuttosto l'esito innovativo del confronto con il territorio e del lungo processo di radicamento al suo interno delle nuove funzioni. Tale processo trova *negli spazi uno stimolo* continuo e anche uno strumento particolarmente efficace, nello specifico *per quanto riguarda lo sviluppo di giochi a somma positiva tra attori locali*;
- proprio *attorno all'organizzazione pratica del funzionamento degli spazi*, i modelli gestionali assumono le configurazioni ibride più interessanti, nelle quali professionalità, saperi, esperienze e anche interessi spesso molto diversi tra loro si mischiano in modo efficace con gradi elevati di autogestione e di coinvolgimento degli utenti.

In definitiva, guardando a questi casi si apprende, tra le varie cose, un ruolo significativo dell'esperienza del riuso degli spazi per dar corso in modo dinamico e interattivo a forme originali di *governance* che interessano la sfera pubblica.

## 2.2 Riuso degli spazi e sostenibilità sociale dell'innovazione

Nel dibattito culturale il tema del riuso degli spazi dismessi nella città è sempre più spesso proposto e affrontato come un'opportunità in chiave di sostenibilità ambientale (Lombardi, 2008, Dragotto, Gargiulo, 2003). All'ultima Biennale di Venezia il noto economista americano Jeremy Rifkin (2008) ha presentato la sua Carta per l'Architettura del Nuovo Millennio, nella quale il riciclaggio di vecchi spazi è assunto come pilastro della Terza Rivoluzione Industriale all'insegna della sostenibilità e del risparmio energetico. L'ipotesi che qui si intende avanzare ha a che vedere con la possibilità di considerare rilevante *il riuso degli spazi anche in chiave di sostenibilità (dell'innovazione) sociale*. A fronte dell'incremento di richiesta di creatività per l'innovazione della sfera pubblica dovuto ai cambiamenti di contesto, si ritiene infatti che gli spazi disponibili possano funzionare da magneti delle energie sociali presenti sul territorio, e dunque contrastare la loro dispersione e potenziare la loro capacità

progettuale. Questo per diverse ragioni che in questa sede vale la pena richiamare.

In primo luogo perché, mentre la società e le sue forme organizzative si fanno sempre più complesse e articolate, gli spazi urbani realmente accessibili per la sperimentazione rappresentano una risorsa sempre più scarsa, della quale invece gli attori impegnati nel sociale lamentano una straordinaria necessità. Per ogni progetto che intende (esplicitamente o implicitamente) contrastare la tendenza individualizzante della società (Bauman, 2001) provando a valorizzare i vantaggi della dimensione collettiva, disporre di uno spazio in cui poterlo fare è determinante. La condivisione degli spazi tra persone e soprattutto tra progetti risulta conveniente per almeno due ragioni: non solo perché massimizza l'uso di una risorsa scarsa, ma anche perché aiuta ad esplorare possibili sinergie e interdipendenze tra i diversi attori.

In secondo luogo, l'esperienza del riuso risulta rilevante perché facilita l'immaginazione e consente di risparmiare tempo e risorse: rapportarsi con uno spazio è infatti spesso una condizione vincolante per verificare la fattibilità di un'idea di progetto, per fare delle prove ed eventualmente riconoscere possibilità e occasioni per correggere il tiro. Gli spazi rendono infatti visibili le possibilità d'azione, sollecitano l'ideazione di soluzioni creative a fronte di vincoli pratici e strutturali, sostenendo forme di *bricolage* socio-organizzativo, dalle quali dipendono interessanti materiali di innovazione.

In terzo luogo perché attraverso gli spazi sono possibili forme di radicamento territoriale, associate a una presenza delle organizzazioni sul territorio che risulta fisicamente evidente, continuativa e con un occhio costantemente rivolto a intercettare stimoli e opportunità da sviluppare in chiave progettuale. Uno spazio da riutilizzare rappresenta in fin dei conti una sfida aperta, nella misura in cui viene concepito come un cantiere permanente aperto a sollecitazioni esterne da ospitare e rafforzare.

Infine il riuso degli spazi rappresenta un fattore strategico rispetto alla costruzione di partenariati di progetto, in quanto gli spazi consentono di visualizzare la posta in gioco dei processi negoziali all'interno dei quali diversi attori con diversi interessi sono chiamati a collaborare e quindi a ricercare modelli di relazione nei quali i vantaggi degli uni siano direttamente o indirettamente associati ai vantaggi degli altri. Attorno agli spazi e a partire dall'opportunità del loro riuso si possono formare inoltre occasioni di sviluppo precedentemente inesistenti, spesso a ridosso delle prime proposte di riuso o dei primi parziali interventi di organizzazione del loro nuovo contenuto funzionale.

La sostenibilità dell'innovazione sociale viene a coincidere in questo senso con la sostenibilità sociale dell'innovazione, in quanto il riuso offre l'opportunità per creare forme di organizzazione sociale attorno a processi innovativi e di

arricchimento della città, del suo sistema di servizi e delle sue funzionalità, ossia di quelle che risultano essere i principali fattori di qualità urbana.

### 2.3 Processi di riuso e forme di *governance*

Attorno al riuso, è questa la proposta e in qualche modo anche la provocazione contenuta in queste note, si presenta in definitiva la possibilità e lo spazio per sviluppare una nuova urbanistica, caratterizzata da concrete opportunità per trattare in modo sostanzialmente integrato aspetti fisici e sociali (che in passato sono stati posti talvolta in un rapporto di inutile contrapposizione). Questo non in ragione di principi ideali, ma piuttosto perché è nella pratica che si evidenzia la possibilità per gli uni di risultare funzionali agli altri: per gli aspetti fisici di costituire un'occasione per trattare in modo nuovo gli aspetti sociali, e per questi ultimi di rappresentare un criterio dirimente per pensare o ripensare gli aspetti fisici. Mentre la categoria concettuale più significativa dell'urbanistica tradizionale è quella della "destinazione d'uso", che ben si adatta a un modello di *government* in quanto allude all'attribuzione di funzione agli spazi non solo in modo unidirezionale ma anche secondo razionalità stabili (definizioni del problema date e campi d'azione prestrutturati). Al contrario la categoria del riuso allude, nei casi considerati e in altre esperienze, a processi articolati, quasi sempre ricostruibili soltanto a posteriori, nei quali le funzioni che si insediano sono il risultato dell'incrocio e della sovrapposizione di molteplici forme di razionalità (*governance*) (Dente, Bobbio, Spada, 2005). In questo senso, laddove si vogliono valorizzare le potenzialità sociali del riuso, conviene attrezzarsi per affrontare tale opportunità in modo diverso da come si è sempre fatto, con una consapevolezza maggiore della natura processuale (incrementale e tentativa) dei processi di progettazione, il che dipende in parte dall'esercizio di osservazione delle dinamiche di interazione tra gli attori (Crosta, 2007). Si tratta di dedicarsi a riprendere le esperienze di questo genere in atto e di trattarle come occasioni di apprendimento, riconoscendo i nodi attorno ai quali è utile concentrare gli sforzi organizzativi. Provare a riconoscere tappe, elementi ricorrenti e specificità all'interno dei processi reali di riuso sociale degli spazi può servire a istruire il comportamento futuro degli attori, le loro mosse e i loro molteplici ruoli possibili nella prospettiva di rendere più efficaci i processi stessi (Cottino, 2009b). In particolare, laddove il limite di questi processi sembra spesso consistere nella difficoltà della loro istituzionalizzazione e nella frequente debolezza (in parte associata a una certa autoreferenzialità) dei progetti sviluppati senza l'intervento dell'attore pubblico, risulta rilevante ragionare sulle forme e le condizioni alle quali il contributo delle Pubbliche Amministrazioni è stato o avrebbe potuto essere più significativo. In quali circostanze e in che forme si è dato (se si è dato) un rapporto costruttivo/creativo tra istituzioni e società; se non si è dato, perché? In che modo si è sviluppato il processo e quali potenzialità del rapporto diretto

con lo spazio (tra quelle precedentemente richiamate) sono state valorizzate nel percorso progettuale? Cosa ha generato il progetto in termini di innovazione e di capacità di arricchire la sfera pubblica urbana?

A partire da questi interrogativi è stato concepito il progetto di ricerca “Reuse”, cofinanziato dal CNR (Promozione Ricerca 2005) e dal Dipartimento di Architettura e Pianificazione del Politecnico di Milano, e sviluppato da un’*équipe* di ricercatori<sup>1</sup> a ridosso del contesto della città di Torino e sullo sfondo di uno scenario europeo ricco di esperienze innovative a cui far riferimento e da cui apprendere. La ricerca, i cui provvisori risultati sono raccolti all’interno del sito-web [www.urban-reuse.eu](http://www.urban-reuse.eu), ha preso avvio con l’identificazione nel contesto torinese di un congruo numero di vicende (concluse o in corso) in grado di rappresentare dei casi-studio rilevanti rispetto all’ipotesi della ricerca: si tratta di storie, tra loro molto eterogenee, di interazione tra vari attori a proposito della rifunzionalizzazione di spazi inutilizzati, che hanno offerto la possibilità di intercettare in modo più o meno intenzionale, esplicito e diretto questioni di interesse collettivo. Queste storie sono state ricostruite e restituite avendo a cuore la messa a fuoco delle criticità e dei nodi chiave rispetto ai quali sembra necessario e rilevante orientare la riflessione dei *policy maker* e gli ulteriori sforzi di ricerca. Sulla base di questi spunti e degli interrogativi ad essi associati (per i quali si rinvia al capitolo successivo) lo sguardo è stato rivolto allo scenario europeo, selezionando casi di progetti e di politiche del riuso sociale dalle quali trarre, se non delle vere e proprie risposte, quanto meno delle indicazioni e delle suggestioni da sviluppare ulteriormente (si veda in proposito il capitolo 4). Infine, tentare di tradurre l’apprendimento generato da questa esplorazione in suggerimenti strategici e proposte d’approccio per le Pubbliche Amministrazioni che intendono cimentarsi con l’opzione del riuso sociale e creativo è il fondamentale compito che il capitolo conclusivo di questo *paper* si è proposto di cominciare (almeno in parte) ad affrontare.

---

<sup>1</sup> L’*équipe*, coordinata da Paolo Cottino sotto la direzione scientifica di Alessandro Balducci, era composta da Anna Dall’Olio, Lina Scavuzzo e Paolo Zeppetella.



## 3. I nodi del riuso sociale: temi e criticità a partire da un'indagine a Torino

### 3.1 Il contesto dell'indagine

Nel corso degli anni '90 la città di Torino ha rappresentato un laboratorio fra i più interessanti per l'elaborazione e l'attuazione di interventi integrati, almeno rispetto al panorama italiano. Questo attivismo ha avuto luogo in un periodo storico caratterizzato da cambiamenti radicali e in larga misura drammatici – o potenzialmente tali – nella composizione economica, politica, sociale e finanche demografica della città. Il processo di deindustrializzazione ha colpito infatti fortemente la struttura della città da diversi punti di vista, dalle forme del lavoro all'organizzazione dei tempi urbani, dalla composizione sociale ai modi della rappresentanza politica degli interessi. La crisi della città-fabbrica ha significato anche una profonda trasformazione del tessuto urbano: enormi aree nel cuore stesso di Torino si sono trovate improvvisamente prive di funzioni, diventando contemporaneamente fonte di degrado e opportunità di ridisegno urbanistico, simbolo potente della crisi economica e straordinaria risorsa potenziale per reinventare l'organizzazione della città stessa, laddove la crisi ha imposto di immaginare modi nuovi di produrre ricchezza e beni pubblici. Grazie al contributo di attori pubblici e privati, sono stati attivati numerosi processi di riutilizzo e di rifunzionalizzazione degli spazi oramai inutilizzati che hanno cambiato (o stanno cambiando) in profondità il volto della città. La riqualificazione del centro storico, il riassetto infrastrutturale e la copertura della trincea ferroviaria che tagliava in due la città, un grande evento quale le Olimpiadi, la realizzazione di nuovi quartieri al posto delle grandi fabbriche, la riqualificazione delle sponde dei fiumi, gli interventi di rigenerazione urbana compiuti sui quartieri periferici: tutte le principali politiche urbane degli ultimi due decenni hanno avuto come tema di fondo la riscoperta della complessità dello spazio urbano, delle potenzialità delle sue risorse, fisiche e sociali.

Accanto ai processi di trasformazione delle grandi aree Torino ha ospitato anche processi di ridefinizione dell'uso di spazi minuti, più frammentati e dispersi, nell'ambito dei quali un panorama eterogeneo di soggetti ha provato ad affrontare creativamente temi vecchi e nuovi, dimostrando di possedere (e di sapere in parte valorizzare) risorse e competenze. In particolare vale qui la pena sottolineare:

- la presenza di un tessuto associativo molto ricco e con una certa capacità di auto-organizzazione (il cosiddetto “terzo settore” ha conosciuto una

rapidissima crescita proprio negli anni a cavallo fra la fine degli '80 e l'inizio dei '90);

- la crescita di un ceto politico più aperto che altrove a sperimentazioni in termini di *governance* e di partenariato pubblico-privato, come strumento per costruire obiettivi di sviluppo condivisi e come opportunità per mettere a sistema risorse scarse e soprattutto sempre più disperse;
- la presenza di una rete di funzionari, all'interno della Pubblica Amministrazione, in grado di recepire gli stimoli provenienti tanto “dall'alto” – i politici – quanto “dal basso” – la società – e di lavorare per il superamento di settorialismi, rigidità nella divisione delle competenze, incapacità di integrare rapporti formali e informali, etc;
- la presenza di una rete di professionisti di vario genere in grado di fornire un valido supporto ai processi di *governance* avviati, in particolare per quanto riguarda la messa in rete degli attori, le tecniche di negoziazione dei conflitti e di costruzione della partecipazione.

### 3.2 I casi e i temi dell'indagine

Tutti questi elementi, diversamente interrelati fra di loro, sono alla base dei casi di riuso degli spazi considerati dalla ricerca che qui si intende richiamare e che si è proposta di mettere in evidenza alcuni dei nodi problematici più rilevanti associati alla pratica del riuso come opportunità di produzione di beni pubblici. Sono state selezionate alcune fra le molte vicende che da questo punto di vista hanno caratterizzato la città in questi anni, rispettando il più possibile la varietà degli attori, dei modelli gestionali, delle relazioni con le forze sociali, delle scale di intervento. In quasi tutte le vicende selezionate il punto centrale è l'interazione fra le istituzioni pubbliche (principalmente il Comune di Torino, ma non solo) e soggetti privati o del privato sociale, in una gamma che va dai gruppi giovanili auto-organizzati alle associazioni del volontariato sociale, dal mondo della cooperazione a quello dell'impresa vera e propria. L'attenzione della ricerca è stata rivolta principalmente a mettere in evidenza da una parte i macro-temi attorno a cui si sono sviluppate le dinamiche di interazione tra gli attori e dall'altra le principali criticità che i protagonisti delle diverse esperienze hanno incontrato nel coordinarsi per lo sviluppo di intuizioni originali e di approcci creativi.

Tra i principali macro-temi messi in gioco dai processi di riuso analizzati, vale la pena di ricordare:

- innanzitutto quello della creazione di spazi di socialità nei quali il confine tra utenti e organizzatori tende a sfumare, se non addirittura a scomparire,

all'interno di una felice combinazione tra produzioni artistico-creative e proposte culturali, per il *loisir* e la semplice aggregazione. Queste esperienze nascono per lo più dall'incontro di due spinte diverse: da un lato il fenomeno dell'autorganizzazione sociale all'interno di edifici occupati, che a Torino ha avuto una certa rilevanza, specialmente a partire dalla fine degli anni '80 (nella ricerca sono state prese in esame due delle esperienze "storiche", quelle dei centri sociali El Paso e Askatasuna), e dall'altro le molte e diverse politiche, per lo più rivolte ai giovani, che il Comune ha messo in campo per rispondere alle domande che provenivano dal variegato mondo dell'associazionismo. In questo senso è emblematica la vicenda dell'Ufficio Spazi Metropolitan del Comune, che ha gestito una lunga e complessa operazione di cessione in comodato d'uso di una significativa quantità di beni immobili municipali a gruppi e associazioni del terzo settore. I processi di costruzione di queste politiche non hanno seguito modelli predefiniti: l'interazione fra spinte dell'alto (le politiche dell'Amministrazione) e pressioni dal basso (da parte di gruppi sociali più o meno organizzati) è sembrata costruirsi in ogni occasione secondo modalità proprie, a volte anche attraversando fasi di forte conflittualità. Ciò che è apparsa costante è stata la ricerca di equilibri sempre diversi fra l'esigenza delle istituzioni di regolare l'uso degli spazi pubblici e di garantirne la fruibilità a soggetti diversi, e la domanda di gruppi sociali che reclamano la possibilità di agire in autonomia;

- un secondo tema è quello dell'utilizzo dell'opportunità rappresentata dalla rifunzionalizzazione di edifici abbandonati (o dal presidio di spazi aperti scarsamente fruibili) come volano per "politiche di sicurezza diverse da quelle di ordine pubblico". Le esperienze raccontate vanno da progetti di regolamentazione degli orti urbani al progetto Murarte, che individua alcuni muri della città da mettere a disposizione di *writers* e artisti, dal tendone per spettacoli installato nel mezzo di un parco dove lo spaccio di droga ha creato fortissime tensioni sociali, al progetto Nuovi Committenti, che ha trasformato una vecchia cappella di campagna in un laboratorio della memoria storica del quartiere Mirafiori. In molti di questi progetti c'è l'idea che l'uso sociale degli spazi possa essere una potente arma contro il degrado e il senso di insicurezza, e che possa essere usato come innesco di circuiti virtuosi capaci di produrre effetti positivi su ambiti più vasti. Le funzioni sociali sono insomma pensate come piccole centralità capaci di incidere fortemente sulla vivibilità dei quartieri periferici. In questi casi il soggetto promotore dell'iniziativa è quasi sempre pubblico (in particolare il Settore Rigenerazione Urbana del Comune, attore chiave nei processi di riqualificazione a Torino negli ultimi quindici anni), ma vi è anche il coinvolgimento attivo di gruppi e associazioni fortemente radicate nel rispettivo territorio (o comunque interessati a lavorare in questa direzione);

- un terzo tema ricorrente è connesso al processo di rivitalizzazione e diversificazione della struttura economica della città. Fra i casi analizzati vi sono diversi tentativi di utilizzare la riqualificazione di edifici ex industriali o di altre parti degradate della città come occasione per dare l'avvio a distretti creativi, poli di concentrazione di attività economiche innovative, legate all'arte, al *design*, all'informatica, e nel contempo usare parte di questi spazi come luoghi di aggregazione aperti a un pubblico più ampio. La gran parte dei terreni un tempo occupati dalle fabbriche è stata già trasformata in zone residenziali, ma specialmente negli ultimi anni numerose iniziative, principalmente promosse dall'attore Pubblico, hanno cercato di creare le condizioni anche per l'insediamento di nuove attività economiche. In alcuni di questi casi, come per il Cortile del Maglio (parte di un ex complesso militare, collocato nel cuore di un quartiere semi-centrale e difficile per antonomasia quale quello di Porta Palazzo, che è stato ristrutturato per far posto a spazi per negozi e studi professionali) o, molto più a grande scala, per Mirafiori (una porzione in disuso dello stabilimento FIAT nella quale nascerà un Centro del *Design*), le nuove funzioni sono pensate in stretta connessione con la possibilità di offrire nuovi spazi pubblici per eventi, manifestazioni culturali e altro ancora. In altri termini, si tratta di tentativi di rompere la rigida divisione funzionale degli spazi che caratterizzava la città-fabbrica, utilizzando le nuove attività economiche come nuovi fuochi di urbanità, nodi di reti complesse dove si intrecciano lavoro, socialità e cultura;
- infine, molti dei casi analizzati hanno come tema la messa in pratica di nuove idee di servizi, sovente a partire dalle esperienze di associazioni dalla lunga storia nella cooperazione sociale. Che si tratti di imprese sociali per l'inserimento di soggetti svantaggiati (è il caso di Spazzi e del Caffé Basaglia, entrambi centri di promozione culturale gestiti da cooperative che lavorano sul disagio psichico) o di servizi di mediazione dei conflitti (la Comunità dei Tessitori, che ha sede in un appartamento all'interno di un fabbricato di edilizia pubblica nel centro della città), o ancora di spazi per la produzione culturale (la rete dei Centri del Protagonismo Giovanile TO&TU, spazi dati in concessione dal Comune a una serie di gruppi giovanili per attività di fruizione e di produzioni culturali di vario genere), ciò che accomuna queste esperienze è la capacità di mettere a sistema le competenze di soggetti privati e pubblici, e di individuare forme innovative per coniugare offerta di servizi, impresa sociale e riqualificazione di spazi degradati.

### 3.3 Nodi critici

L'analisi dei casi torinesi ha fatto emergere una serie di criticità, di problemi-chiave con cui tutte le esperienze di riuso si sono dovute confrontare (e ai quali non tutte sono state in grado di dare risposte efficaci). Gran parte di questa criticità è strettamente connessa alle condizioni di contesto nelle quali si muovono le politiche pubbliche (non solo a Torino): una generale scarsità di risorse finanziarie, che costringe a costruire strumenti per la sostenibilità economica particolarmente complessi e spesso incerti; una frammentazione sempre più marcata dei ruoli e delle competenze, con la conseguente necessità di mobilitare e coordinare una molteplicità di attori, di capacità e di risorse anche per le azioni apparentemente più semplici; una altrettanto crescente diversificazione dei bisogni, portata fra l'altro dalla presenza di nuovi cittadini (e dunque nuove culture, nuove forme di socialità), che rende sempre più difficile per le Pubbliche Amministrazioni affidarsi alle proprie *routines* nell'elaborazione di risposte; una sempre più evidente difficoltà nella capacità di rappresentare la complessità dei bisogni sociali da parte delle organizzazioni a ciò deputate (partiti, sindacati, associazioni di categoria) a causa dell'emersione di figure sociali che sfuggono alle categorie consolidate (ancora i migranti, le plurime forme del lavoro flessibile, la dispersione dell'abitare, etc.). Si intende a questo punto provare a sintetizzare le principali criticità che in un tale scenario i protagonisti delle diverse esperienze hanno incontrato per lo sviluppo di progetti concreti di riuso.

#### Modalità di sinergia tra gli interessi

Il filo conduttore che unisce tutte le pratiche analizzate nel corso della ricerca è la costruzione di spazi di incontro fra gli interessi, le capacità e le risorse di diversi attori (enti pubblici, associazioni del terzo settore, investitori privati, gruppi sociali organizzati, etc.) per far fronte alla scarsità delle risorse a disposizione di ciascuno e per trovare negli altri gli strumenti necessari a colmare questi *deficit*. Ma non si tratta semplicemente di cumulare interessi e/o risorse: attorno al tema del riuso si producono infatti effetti che vanno oltre le intenzionalità degli attori coinvolti. Pur avendo ben presente che ogni caso fa storia a sé, si possono sottolineare due elementi ricorrenti e significativi:

- si tratta in genere di pratiche che cercano (e a volte producono) innovazione sul piano della costruzione di nuove concettualizzazioni dello spazio pubblico. Quando ciò avviene è perché gli attori in gioco riescono a dismettere almeno in parte i propri paradigmi interpretativi abituali e a cogliere nell'interazione con l'altro la possibilità di ricadute positive sui propri interessi, anche come effetti secondari dell'interazione stessa. Così ad esempio sono numerosi i casi in cui il Comune ha riconosciuto nel sostegno

all'aggregazione di attività economiche private la possibilità di generare effetti pubblici (in termini di riqualificazione di aree periferiche, di costruzione di nuovi spazi pubblici, etc.), o al contrario situazioni in cui i soggetti privati vedono nella partecipazione ad attività di valenza pubblica l'occasione anche per avere un ritorno in termini economici;

- esiste per queste pratiche un rischio ricorrente, ovvero la tendenza da parte delle Pubbliche Amministrazioni a formalizzare e istituzionalizzare i rapporti fra soggetti coinvolti nei processi di politiche, canalizzando i bisogni in forme e procedure consolidate. Per scongiurare questo rischio, l'innovazione nelle forme dell'interazione non va probabilmente pensata come un fatto puntuale, come la risposta a specifiche domande sociali, bensì come uno sguardo differente sulla sfera pubblica, capace di riconoscere i processi che l'attraversano a prescindere dallo *status* giuridico dei soggetti. In altri termini, il tipo di apprendimento che le pratiche di riuso possono generare per le istituzioni non sembra concepibile tanto in termini di *nuovi modi di fare le cose*, quanto di *modi diversi per guardare le cose che si fanno*, e di approcci in grado di massimizzarne l'effetto sulla sfera pubblica. Un campo in cui questi problemi sono piuttosto evidenti è quello della relazione fra Pubbliche Amministrazioni e gruppi giovanili: gli interessi e i bisogni di questi ultimi sono quasi per definizione instabili, mutevoli, frequentemente innovativi, e richiedono spesso risposte sul breve periodo. Gli automatismi istituzionalizzanti degli attori pubblici agiscono su tempi diversi, e tendono a offrire risposte piuttosto standardizzate – anche con questo si spiega ad esempio la forte conflittualità che ha caratterizzato la lunga stagione dei centri sociali. In alcuni dei casi torinesi, come la rete dei Centri del Protagonismo Giovanile TO&TU, la sinergia fra interessi e logiche d'azione diverse è stata resa possibile dalla capacità e dalla volontà da parte degli attori coinvolti di mettere in gioco non solo le proprie risorse, ma anche il proprio ruolo. In particolare, il rapporto sinergico si è creato quando le *routines* formalizzate sono state accompagnate da percorsi informali, i problemi da affrontare sono stati definiti in maniera congiunta, agli attori in gioco è stata lasciata la possibilità di definire il proprio ruolo a partire dalle proprie capacità, e soprattutto lo spazio lasciato all'interazione fra le parti ha permesso a tali capacità di svilupparsi.

### **Forme gestionali**

Sul piano della gestione uno sguardo d'insieme sui casi rende abbastanza visibile un passaggio di fase, che in qualche maniera sembra corrispondere a dinamiche generali di trasformazione della città. Mentre le esperienze di riuso nate alla fine degli anni '80 tendevano a rispondere ai bisogni di particolari gruppi sociali e ad avere una sola funzione, o una funzione prevalente, i casi più

recenti sono sempre più caratterizzati dal sovrapporsi di più usi e di più fruitori, e talvolta anche di più gestori.

Lo spazio pubblico tende dunque a essere pensato come nodo di intersezione e di scambio, piuttosto che come spazio per l'esercizio di funzioni predeterminate. Questo tipo di configurazione comporta ovviamente conseguenze dal punto di vista della gestione, sia nella relazione fra enti pubblici e soggetti privati sia nel rapporto fra gruppi e associazioni che condividono lo stesso spazio. Un esempio significativo in questo senso è dato dal caso di Belleville, un progetto di riutilizzo di un edificio già industriale come sede di attività di tre associazioni giovanili. Il processo ha preso corpo quando, in occasione di un bando pubblico per l'assegnazione di spazi di proprietà del Comune da destinare a usi sociali, le tre associazioni che avevano risposto vengono spinte a costruire un progetto comune: per esse questo significava da un lato mettere in discussione le rispettive aspirazioni di un uso esclusivo dello spazio, e dall'altra provare a costruire, sulla base degli elementi comuni, un piano di gestione che garantisse il superamento di eventuali conflitti e l'apertura della struttura a usi e fruizioni diverse dalla semplice somma di quelle previste da ciascuna organizzazione. In questo difficile percorso progettuale il Comune ha svolto il ruolo di accompagnatore, di mediatore tra le parti e di garante della fluidità del processo.

Altrettanto significativi, per quanto non meno problematici, sono i casi in cui si cercano di integrare progetti sociali, produzioni culturali e attività più strettamente commerciali. La coesistenza di *mission* tanto diverse all'interno della stessa struttura implica naturalmente una continua ricerca di equilibri, con il rischio costante che una funzione prenda il sopravvento sulle altre. Del resto questa sembra essere l'unica strada possibile per pensare alla gestione di spazi pubblici non più solo in termini di volontariato ma anche di vera e propria attività generatrice di reddito.

Infine, in alcuni dei casi torinesi sono state elaborate forme di gestione mista pubblico-privata degli spazi, interessanti soprattutto in termini di ridefinizione dei ruoli delle parti. Accanto a situazioni più tradizionali, nelle quali gli enti pubblici esercitano funzioni di sostegno (generalmente attraverso l'erogazione di contributi), di indirizzo e di controllo, vengono sperimentate forme innovative di vera e propria cogestione, nelle quali ad esempio i medesimi spazi fisici sono utilizzati per servizi pubblici e per attività di associazioni; in questi casi istituzioni e soggetti privati interagiscono su un piano di sostanziale parità, definendo i propri ruoli non a partire dallo *status* giuridico/formale che li contraddistingue ma sulla base delle esigenze del progetto di gestione.

### **Condizioni di *start up***

Non è sempre semplice riconoscere le condizioni che permettono di innescare i processi di riuso di spazi abbandonati per finalità sociali. In alcuni casi il punto di partenza è abbastanza chiaro: esiste un edificio pubblico privo di funzione, un'associazione è alla ricerca di una sede dove svolgere le proprie attività, e l'Amministrazione svolge il compito di far incontrare domanda e offerta. Molto più spesso però le occasioni per avviare processi di rifunzionalizzazione di beni o spazi pubblici nascono in luoghi e modi del tutto inattesi: da un conflitto sugli usi previsti per uno spazio pubblico, da un investimento che non è riuscito a produrre gli effetti che si era prefissato di generare, da un progetto pensato con tutt'altre finalità, e così via. Di per sé non sono nemmeno le risorse economiche ad essere la principale risorsa necessaria, almeno nella fase di *start-up*. Molto più spesso a creare le condizioni perché il riuso di una struttura diventi un modo per produrre beni pubblici sono:

- l'adozione di punti di vista inconsueti sulle dinamiche urbane, che permettano ad esempio di individuare nell'appropriazione di spazi pubblici da parte di particolari popolazioni urbane (comunità di migranti, gruppi giovanili, etc.) l'opportunità per dare l'avvio a percorsi di riqualificazione complessivi, in grado di interessare segmenti più ampi della cittadinanza;
- il ribaltamento delle retoriche correnti, per cui ad esempio le politiche della sicurezza si possano declinare, in positivo, nella costruzione di spazi di socialità proprio in quei luoghi che maggiormente sono attraversati da tensioni;
- la tessitura di relazioni fra esperienze diverse, coniugando servizi di cura e *loisir*, attività culturali e commercio, interessi privati e pubblici, etc.

In tutto ciò è spesso decisiva la capacità degli attori istituzionali di sostenere l'intero processo, da un lato verificando l'affidabilità dei propri interlocutori, forzandoli sempre più verso l'assunzione di comportamenti strategici e di responsabilità, e dall'altro cercando di fornire loro gli strumenti necessari per affrontare quelle sfide.

### **Relazioni con il quartiere**

Il tema del rapporto con il territorio attraversa molti dei casi analizzati, con risultati spesso ambigui. Che si tratti di dichiarazioni d'intenti o di effettiva capacità d'azione, quasi sempre le iniziative di riuso osservate si pongono l'obiettivo di radicarsi sul territorio, di diventare nodi riconosciuti a livello locale. La tensione verso l'integrazione nel quartiere esprime la volontà di contrastare le tendenze individualizzanti della società, ovvero di creare spazi



che sappiano rifondare l'identità dei luoghi e su questa base ricucire rapporti sociali (o crearne di nuovi).

Tuttavia, ad un modello più consueto di "centro di quartiere" – come luogo di incontro fra *ciò che nel quartiere si fa* o *ciò che il quartiere offre* e *chi nel quartiere vive* – si affianca quasi sempre un modello in base al quale lo spazio pubblico diventa il luogo di connessione fra il territorio e l'esterno, occasione per i cittadini di apertura e di inserimento in dinamiche che oltrepassano l'orizzonte del quartiere stesso. Come nel caso del progetto di riuso della Cascina Roccafranca (una struttura rurale in un quartiere periferico ristrutturata nell'ambito del progetto di riqualificazione Urban 2) inizialmente concepito soprattutto per andare incontro ai bisogni della comunità locale, ma in molte circostanze, specialmente quando sono stati organizzati eventi culturali/spettacolari di rilievo, divenuto occasione per intercettare anche le esigenze di un più vasto spettro di cittadini. In questo senso lo spazio pubblico, oltre che luogo di costruzione e consolidamento dell'identità locale, diventa snodo per mettere in contatto identità e popolazioni urbane differenti.

Un altro caso interessante da questo punto di vista è quello di OSSIGENO, una struttura temporanea per concerti e spettacoli creata all'interno di un'area fonte di forti conflittualità (il cosiddetto "Toxic Park", un'area marginale e degradata sulle sponde del torrente Stura). L'obiettivo di OSSIGENO è quello di anticipare un lungo processo di riqualificazione di una zona percepita come uno dei luoghi maggiormente insicuri della città, attraverso l'organizzazione di proposte culturali ed eventi in grado di restituire l'area alla fruizione pubblica. L'idea di fondo del progetto è quella di accompagnare i necessari interventi di repressione dei fenomeni illegali legati al mercato della droga con strumenti capaci di far vivere l'area, fino a farla diventare un polo di attrazione per l'intera città (con attività che variano dalle proiezioni cinematografiche al ballo, dai concerti rock a quelli di musica etnica, dal teatro al circo, e così via).

### **Forme dell'interazione**

Fra le pratiche analizzate sembrano emergere quattro principali "modelli" di relazione fra Pubbliche Amministrazioni e soggetti sociali, ciascuno caratterizzato da specifici limiti e potenzialità:

- *modello antagonista* - è quello che contraddistingue storicamente la maggior parte delle esperienze di occupazione a sfondo sociale. Le iniziative di riuso si sviluppano attraverso processi di autorappresentazione e di autosoddisfazione dei bisogni da parte degli occupanti, senza ricorrere alla mediazione e all'intervento dei soggetti istituzionali. Il limite evidente di questo tipo di pratiche è rappresentato da una loro ambiguità di fondo: i luoghi prodotti in questo modo ambiscono ad essere spazi pubblici, ma la

manca di un rapporto con le Amministrazioni Pubbliche tende a limitare la possibilità di lavorare a fondo sulla sfera pubblica. In più l'assenza di un riconoscimento da parte delle istituzioni le rende strutture precarie, perennemente a rischio di sgombero e dunque limitate nella loro possibilità di programmazione a lunga scadenza (anche se non mancano esempi di lavori di ristrutturazione anche molto complessi portati avanti all'interno di centri sociali e case occupate, anche in virtù del tacito "patto di non belligeranza" tra le parti che per lunghi anni ha caratterizzato la scena torinese). La relazione con lo spazio da riutilizzare è in questo modello molto forte: la presenza di un edificio inutilizzato diventa l'occasione per (provare a ) costruire nuove forme di socialità;

- *modello sostitutivo* - è quello costruito dalle organizzazioni che assolvono funzioni pubbliche al posto delle istituzioni e che ha caratterizzato fin dalla metà degli anni '80 il processo di esternalizzazione dei servizi sociali da parte degli enti locali. Il servizio o l'attività gestita da soggetti privati (generalmente associazioni o cooperative) è tendenzialmente ben definito, tanto da poter essere oggetto di appalto. La relazione con lo spazio fisico da riutilizzare è per lo più strumentale - l'erogazione del servizio è l'occasione per il riuso dello spazio, e non viceversa;
- *modello negoziale* - in questo caso la relazione fra soggetti pubblici e privati parte da una domanda formatasi dal basso, e presentata in forme più o meno conflittuali, in risposta alla quale vengono aperti spazi di negoziazione. L'interazione è generalmente costruita attraverso la somma, a pesatura variabile, di procedure istituzionalizzate (bandi di gara, trattative, strumenti quali i tavoli sociali, etc.) e di relazioni informali, può avere tempi anche molto lunghi e ha generalmente come esito la realizzazione di progetti che mettono insieme - di nuovo, in rapporti variabili - la domanda che viene dal basso con le disponibilità e le risorse offerte dagli enti pubblici. In alcuni di questi casi lo spazio fisico può rappresentare l'occasione per far confluire le diverse progettualità (istituzionali e "sociali", o di soggetti privati) in un insieme coerente, come nel già citato esempio di Belleville; in altri casi la relazione con lo spazio diventa invece il terreno vero e proprio della negoziazione, ovvero lo spunto per ridefinire le progettualità e le loro finalità, per inventare nuovi usi possibili superando le aspettative iniziali;
- *modello cooperativo* - l'incontro fra società e istituzioni avviene su di un piano di sostanziale parità, e si sviluppa nel tempo con forme che sono dettate dalle esigenze del processo stesso più che dallo *status* e dalle *routines* degli attori coinvolti. In questi casi il punto di partenza può essere la disponibilità di un bene (un edificio agricolo in disuso nel caso della Cascina Roccafranca, gli storici bagni pubblici nel caso del progetto ConverGente, casa delle associazioni nel quartiere San Salvario, un ex edificio scolastico nel caso del Barrio, uno dei Centri del Protagonismo

Giovanile, etc.), così come lo sviluppo di progettualità sia pubbliche che private. La coprogettazione comporta per i soggetti coinvolti l'adattamento del proprio ruolo a ciò che viene richiesto dal contesto specifico in cui si opera e l'adozione di una certa dose di flessibilità e di capacità di confrontarsi anche sul piano dell'informalità.

Il grado di innovazione sociale prodotta dalle iniziative considerate varia molto a seconda del modello scelto (per quanto ovviamente si tratti di una classificazione *ex post*): più l'interazione è limitata, come nel caso degli approcci antagonisti o sostitutivi, minore sarà la probabilità che gli attori coinvolti apprendano dal processo *nuovi modi per fare le cose, o nuove possibilità di fare*. Ciò vale ancora di più per gli attori pubblici, che proprio dalle forme di interazione con la società vedono dipendere la possibilità di ridefinire il loro ruolo. Le Pubbliche Amministrazioni sono naturalmente macchine complesse, nelle quali convivono pratiche, approcci e quadri di senso anche molto diversi fra loro. Così nel caso torinese non tutte le articolazioni degli enti pubblici hanno saputo aprirsi allo stesso modo all'interazione con l'esterno; l'ostacolo più significativo è probabilmente il peso ancora molto rilevante che ha la suddivisione delle competenze in settori distinti, i quali spesso incontrano difficoltà nella comunicazione reciproca. Se il problema da affrontare è ad esempio l'assegnazione in concessione di uno spazio a una associazione per l'attivazione di servizi rivolti agli anziani, diversi settori dell'amministrazione comunale si troveranno coinvolti: da quello che ha in carico le relazioni con il volontariato sociale a quello che gestisce il patrimonio, da chi gestisce il bilancio, qualora fosse necessario erogare finanziamenti, ai servizi tecnici che dovranno essere attivati per la ristrutturazione dell'immobile, e così via. Ciascuno di questi settori dell'Amministrazione tenderà a rispondere alle sollecitazioni esterne seguendo procedure proprie, e facendo riferimento più a queste che alle esigenze del processo di interazione con l'esterno; inoltre è probabile che l'associazione abbia una relazione diretta solo con uno di questi soggetti, e che dunque soltanto con questo maturi la capacità di costruire sinergie.

Proprio per uscire da *impasse* di questo tipo il Comune di Torino ha dato vita alla fine degli anni '90 al Progetto Speciale Periferie, una sorta di "meta-struttura" composta da funzionari provenienti da vari settori dell'Amministrazione e incaricata di seguire varie politiche integrate di rigenerazione urbana (PRU, Contratti di Quartiere, Urban 2, etc.). Sebbene questa iniziativa si sia rivelata decisiva per determinare l'incisività di tali politiche, ad essa si è contrapposto il problema del riconoscimento del ruolo e della legittimità di questo "nuovo attore" all'interno dell'Amministrazione stessa: la sua natura flessibile, aperta e intersettoriale è stata sovente causa di frizioni e di dispute sulle competenze, tanto che dopo pochi anni è stata avviata la sua trasformazione in settore vero e proprio, perdendo con ciò parte della propria capacità di agire in maniera "autonoma" e trasversale sul territorio.

### Forme del consolidamento e sostenibilità economica

Il consolidamento dei progetti di riuso è probabilmente il nodo critico più rilevante tra quelli in gioco, sia per quanto concerne la possibilità di conmetterli strettamente al contesto di riferimento, sia riguardo alla opportunità di strutturare il “saper fare” emerso in maniera spontanea soprattutto sul piano della sostenibilità economica. Il passaggio chiave è in molti casi quello dalla risposta più o meno spontanea e auto-organizzata a un bisogno (per la quale si è spesso disposti a investire parti rilevanti del proprio tempo e delle proprie energie anche senza ritorni economici) alla costruzione di “imprese sociali”. Se nella fase iniziale il reperimento delle risorse può apparire come un problema secondario, collocato sullo sfondo rispetto agli obiettivi prioritari, quando poi le attività entrano a regime non è più possibile affidarsi al mero volontariato, e i protagonisti di queste esperienze si trovano di fronte a un bivio: o la chiusura o la svolta verso un approccio “più commerciale”, anche a scapito del valore sociale delle proprie attività. I tentativi di risposta prevedono generalmente l’affiancamento tra funzioni commerciali e funzioni sociali: la criticità dell’integrazione tra questi due tipi di attività dipende dal fatto che essi richiedono competenze che non sempre coincidono, e che possono anche arrivare a confliggere tra loro. Fra i casi presi in considerazione dalla ricerca non sembra riconoscibile un modello o anche solo un approccio univoco, anche perché ogni caso risulta legato a condizioni del tutto particolari, quali la localizzazione nel contesto urbano, la presenza di competenze imprenditoriali all’interno della rete dei promotori, la varietà dell’offerta associata al progetto di riuso, la capacità di costruire rapporti con l’esterno (ad esempio offrendo l’uso dei propri spazi a soggetti terzi), e così via.

Un ultimo ordine di considerazione riguardo alla gestione e alla sostenibilità economica dipende dallo scarso coinvolgimento di investitori privati che caratterizza quasi tutte le esperienze considerate. Si tratta di un’assenza in parte spiegabile a partire dal ruolo forte esercitato dagli enti pubblici a Torino: visto che il mercato da solo non è in grado di garantire l’esistenza di una rete di strutture collettive adeguata ai bisogni della società, allora le Amministrazioni devono spendersi in prima persona per introdurre elementi di equilibrio, per supportare i soggetti più deboli e per costruire progetti collettivi. Ciò è particolarmente vero non solo, come è ovvio, nel campo delle politiche sociali, ma spesso anche in quello della cultura o addirittura del *loisir*. Se si eccettuano le fondazioni bancarie, che sempre più (e sempre meglio) si stanno ponendo il problema di passare da erogazioni di fondi “a pioggia” ad approcci più strategici e mirati, sono rare forme di sponsorizzazione e/o di supporto da parte di attori economici allo sviluppo della progettualità del terzo settore. I privati, quando intervengono nel sociale, tendono a farlo in totale autonomia, decidendo funzioni, strategie, luoghi, etc., e seguendo logiche spesso autoreferenziali rispetto alle quali il terzo settore è considerato essenzialmente come un soggetto attuatore.

Fra i casi analizzati esiste da questo punto di vista un'eccezione significativa, rappresentata dalla Nietzsche Fabrik, un'associazione culturale costituita da un gruppo di imprese artigianali insediate in una ex fabbrica che si pone come obiettivo la creazione di occasioni per mettere in contatto il mondo della produzione artigianale, del *design*, dell'arte, all'interno di uno spazio parzialmente pubblico. Questo piccolo distretto creativo costruito dal basso ha compiuto un percorso inverso rispetto a quello seguito dalla maggior parte delle altre iniziative simili a Torino: una serie di attività economiche consolidate hanno deciso di aggregarsi, a partire dall'occasione rappresentata da un edificio ex industriale da ristrutturare e da affinità/complementarietà sia sul piano della produzione che su quello culturale. È stato solo in un secondo tempo che il valore aggiunto dato dalla somma delle varie attività ha mostrato la sua valenza pubblica, a partire dal quale l'insieme dei soggetti ha deciso di dare vita a una associazione e di usare gli spazi comuni (il cortile, alcune sale, un piccolo bar) come luogo per attività rivolte all'esterno e animate da uno spirito non commerciale.

Esistono con tutta probabilità molte altre occasioni analoghe all'interno delle città ma la possibilità di valorizzarle sembra dipendere da due fattori: da un lato le Pubbliche Amministrazioni devono attrezzarsi per riconoscerle (ed è quello che in parte sta facendo lo stesso Comune di Torino nel caso del progetto Spazi per le idee, cui sarà fatto cenno all'interno del capitolo successivo), e dall'altro i soggetti economici e del privato sociale devono essere aiutati nel costruire reti e sinergie a partire da ciò che già fanno, dalle potenzialità insite nelle loro stesse attività. Perché queste due condizioni si verifichino è probabilmente indispensabile riportare al centro del dibattito pubblico la questione degli spazi pubblici, superando vecchi schematismi e accettando in pieno le sfide poste dalla complessità della società contemporanea.

### **Tempi del processo**

L'ultimo nodo critico da mettere in rilievo è trasversale rispetto a tutte le esperienze raccontate, e riguarda il loro rapporto con il tempo, che rappresenta uno dei fattori decisivi per determinare l'efficacia dei processi di politiche. Gli effetti delle politiche, l'apprendimento degli attori, la capacità e/o la possibilità di cogliere le opportunità di produzione di beni pubblici che nascono dall'interazione fra i soggetti coinvolti, sono fenomeni che non solo (come è ovvio) hanno con il tempo un legame di tipo causale (discendono cioè da relazioni che si muovono nel tempo, e che dalla presenza o assenza di tempo traggono la possibilità o l'impossibilità di svilupparsi), ma che dipendono strettamente dal modo in cui la dimensione temporale è trattata, percepita, governata da ciascuno degli attori coinvolti nei processi decisionali. Non esiste un modo unico di gestire, e prima ancora di pensare, il rapporto con il tempo, e

questo vale tanto per gli individui quanto per le organizzazioni. Istituzioni pubbliche e gruppi sociali hanno generalmente *routines*, esigenze e orizzonti temporali diversi: mentre le prime sono organizzazioni stabili, che fondano la propria capacità di azione e la propria legittimità su procedure tendenzialmente standardizzate (o che comunque mutano con tempi che rispondono a logiche interne), i secondi agiscono solitamente seguendo tempi e priorità diverse, legate piuttosto agli obiettivi specifici che intendono raggiungere. Si tratta di conciliare due esigenze diverse: da un lato quella di costruire terreni di interazione che permettano alle istituzioni di muoversi secondo le proprie capacità, e dall'altro quella di mettere i gruppi sociali in condizione di poter sviluppare le proprie potenzialità seguendo tempi adeguati (rispetto alle loro disponibilità, rispetto alla presenza di condizioni di contesto favorevoli, etc.). I casi in cui l'esito è positivo sono generalmente quelli in cui il tempo è stato armonizzato con le esigenze del processo, sono i casi nei quali è stata lasciata al progetto la possibilità di maturare con i tempi che gli sono stati necessari, senza forzature dettate dalla necessità di raggiungere uno scopo prefissato. Inoltre le dinamiche che attraversano le città contemporanee sono sempre più caratterizzate dalla presenza di soggetti che hanno con i luoghi un rapporto episodico, non strutturato nel tempo e che dunque richiede spesso risposte temporanee e non standardizzate: si pensi all'accoglienza di gruppi di migranti (nella ricerca è citato il caso di un centinaio di richiedenti asilo africani alla ricerca di alloggi temporanei), ai campi di sosta per i nomadi, piuttosto che ai grandi eventi che affollano le città per una settimana all'anno, o ancora alle masse di pendolari che riempiono le stazioni per poche ore al giorno, e tanti altri esempi ancora. L'incontro fra queste pratiche d'uso del territorio e i processi decisionali istituzionalizzati può facilmente generare conflittualità anche sul piano dei tempi, ovvero le modalità consuete di trattamento dei problemi da parte delle Pubbliche Amministrazioni possono risultare inadeguate in termini tanto di lunghezza delle procedure quanto di capacità di cogliere le potenzialità e le criticità legate a questo tipo di usi, che sfuggono per lo più alla casistica abituale.

## 4. Forme creative del riuso sociale: progetti e politiche innovative nel contesto europeo

### 4.1 La ricerca di buone pratiche del riuso sociale

I nodi del riuso sociale identificati attraverso l'indagine su Torino definiscono i contorni di un campo di ricerca sulla città e sulle pratiche di riorganizzazione della sfera pubblica urbana che in larga parte risulta ancora inesplorato. L'individuazione di buone pratiche, da intendersi non come modelli da imitare (*best practices*), ma come esperienze interessanti perché generative di apprendimento (positivo o anche negativo) rispetto alle questioni in gioco (*good practices*), rappresenta sicuramente un primo e importante passaggio in questa direzione. Con la ricerca "Reuse" abbiamo tentato di procedere in tal senso facendo riferimento alla scena internazionale e selezionando al suo interno uno spettro variegato di esperienze che potessero offrire un contributo alla riflessione in corso.

La ricerca si è orientata a considerare sia casi di progetti di riuso sociale, sia esperienze di politiche per il riuso sociale: con i primi vogliamo alludere a singoli episodi o iniziative di riuso creativo degli spazi sviluppate in specifiche situazioni approfittando di singolari circostanze che si sono presentate, mentre con le seconde vogliamo riferirci alle strategie di scala urbana messe in campo (prevalentemente da Pubbliche Amministrazioni) a partire dall'apprendimento generato da precedenti episodi e nella prospettiva di creare le condizioni per una loro ripetibilità. Sebbene la finalità dell'analisi sia la medesima per entrambe le tipologie di buone pratiche da indagare (ossia quella di contribuire ad arricchire il dibattito sul riuso nel contesto italiano), la distinzione appena richiamata ha giustificato operazioni di ricerca differenti, in particolare con riferimento alla individuazione dei criteri di selezione delle esperienze e con riferimento alle modalità di loro restituzione.

Per quanto riguarda i criteri di selezione, mentre i progetti sono stati individuati in base all'originalità assoluta del loro contenuto, le politiche sono state invece selezionate in base soprattutto all'originalità dell'impegno delle Pubbliche Amministrazioni su certi temi. In particolare, il contenuto dei progetti di riuso è stato vagliato a partire da tre parole chiave: *riuso, sociale, creativo*. Per quanto riguarda la prima di queste parole, ci si è orientati a non limitare la ricerca ad un terreno già "collaudato" come quello degli spazi industriali dismessi, ma invece a "spaziare" anche all'interno di almeno altre quattro categorie: spazi urbani marginali e di risulta, infrastrutture obsolete e abbandonate, spazi

commerciali dismessi, edifici pubblici e privati ormai inutilizzati. La seconda parola chiave chiarisce che la ricerca si è indirizzata verso forme di riutilizzo che prevedessero funzioni capaci di intercettare (direttamente o indirettamente) temi di interesse collettivo: la libera aggregazione della comunità locale, la soddisfazione delle esigenze di specifiche categorie sociali svantaggiate, la riqualificazione di un dato quartiere, lo sviluppo di percorsi di inserimento lavorativo, l'incremento dell'accessibilità all'offerta di certi servizi, la riduzione dei costi di certi beni di primaria necessità... Infine la terza parola chiave, che fa esplicito riferimento al tema della creatività, ha vincolato la selezione dei progetti al fatto che presentassero un qualche elemento di innovazione rispetto alle modalità organizzative attraverso cui le suddette finalità sociali sono state abitualmente perseguite nell'ambito della sfera pubblica urbana.

Sul versante delle politiche, invece, il carattere inedito dell'impegno delle Pubbliche Amministrazioni su certi temi è stato valutato assumendo principalmente il contesto italiano e la sua tradizione amministrativa come punto di riferimento, senza con ciò voler attribuire a priori a questa ultima un giudizio di arretratezza (tant'è che infatti alcune delle esperienze selezionate si collocano proprio nel contesto italiano), ma piuttosto per contribuire a ridurre una certa autoreferenzialità che tende a caratterizzare la cultura amministrativa nel nostro Paese.

Analogamente, per quanto riguarda le restituzioni dei risultati dell'indagine svolta (per i quali si rinvia al già menzionato *sito web*), nel caso dei progetti l'attenzione è stata riposta soprattutto sui prodotti generati attraverso processi di riuso, mentre nel caso delle politiche l'attenzione è stata riposta principalmente sulle forme assunte dai processi stessi. In particolare, in un caso si è preferito enfatizzare l'originalità dei contenuti dei servizi non convenzionali attivati (attraverso la combinazione di funzioni diverse), nell'altro si è scelto di dare risalto al carattere inedito del contenuto organizzativo e strategico dei meccanismi che sono stati adottati per lo sviluppo di forme collaborative di riuso tra società e istituzioni.

Infine, tanto per la ricognizione dei progetti, quanto per la ricognizione delle politiche, si è voluto far riferimento (anche) a reti e *data base* già esistenti (tra gli altri, la rete Trans European Halles, la piattaforma Artfactories e l'archivio dell'associazione City Mine-d), nella prospettiva di privilegiare la messa al lavoro di uno sguardo particolare (quello alimentato dagli specifici interessi della ricerca e dalle criticità sollevate dall'indagine su Torino) più che la scoperta di casi-studio del tutto sconosciuti rispetto al dibattito disciplinare.



## 4.2 Progetti di riuso sociale nello scenario internazionale<sup>2</sup>

In diversi contesti urbani europei spazi dismessi e inutilizzati, spazi di risulta, aree marginali e periferiche in anni recenti hanno rappresentato una risorsa progettuale attorno alla quale si sono sviluppate sinergie tra istituzioni e parti sociali, promuovendo creatività e innovazione e rivitalizzando pezzi di città. Alcuni di questi luoghi, in passato, ospitavano funzioni specifiche che ne hanno caratterizzato l'aspetto, le funzioni e il significato sociale: l'opportunità del riuso di questi spazi ha permesso alla società di esprimere nuove idee, nuove istanze e anche di attivarsi direttamente per modificare il connotato sociale degli spazi stessi e del territorio dove essi si localizzano. Altri spazi, al contrario, non sono mai stati luoghi rappresentativi per la città perché marginali, poco funzionali oppure erroneamente progettati: attraverso il loro riuso sono stati reinterpretati e reinventati fino a diventare parti attive e significative nel funzionamento della città. Tra i quasi 50 progetti analizzati attraverso la ricerca, molteplici sono le tipologie implicate: tra gli spazi ex industriali, vecchie fabbriche di locomotive, di cavi elettrici, di tabacco, di birra, di cioccolato, di biciclette, di asfalto, di bare, di navi, di cotone, di materiale elettrico, oltre anche ad enormi aree siderurgiche e miniere di carbone; tra gli spazi commerciali dismessi, vecchi centri di smistamento merci, strutture un tempo destinate a mercati coperti, magazzini portuali e aree di stoccaggio lungo il fiume; per quanto riguarda i territori marginali e gli spazi di risulta sono state considerate aree intercluse tra grandi infrastrutture, zone di confine ai limiti del perimetro urbano, terreni ai bordi delle grandi arterie stradali e nelle vicinanze di un aeroporto, vecchie cascate in aree ex rurali e spazi originariamente pensati come piazze e poi abbandonati al degrado; per quanto concerne le vecchie infrastrutture rese obsolete, sono state riutilizzate vecchie imbarcazioni, vecchi tracciati ferroviari, strade tangenziali in disuso, parcheggi...; infine, tra i diversi tipi di edifici pubblici e privati dismessi divenuti spazi di progetto, un riformatorio, un carcere, un collegio, alcuni edifici militari, un teatro, un cinema, una stazione dei treni, una serie di uffici governativi, uno studio di registrazione, uno storico palazzo istituzionale, un ospedale, due mattatoi, un deposito dei tram, una stazione dei pompieri e una scuola.

La flessibilità degli spazi in gioco e la praticabilità di interventi leggeri orientati a suddividere, articolare e differenziare agilmente l'organizzazione dei volumi ha rappresentato in quasi tutti i casi un fattore spesso determinante per la realizzazione delle iniziative. Nel caso di spazi di dimensioni molto ampie, laddove la ristrutturazione integrale avrebbe richiesto non solo interventi molto onerosi ma anche una definizione puntuale e preventiva delle destinazioni

---

<sup>2</sup> Questo paragrafo è stato scritto attingendo ai materiali di ricerca prodotti da Lina Scavuzzo nell'ambito del progetto Reuse.

d'uso, la soluzione preferita è stata infatti spesso quella di combinare un intervento "minimo" su tutta la struttura (solitamente coincidente con la sua messa in sicurezza) con una ristrutturazione parziale e incrementale soltanto di alcuni spazi, rendendo così possibile la sperimentazione di certe ipotesi di intervento e anche la loro revisione in corso d'opera.

Dalla ricerca emerge inoltre che il *layout temporale* del riuso sociale ha caratteristiche differenti: può essere per l'appunto progressivo e tendente alla stabilizzazione, oppure anche occasionale e sottoposto a verifica di utilità (come nel caso del P40 di Amburgo, dove l'amministrazione locale del quartiere di Barmbek ha inserito all'interno di un programma di riqualificazione urbana il riutilizzo sperimentale per attività culturali e sociali di una parte del vecchio ospedale) oppure intenzionalmente temporaneo (come nel caso del Volkspalast di Berlino, dove l'ex palazzo del Parlamento è stato usato per *performances* artistiche e culturali per un periodo di tempo molto breve in attesa della sua demolizione già decisa da tempo).

Esplorando i casi indagati dalla ricerca, all'interno degli spazi riutilizzati è possibile riconoscere la presenza di una varietà di funzioni, che spaziano dal campo della produzione artistico-culturale, all'aggregazione e al protagonismo giovanile, ai servizi di quartiere e allo sviluppo di comunità, all'uso e al presidio degli spazi aperti, alle funzioni commerciali e per il *loisir*, ai servizi ricettivi, per la formazione, per lo sport, per l'inserimento lavorativo e in alcuni casi anche al mantenimento di alcune funzioni produttive. Tuttavia, come anticipato nel precedente paragrafo, l'aspetto ritenuto più interessante con riferimento alla dimensione creativa di queste esperienze di riuso, non attiene tanto la numerosità e la varietà delle funzioni attivate negli spazi, quanto piuttosto l'originalità della combinazione tra diverse funzioni all'interno degli spazi. La prospettiva del riuso, infatti, può essere assunta come una straordinaria occasione di sperimentazione: grazie alla flessibilità e alla manipolabilità degli spazi si possono mettere alla prova nuove forme e nuovi contenuti dell'azione pubblica locale, ricercando forme sinergiche e creative di integrazione tra funzioni eterogenee e tra dimensioni diverse. Tra le forme di integrazione funzionale evidenziate dai casi della ricerca possono essere ricordate:

- quella tra *ampliamento/diversificazione dell'offerta culturale urbana e creazione di opportunità di inserimento e reinserimento sociale per soggetti in difficoltà*: è il caso, ad esempio, dello Chapitò, iniziativa di riutilizzo di un ex riformatorio come centro di eccellenza a livello internazionale per la promozione e la diffusione dell'arte circense rivolto ad offrire una occasione di formazione ed emancipazione per i numerosi minori a rischio di un quartiere storico di Lisbona;

- quella tra *sperimentazione di forme collettive dell’abitare e promozione di stili di vita sostenibili*: è il caso, ad esempio, dell’esperienza in corso a Berlino nota come Ufa Fabric, che oggi si configura come un rilevante centro di ricerca e consulenza per lo sviluppo ecologico fondato su un sistema di competenze sviluppate direttamente e praticamente da un gruppo di giovani che si sono cimentati nella riconversione abitativa di un ampio spazio localizzato nella periferia della città;
- quella tra *rivitalizzazione commerciale e promozione socio-culturale nei quartieri*: è ad esempio il caso della Yppen Platz a Vienna, nella quale le strutture commerciali in via di dismissione sono state recuperate e rese nuovamente vitali mescolandole a spazi destinati ad attività culturali rivolte alla città e a servizi sociali rivolti alla comunità locale;
- quella tra *sostegno di nuove tendenze creative emergenti e creazione di opportunità aggregative per la cittadinanza*: è il caso, ad esempio, della Chocolate Factory di Londra, nella quale la concessione di spazi *atelier* a basso costo per artigiani ed artisti emergenti è vincolata all’impegno nella organizzazione di *workshop*, festival ed eventi rivolti alla città;
- quello tra *creazione di attrezzature per nuove pratiche urbane, tutela della memoria storica degli edifici e interventi di uso e presidio degli spazi aperti*: è il caso del Country park realizzato in una delle più grandi aree siderurgiche della Ruhr all’interno della quale le vecchie strutture sono state riutilizzate per attività collettive quali una palestra di roccia, un centro di allenamento per sub (all’interno dell’ex gasometro), un sistema di scivoli per bambini; o il caso della creazione di *skate parks* recuperando una vecchia strada (Avenida Rangel Pestana a San Paolo) o riutilizzando un ex parcheggio in una zona malfamata (Burnside Bridge in una zona industriale di Portland nell’Oregon); o ancora il caso del Kaus Australis a Rotterdam, spazi a basso costo per la sperimentazione nel campo delle arti visive messi a disposizione dalla Municipalità in una piccola area industriale tra l’autostrada, la ferrovia e l’aeroporto.

All’interno dei progetti “integrati” sin qui richiamati, risulta particolarmente significativa la considerazione degli specifici meccanismi organizzativi che sono stati immaginati e implementati per affrontare alcune criticità del riuso sociale, quali ad esempio quelle rilevate nell’indagine su Torino. Vale a questo punto la pena di richiamarne alcuni.

### **Modalità di sinergia tra gli interessi**

Il gioco sinergico tra diversi interessi è curiosamente sviluppato in diversi casi: nel caso della SargFabrik di Vienna, intervento innovativo nel campo del *co-*

*housing* all'insegna della sostenibilità urbana che vede congiuntamente soddisfatti tanto il desiderio di stili di vita alternativi di alcune persone, quanto i bisogni abitativi di specifiche categorie sociali svantaggiate, quanto ancora le necessità di incremento dei servizi del quartiere; nel caso degli M-Hotel a Londra, concepiti come strutture trasportabili e come servizio che può essere acquistato da aziende che necessitano di garantire ai propri collaboratori alloggi temporanei di qualità e nelle vicinanze, si sono incontrate le esigenze dei privati con quelle delle Pubbliche Amministrazioni interessate a valorizzare e vitalizzare aree provvisoriamente inutilizzate; infine, nel caso della Kulturbrauerei di Berlino, edificio di archeologia industriale nella quale si propone l'integrazione tra funzioni commerciali e terziarie con spazi per il divertimento, l'aggregazione e l'offerta culturale, appare evidente tanto l'intreccio tra l'interesse del proprietario a valorizzare economicamente la struttura (che risulta però sottoposta a vincolo di salvaguardia storico-architettonico) e l'insieme di interessi sui quali si fonda l'attrattività potenziale dell'area, quanto la possibilità di valorizzare il rapporto tra questi interessi privati come veicolo di soddisfazione di un interesse pubblico, quello legato alla riqualificazione del quartiere.

In molti casi, alla base dei progetti di riuso sociale considerati si colloca una felice combinazione di interessi e motivazioni diverse: da una parte quelle legate a certi gruppi sociali che rivendicano il diritto di soddisfare autonomamente alcune loro esigenze che sono state trascurate dalle istituzioni o quelle di singole figure che si rendono leader carismatici a partire da aspirazioni personali e passioni frustrate dalle logiche del mercato; dall'altra quelle delle istituzioni deputate ad intervenire su certi settori della domanda sociale o a promuovere la riqualificazione di certe parti della città; in taluni casi poi anche quelle dei privati interessati alla valorizzazione di spazi che per ragioni diverse non si prestano a interventi di riuso produttivo. Attraverso la ricerca si è reso evidente come dall'incontro tra questi diversi fattori attorno alla prospettiva del riuso degli spazi per funzioni innovative e per servizi non convenzionali, possa scaturire un potenziale progettuale capace di tradursi in giochi a somma positiva e in grado di produrre un indotto positivo sulla collettività. L'impatto sociale e la valenza pubblica di questi progetti può essere direttamente o indirettamente legato al contenuto delle funzioni attivate all'interno degli spazi: è diretto, ad esempio, in un caso come quello del riutilizzo dell'ex fabbrica di materiale elettrico nel mezzo del quartiere Marsh Farm a Luton per ospitare la costituzione di nuove imprese a servizio del quartiere composte da abitanti disoccupati; è indiretto, ad esempio, nel caso della riqualificazione dell'ex cotonificio Spinnerei, affittato dalla Municipalità ad una serie di imprenditori per la creazione di un distretto artistico creativo, allo sviluppo del quale è in buona parte associata la recente rivitalizzazione del quartiere circostante per lungo tempo rimasto abbandonato al degrado.

### **Forme gestionali**

Tra i diversi modelli innovativi adottati nei vari casi per affrontare la gestione degli spazi e per l'organizzazione dei nuovi servizi al loro interno, spicca il caso della Chocolate Factory di Londra, affidata ad una struttura appositamente creata dalla Municipalità per lo sviluppo locale artistico e culturale e che funziona da agenzia di intermediazione per lo sviluppo e la messa in rete delle comunità creative. Questa agenzia lavora all'interno della comunità locale tentando di riconoscere e valorizzare i talenti (prestando particolare attenzione alle componenti sotto-rappresentate della comunità, quali ad esempio le minoranze etniche, i richiedenti asilo e rifugiati, le donne, i disabili e gli ex detenuti) e offrendo loro occasioni di formazione e acquisizione di competenze specifiche mirate all'educazione, all'impiego e all'imprenditorialità.

Anche nel caso del Kaapeli di Helsinki, la Municipalità e la Nokia (proprietaria dell'ex fabbrica di cavi elettrici), con un'iniziativa congiunta, hanno fondato nel 1991 la Kaapelitalo Oy Kaapelitalo, una società *ad hoc* per la gestione della struttura e per seguire l'avanzamento del progetto. La Società, composta da 7 persone affiancate da una serie di persone svantaggiate, gestisce gli affitti degli spazi attraverso i quali finanzia la programmazione delle iniziative culturali per un fatturato di circa di 3,5 milioni di euro all'anno, che libera da vincoli i soggetti artistici operanti all'interno della struttura nella gestione delle loro attività.

Diverso è il caso della Fire Station di Dublino che, inizialmente gestita dall'Art Council (un dipartimento del Settore Cultura della Municipalità specificamente dedicato alla promozione artistica) come spazio creativo funzionale a costruire opportunità di sviluppo locale, nel 1993 si è resa giuridicamente indipendente da quest'ultimo, consolidandosi come spazio direttamente gestito dalle organizzazioni della comunità locale (NCCCAP - The North Centre City Community Action Project) pur continuando a fornire spazi per artisti.

### **Condizioni di start up**

Un caso emblematico di innovazione rispetto al sostegno nelle fasi di avvio dello sviluppo dei progetti di riuso sociale è rappresentato dal Community Enterprise and Resource Center di Marsh Farm a Luton: attraverso i fondi di un programma nazionale di riqualificazione il Governo ha concesso i finanziamenti necessari per l'acquisto della struttura da parte delle organizzazioni locali della comunità, a condizione che queste ultime si costituissero in società per lo sviluppo del quartiere e intraprendessero un percorso di formazione (finanziato e accompagnato dal Governo stesso). Una volta dotatesi di un piano strategico in base al quale procedere alla elaborazione di idee di progetto e alla costruzione di proposte di riuso, le organizzazioni

hanno potuto richiedere ulteriori finanziamenti che sono stati concessi a condizione della dimostrazione della autosostenibilità economica di ciascuna delle suddette proposte.

Nel caso della Chocolate Factory i fattori chiave del successo nel garantire l'accessibilità al progetto da parte degli artisti hanno avuto a che vedere con la possibilità di mantenere molto bassi i costi di affitto degli spazi, in ragione dell'utilizzo di spazi grezzi (che per essere degli *atelier* o dei laboratori non necessitano di interventi di ristrutturazione particolarmente onerosi) e della condivisione degli spazi, ossia dall'utilizzo del medesimo *atelier* da parte di artisti diversi (fatto che oltretutto favorisce lo sviluppo di relazioni sinergiche tra gli artisti stessi).

Il caso del Kaus Australis di Rotterdam rende evidente poi come, coinvolgendo istituzioni e partner *ad hoc*, si possano ottenere anche risorse per lo *start up* di tipo tecnico e tecnologico: in quel caso infatti le attrezzature per lo sviluppo delle arti visive sono state garantite attraverso un accordo tra l'Amministrazione ed Enti culturali e artistici di scala regionale, nazionale e internazionale.

### **Relazioni con il quartiere**

Il caso del centro culturale La Friche, realizzato in una ex manifattura di tabacco di Marsiglia, più di altri mette in evidenza il tentativo di costruire un rapporto stabile con il quartiere a partire da una iniziativa culturale: la maggior parte del patrimonio immobiliare appartiene infatti al Comune che ha concordato con l'associazione che lo utilizza un contratto di affitto gratuito degli spazi, a condizione che venissero portate avanti attività per il quartiere secondo quanto stabilito da una Commissione appositamente stabilita e presieduta da Jean Nouvel. La Commissione, dopo aver compreso le finalità del progetto, ha posto l'attenzione sul contributo che la presenza di artisti provenienti "da fuori" avrebbe potuto dare allo sviluppo del quartiere, lavorando sulle potenzialità degli spazi pubblici aperti del quartiere, enfatizzando il valore della *mixité* tra popolazioni e funzioni differenti e la necessità di sviluppare uno stretto rapporto tra pubblico e privato anche nella definizione di un programma di attività culturali da portare avanti nel corso del tempo.

Il movimento è stato invece opposto ("dal quartiere all'arte cittadina") in altri casi, come quello dell'Ateneo Popular di Barcellona, laddove lo spazio dismesso dell'ex fabbrica di asfalto e il suo riutilizzo hanno rappresentato l'occasione di emersione e sviluppo dei potenziali sociali presenti nel quartiere, che si sono tradotti in iniziative artistico-culturali destinate ad arricchire e

diversificare l'offerta culturale cittadina (anziché rappresentare l'occasione di avvicinamento al quartiere da parte di artisti "esterni").

### **Forme dell'interazione**

Dal punto di vista dei processi che ne hanno sostenuto lo sviluppo, il ricco e variegato panorama di esperienze internazionali di riuso sociale e creativo di spazi urbani per lungo tempo rimasti chiusi e inutilizzati si caratterizza per una serie di elementi così frequentemente ricorrenti da poter essere considerati alla stregua di invarianti. Essi riguardano innanzitutto l'origine e la storia di queste esperienze, iniziate quasi sempre attraverso fenomeni di appropriazione spontanea e occupazione abusiva da parte di gruppi di abitanti, giovani, artisti o tramite iniziative di associazioni locali e comunità di pratiche, per sviluppare iniziative auto-interessate che, una volta rivelatesi efficaci rispetto ad una più ampia cerchia di persone, hanno finito per attirare l'attenzione delle istituzioni. In quasi tutti i casi queste ultime sono entrate in gioco in un secondo momento, rendendosi disponibili a percorsi negoziali dai quali sono scaturite forme di accordo e partenariato inizialmente non considerate, talvolta definite attraverso percorsi incrementali e in alcuni casi anche conflittuali. Molto spesso è proprio la contrapposizione tra le intenzioni di riqualificazione espresse dalle istituzioni locali (ispirate quasi sempre a modelli di tipo tradizionale e orientate alla demolizione o ristrutturazione degli spazi per insediarvi funzioni tradizionali e/o servizi convenzionali) e le aspirazioni delle popolazioni informalmente insediate negli spazi (e protagoniste di altrettanto informali sperimentazioni) che ha generato occasioni di interazione divenute con il tempo opportunità di collaborazione e progettazione creativa, dalle quali sono dipese nuove cornici progettuali entro le quali si è resa opportuna la mobilitazione di competenze aggiuntive (architettoniche, tecniche, commerciali, manageriali...). È ad esempio il caso della SargFabrik di Vienna, progetto sviluppato nei primi anni da un gruppo di abitanti del quartiere in modo informale e che successivamente ha visto la costituzione di una società non profit *ad hoc* per la gestione degli spazi e il coinvolgimento dei settori tecnici dell'Amministrazione Comunale e di uno studio di architettura specializzato. Più raramente l'innescio dei processi ha coinciso con una intuizione sviluppata da parte delle istituzioni locali, come nel caso dello SpreeBrücke di Berlino, spazio pubblico rappresentato da una spiaggia galleggiante che è stata realizzata recuperando una vecchia imbarcazione-container: l'iniziativa è stata originariamente proposta da una agenzia pubblica incaricata dello sviluppo di sistemi di connessione nel tessuto urbano, che ha richiesto una serie di contributi esterni, non solo di architetti e ingegneri, ma anche di un gruppo di artisti esperti di iniziative di coinvolgimento della comunità locale. Più raramente ancora, l'avvio di tali processi è dipeso dalla mobilitazione diretta dei soggetti privati proprietari degli immobili, come nel caso della KulturBrauerei di Berlino, acquistata da

una società immobiliare che ha deciso di lavorare insieme all'istituzione locale e ad una serie di associazioni per rendere più efficace l'iniziativa. In altri casi ancora le istituzioni, sollecitate dalla comunità locale, hanno svolto un ruolo di promozione, coordinamento e gestione del progetto, come nel caso del Matadero di Madrid in cui la Municipalità, dopo aver concesso per anni lo spazio del vecchio mattatoio ad alcune organizzazioni sociali, aveva deciso di riqualificare quella parte di città affidando ad un operatore privato la definizione di un piano generale di sviluppo urbano ma ha incontrato in questo l'opposizione delle organizzazioni sociali che l'hanno convinta ad orientarsi verso un processo a forte regia pubblica e a carattere partecipativo. Oppure, come nel caso del Tramway di Glasgow, dove un gruppo di artisti ha promosso la trasformazione dell'ex officina dei tram come centro per l'arte e l'Amministrazione Pubblica, in occasione dell'evento "Glasgow città europea della cultura", ha favorito la realizzazione del progetto sostenendolo economicamente e inserendolo fra i progetti da realizzare in occasione del grande evento.

### **Forme del consolidamento e sostenibilità economica**

Il consolidamento delle esperienze di riuso sociale degli spazi si traduce nella maggior parte dei casi nella stabilizzazione e nell'ampliamento dei servizi associati alle iniziative originarie. A questa dimensione significativa, se ne affiancano in alcuni casi almeno altre due, che riguardano il consolidamento del processo e la strutturazione organizzativa del soggetto promotore.

Un esempio del primo tipo si ha nell'esperienza del consolidamento del centro culturale WUK di Vienna che, nato nella forma dell'occupazione in un contesto politico-culturale di forte cambiamento e indirizzata a coniugare integrazione sociale e promozione culturale dal basso, oggi rappresenta al contempo un successo e una sfida ancora aperta. Dopo un lungo percorso di negoziazione che ha coinvolto la Pubblica Amministrazione e ha portato alla formazione di una organizzazione unica che raccoglie le diverse associazioni non profit attive all'interno dello spazio dell'ex fabbrica di locomotive, lo spazio è regolarmente funzionante e attivo: tuttavia il progetto si mantiene costantemente in tensione a partire dalla volontà dei promotori di sviluppare un approccio manageriale che sappia aumentare le capacità di investimento del centro, senza però ricadere in una organizzazione gerarchica ed esclusiva e dunque privilegiando il consolidamento delle strutture organizzative orizzontali (attraverso pratiche partecipate e cooperative, processi decisionali trasparenti e aperti e costantemente rivolti alla ricerca di un consenso il più allargato possibile).

Il consolidamento dell'esperienza dello Chapitò di Lisbona ha assunto invece la forma soprattutto dell'istituzionalizzazione del soggetto promotore, trasformatosi da associazione culturale senza fini di lucro che beneficiava di



finanziamenti specifici per l'intervento sociale, ad organizzazione non governativa che oggi lavora con enti pubblici e privati di livello sia nazionale che internazionale, promuovendo progetti relativi all'area educativa, alla cultura, alle arti e all'integrazione sociale. In questo caso il processo di riuso ha offerto ai promotori la possibilità di fare esperienza, di costruire reti e di sviluppare competenze specifiche divenute un patrimonio collettivo dalle forti ricadute locali, visibili in primo luogo a partire dalle trasformazioni e dalle evoluzioni del servizio all'interno dell'ex riformatorio.

Oltre alle più diffuse modalità di sostenibilità economica, che sono rappresentate spesso da un misto di autofinanziamento, sovvenzioni pubbliche e contributi privati, in alcuni casi i progetti individuati hanno evidenziato alcune ipotesi innovative di autofinanziamento. Nel già citato caso del Kaapeli è stato progettato un meccanismo di finanziamento fondato sulla valorizzazione commerciale di parte degli spazi disponibili (4500 m<sup>2</sup>) per eventi e iniziative temporanee rivolte ad aumentare l'attrattività del centro e l'offerta culturale urbana, quali concerti, eventi, conferenze, mostre, prevedendo anche la possibilità di servizi quali *catering*, supporti audio-video, etc. Nel caso del riuso del cotonificio Spinnerei, invece, la ristrutturazione è stata inserita nell'ambito di un Programma Speciale per l'Impiego finanziato dal Comune di Lipsia che prevedeva il coinvolgimento di persone disoccupate come manodopera, e in questo modo ha richiesto ai promotori di sostenere soltanto i costi di acquisto dei materiali. Il caso dell'Hangar di Barcellona, centro di supporto alla produzione e alla ricerca artistica alternativa, è interessante in quanto, pur essendo una iniziativa privata, la gestione è fondata su criteri "sociali" di assegnazione degli spazi, da cui dipende la possibilità di intercettare i finanziamenti pubblici. Un progetto simile, quello dell'incubatore artistico e culturale Kaus Australis di Rotterdam, ha lavorato a combinare due distinti canali di finanziamento: da una parte il finanziamento pubblico diretto a sostenere il riutilizzo di un'area periferica e lo *start-up* di iniziative dal basso; dall'altra i finanziamenti provenienti da sponsor e dai vari enti artistici interessati a promuovere forme artistiche innovative.

### **Tempi del processo**

Infine, particolarmente interessante per quanto riguarda la capacità di fare uso della risorsa tempo, è il caso della Maison des Journalistes a Parigi, progetto che si è costruito attorno alla risposta al bisogno di alloggi per l'accoglienza dei giornalisti rifugiati, ai quali la legge preclude la possibilità di svolgere alcun tipo di lavoro retribuito durante il periodo di attesa del responso della loro richiesta. Il progetto offre nello stesso posto un servizio ricettivo e uno spazio di scambio, confronto e collaborazione con i giornalisti francesi, che garantisce ai rifugiati una occasione per sfruttare il tempo dell'attesa dedicandolo alla

formazione e alla specializzazione professionale, e che al contempo rende un servizio di informazione e produzione culturale per la città.

È particolarmente evidente poi in alcuni casi, tra cui quello del centro culturale El Faro d'oriente a Città del Messico ma anche quello dell'ex cotonificio Spinnerei a Lipsia, la capacità degli attori impegnati nella regia dei processi di giocare ruoli differenti in diverse fasi. Nel primo caso la Pubblica Amministrazione ha inizialmente sostenuto dall'esterno una serie di iniziative "leggere" con cui un gruppo di intellettuali si proponeva di utilizzare l'arte per coinvolgere una comunità locale fortemente emarginata. In un secondo momento si è proposta come partner all'associazione nel frattempo costituitasi, fino ad arrivare a proporre, in una fase ancora successiva (quando cioè alcune competenze sviluppate dai protagonisti avevano raggiunto un livello solido e significativo), un'ipotesi di istituzionalizzazione di questa organizzazione nell'ambito delle strutture del Dipartimento della Cultura del Governo. Nel caso di Lipsia, invece, la politica di sviluppo messa in atto dalla società che gestisce la riqualificazione dell'ex cotonificio ha previsto un lavoro temporalmente e strategicamente complesso di attivazione di risorse, ricerca e gestione: questo lavoro è cominciato con la concessione di spazi a basso costo per attirare giovani artisti e artigiani, ed è proseguito con un incremento degli affitti concordato con gli artisti stessi in cambio dell'affidamento a loro della gestione di alcuni servizi presso la struttura (funzionali ad attirare le gallerie di maggiore fama ad insediarsi all'interno del distretto).

A conclusione di questa rassegna di riferimenti ad esperienze progettuali sviluppate nel contesto internazionale, vale la pena di richiamare l'attenzione sul fatto che predisporre ad apprendere da esse significa innanzitutto provare a mettere al lavoro tutte queste sollecitazioni per ripensare i modelli organizzativi e le strategie d'azione con cui gli attori deputati a trattare le questioni di interesse collettivo possono affrontare la sfida del riuso degli spazi, provando ad impiegarli per arricchire di nuovi contenuti la sfera pubblica urbana.

### **4.3 Prime sperimentazioni di politiche per il riuso sociale in Europa<sup>3</sup>**

Nel contesto europeo, la promozione (diretta o indiretta) da parte degli Enti Locali di strategie e programmi di sostegno allo sviluppo di esperienze di riuso sociale degli spazi urbani dismessi o temporaneamente inutilizzati rappresenta ancora un fatto eccezionale, che tende a verificarsi in quei contesti e in quelle situazioni che per motivi diversi evidenziano una certa propensione all'innovazione e alla sperimentazione. Si tratta ancora per lo più di iniziative

---

<sup>3</sup> Questo paragrafo è stato scritto attingendo ai materiali di ricerca prodotti da Anna Dall'Olio nell'ambito del progetto Reuse.

pionieristiche, sviluppate a partire da (e attorno a) congiunture singolari, che vanno dalla particolare sensibilità di alcuni politici e tecnici interni all'Amministrazione rispetto al tema in questione, alla eccezionale rilevanza e visibilità assunta in certe città dal fenomeno nelle sue versioni auto-organizzate, fino alle significative capacità dimostrate da certe organizzazioni locali di formulare proposte in grado di stimolare l'interesse (o anche solo la disponibilità a collaborare) delle Amministrazioni.

Allo stato attuale il livello di diffusione di questo genere di politiche non consente ancora di parlare dell'affermazione di un qualsivoglia *policy trend*, anche se la varietà delle esperienze e la significatività di alcuni primi risultati conseguiti spingono ad assumere seriamente alcune sollecitazioni in questa direzione. In particolare sembra sensato cominciare a censire le iniziative già sviluppate enfatizzandone specificità e funzioni, anche nella prospettiva di creare occasioni di scambio e contaminazione tra diversi ambiti urbani europei sulla base della condivisione delle esperienze, e di promuovere l'interessamento delle Amministrazioni finora dimostratesi meno attive su questi temi.

La valorizzazione degli spazi dismessi e inutilizzati e delle opportunità di loro riuso come dispositivo di innovazione dei modi di produrre la sfera pubblica locale, ha assunto diverse declinazioni nei diversi contesti in cui è stata attivamente perseguita. Questa prospettiva è stata impiegata con riferimento a diversi temi di interesse pubblico (*housing*, cultura, sviluppo economico, assistenza sociale...) ed ha trovato spazio in modi eterogenei all'interno delle agende delle Pubbliche Amministrazioni (programmi speciali, iniziative di riqualificazione di specifici quartieri, convenzioni con enti terzi...). La ricerca "Reuse" ha potuto rappresentare soltanto una prima occasione di analisi di alcune di queste iniziative e di riflessione a ridosso dei loro contenuti: non si davano le condizioni per poter svolgere una indagine a tutto campo all'interno del complesso e articolato scenario urbano europeo. Si è pertanto optato per la selezione di un campione di esperienze utile, se non altro, ad evidenziare una varietà di approcci possibili. In altre parole, la ricerca ha voluto offrire l'occasione per cominciare ad alimentare la costruzione di una sorta di catalogo delle politiche per il riuso sociale, che possa funzionare da stimolo a condividere e cumulare il portato delle esperienze realizzate. Di seguito, a conclusione del capitolo, verranno presentate, a titolo esemplificativo, alcune opzioni strategiche che fanno riferimento alle politiche in atto in alcune città europee.

- Politiche del riuso sociale *come strategia per costruire una nuova connotazione identitaria dei quartieri* e per sostenere lo *start-up* dello sviluppo di distretti creativi. Un esempio significativo da questo punto di vista può essere rinvenuto nel progetto Quarter21 promosso a partire dal 2002 da parte del Governo federale austriaco e dalla Città di Vienna, attraverso la creazione

di una agenzia di sviluppo di proprietà pubblica (75% Governo federale e 25% Città di Vienna) per la progettazione e la gestione del riutilizzo di una superficie di 7000 mq nel centro cittadino. L'iniziativa è orientata a rivitalizzare e ampliare il ruolo del MuseumsQuartier di Vienna (uno dei più ampi complessi culturali nel mondo) attraverso la realizzazione di una piattaforma per l'industria creativa che, offrendo spazi (per ospitare sedi istituzionali, servizi o alloggi/studio per artisti) e opportunità di sostegno economico (attraverso la costruzione di accordi di partenariato con istituzioni private che hanno permesso, ad esempio, la creazione di borse di studio per artisti partecipanti al programma Artist-in-Residence), stimoli la condivisione del lavoro creativo e l'integrazione tra iniziative di diversa natura e scala, sostenga il loro inserimento nei circuiti internazionali e costruisca relazioni positive con il tessuto urbano.

- Politiche del riuso sociale *per contrastare la fuoriuscita del potenziale creativo dalla città*. L'esperienza del Comune di Amsterdam (Assessorato allo sviluppo urbano) attraverso la progettazione e l'implementazione del programma Broedplaats è sicuramente emblematica in questo senso. A partire dal 2000 l'istituzione locale è impegnata in un progetto volto a salvaguardare spazi di agibilità in città per l'arte e la produzione culturale alternativa non-commerciale che ha storicamente contribuito a determinare l'immagine informale e plurale di Amsterdam e che recentemente risulta minacciata dalle pressioni di un mercato immobiliare in forte espansione. Per prevenire la rapida scomparsa di un settore importante per la città, la Municipalità ha deciso di investire 30 milioni di euro per sottrarre alle dinamiche del mercato immobiliare e destinare ad usi sociali "alternativi" (artistici, culturali, creativi...) alcune strutture dismesse e occupate nel centro della città (vecchi edifici scolastici, vecchie chiese, ma anche depositi, palazzi per uffici, spazi industriali, cantieri navali). L'obiettivo del progetto – da perseguire attraverso un lavoro coordinato e collaborativo con enti culturali, sindacati e gruppi di *squatters* – è quello di generare in quattro anni 2000 aggiuntivi spazi di lavoro e di esercizio per artisti individuali o per gruppi, integrandoli con l'offerta già garantita dalle strutture autogestite, le quali verrebbero in tal modo valorizzate e potenziate.

- Politiche del riuso sociale *per sostenere la riappropriazione da parte dei cittadini di spazi di risulta*. Interessanti in questo senso sono le proposte dell'Associazione Esterni di Milano, patrocinate da diverse istituzioni pubbliche quali Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Regione Lombardia, Provincia e Comune di Milano. Con l'iniziativa Design Pubblico, in particolare, l'associazione Esterni si propone di rivitalizzare gli spazi pubblici di Milano (soprattutto quelli in cui si passa senza sostare) e di valorizzare il loro potenziale sociale e culturale attraverso idee innovative che vanno dalla organizzazione di eventi agli interventi di arredo urbano. Design Pubblico è un *framework* di azioni miranti ad implementare una strategia di riappropriazione

degli spazi pubblici della città come spazi di socializzazione per la cittadinanza rendendoli "accessibili", utilizzando temporaneamente lo spazio dei cantieri, organizzando al loro interno servizi provvisori (lavorando ad esempio su un tema rispetto a cui Milano è particolarmente carente e inaccessibile, quale quello dell'ospitalità e della ricettività).

- Politiche del riuso sociale *per rafforzare le capacità progettuale e di azione del terzo settore*. Un esempio innovativo viene dal progetto "Spazi per le idee" promosso in collaborazione dagli Assessorati alla Gioventù, al Patrimonio ed alla Integrazione e Rigenerazione urbana del Comune di Torino, come risposta alla crescente richiesta di spazi nel quale dare luogo alle attività del mondo giovanile e dell'associazionismo. Il progetto (attualmente in fase di lancio) si orienta a valorizzare il patrimonio di spazi disponibile nella città: a tal fine è stato effettuato un lavoro di indagine, stimolo e messa in rete delle disponibilità di soggetti pubblici e privati titolari di spazi, confluito nella costruzione di un *sito web* che vuole funzionare da dispositivo per l'incontro tra domanda e offerta e per stimolare la combinazione tra interessi differenti (più spesso tra quelli di enti e istituzioni interessati alla visibilità e quelli delle organizzazioni del terzo settore in cerca di spazi entro cui organizzare iniziative ed eventi). In questo modo il Comune intende promuovere ed incentivare l'associazionismo ed il libero incontro tra i cittadini, riconoscendo l'aggregazione come valore fondamentale del vivere civile.

- Politiche del riuso sociale *come strategia di risarcimento delle comunità locali svantaggiate*. Ad esempio, in Italia la Legge 109/96 sul riutilizzo a fini istituzionali e sociali dei beni confiscati alla mafia è il risultato di un percorso che, a partire dal lavoro svolto negli anni dall'associazione Libera (un coordinamento di oltre 1300 associazioni, gruppi, scuole, realtà di base, territorialmente impegnate per costruire sinergie politico-culturali e organizzative capaci di diffondere la cultura della legalità), ha coinvolto e reso protagonista un ampio spaccato della società civile nell'individuazione degli strumenti per una più efficace lotta alla criminalità organizzata. Nei 13 anni di applicazione la Legge ha consentito di creare in molti territori (non solo del sud d'Italia) le condizioni per l'inserimento occupazionale di giovani disoccupati. Sulla scia di questo percorso a partire dal 2007 l'Agenzia del Demanio ha avviato un nuovo modello di gestione e destinazione dei beni confiscati, basato su Progetti Territoriali che prevedono la consegna di "pacchetti omogenei di beni" agli Enti locali e il loro riutilizzo sociale, attraverso la firma di Protocolli d'Intesa.

- Politiche del riuso sociale *come strategia per valorizzare il tempo della trasformazione*. L'esperienza realizzata a partire dal 2002 nel quartiere Transvaal, nella zona sud-ovest di Den Haag in Olanda, risulta particolarmente interessante in questo senso. Si tratta di un quartiere degradato per la rigenerazione del quale la Municipalità ha previsto un piano decennale di

operazioni di demolizione, ricostruzione e vendita di circa 3000 case popolari. Il progetto Transizione – promosso da una associazione di artisti (Optrek) in collaborazione con la Municipalità – si propone di accompagnare la trasformazione valorizzando il potenziale degli spazi “in transizione”, quali gli immobili in attesa di demolizione e gli alloggi di nuova costruzione non ancora venduti, impiegandoli per usi compatibili e funzionali con le aspettative sul futuro. In particolare, il progetto Transvaal Hotel prevede la realizzazione di un “albergo diffuso” nel quale le stanze saranno i singoli appartamenti (personalizzati ad opera di artisti e imprenditori locali), mentre i corridoi saranno le strade del quartiere. L’indotto atteso da questa iniziativa è lo sviluppo locale di un’industria turistica fatta di negozi e servizi e destinata a durare nel tempo.

- Politiche di riuso sociale *per incidere sulla qualità e la sostenibilità della vita urbana*. Da questo punto di vista è utile considerare il progetto Vias Verdes, promosso dal Ministero delle Opere Pubbliche per la trasformazione della rete nazionale spagnola (oltre 7.000 chilometri) di linee ferroviarie dismesse o lasciate incompiute, per lo sviluppo di funzioni legate all’ecoturismo. Fin dall’inizio questo programma ha visto una stretta cooperazione tra i diversi settori dell’Amministrazione Pubblica (a livello locale e regionale), comprese le compagnie ferroviarie, i gruppi di cittadini e varie associazioni. Alcune delle *greenways* già realizzate hanno avuto un effetto positivo sulla redistribuzione del turismo di massa, ponendosi come alternativa al turismo balneare. Il successo di questo percorso è stato tale da incoraggiare gli imprenditori locali, i proprietari di alberghi e ristoranti a chiedere l’autorizzazione per pubblicizzare le loro aziende lungo i percorsi. L’effetto positivo delle *greenways* sulle aree attraversate non è limitato al settore turistico, ma incide positivamente anche sulla qualità della vita delle comunità locali, che hanno avuto la possibilità di ripristinare gli edifici dismessi (ad esempio le ex-stazioni) per la realizzazione di attrezzature e servizi locali. Questi effetti appaiono ancora più significativi se si considerano le zone rurali, nelle quali attraverso percorsi di formazione-lavoro, la realizzazione delle *greenways* è stata utilizzata come opportunità di inserimento occupazionale (sia all’interno dei cantieri che nell’ambito dell’indotto turistico).

## 5. Governance del riuso sociale: suggerimenti per i Comuni

Con questo *paper* abbiamo voluto discutere la possibilità di arricchire e articolare la sfera pubblica urbana. Infatti, a fronte dei cambiamenti sociali e culturali che stanno riguardando la città contemporanea, una sfida importante pare essere quella della ideazione e progettazione di nuovi servizi di interesse pubblico con cui integrare quelli convenzionali. In apertura abbiamo cercato di chiarire perché riteniamo che questa sfida richieda a tutti gli attori, ed in particolare alle Pubbliche Amministrazioni, di rendersi disponibili ad un significativo cambiamento di approccio. In un contesto di *governance* e nella prospettiva della sussidiarietà orizzontale, diventa cioè sempre più importante provare ad affiancare alle consuete logiche amministrative anche modalità nuove con cui concepire l'azione pubblica, che si orientino a combinare in modo creativo energie, risorse e opportunità presenti nella società ed emergenti dai territori.

Quali sono però gli elementi distintivi dell'approccio in base al quale orientare la logica della sussidiarietà a sostenere processi creativi? All'interno del paragrafo 1.2 sono stati proposti tre principi fondamentali: *cambiare il punto di vista* rispetto alla natura dei problemi, *riarticolare il campo d'azione* integrando temi e strumenti settoriali, *valorizzare il contributo attivo che diversi attori possono dare* anche sul versante della gestione dei servizi. La ricerca in oggetto ha voluto rappresentare un'occasione per cominciare a ragionare sulle implicazioni operative di tali principi a partire dall'esplorazione di alcune esperienze concrete di interazione tra società e istituzioni. In particolare si è voluto mettere alla prova l'ipotesi che individua nel riuso sociale degli spazi una significativa opportunità per lo sviluppo di forme di *governance*. Attraverso la considerazione di un variegato spettro di casi di riuso – che in generale sono risultati rilevanti nella misura in cui hanno contribuito ad evidenziare risorse e criticità per la sperimentazione di forme originali di intervento sociale – i tre principi richiamati sono stati ripresi e approfonditi. In questa sede e a conclusione del *paper*, si intende pertanto riassumere l'apprendimento generato dall'esperienza di ricerca, provando a tradurre i suddetti principi nella forma di alcuni suggerimenti per orientare l'azione dei Comuni alla valorizzazione degli spazi disponibili nelle città come volano della riorganizzazione della sfera pubblica.

## 5.1 Concedere maggiori chances alla sperimentazione

Alla cultura amministrativa tradizionale è prevalentemente associata una visione dell'azione sociale costruita a ridosso della logica del fabbisogno (Tosi, 2004), in base alla quale un problema pubblico sussiste quando un bisogno sociale già riconosciuto e legittimato dalle istituzioni risulta per qualche ragione insoddisfatto. Innovare questa cultura all'insegna della creatività non significa stravolgerla, ma piuttosto provare ad arricchirla. Cambiare il punto di vista rispetto alla natura dei problemi significa cioè provare a differenziare e moltiplicare il punto di attacco alle questioni, spostando l'attenzione dai bisogni insoddisfatti (che richiedono strategie dirette) alle opportunità d'azione (che rinviano a strategie indirette attraverso le quali intercettare bisogni nuovi o altrimenti difficili da riconoscere e interpretare). L'azione pubblica non è cioè da considerarsi tale solo nella misura in cui affronta un problema già chiaramente definito: va ritenuta di interesse pubblico anche l'azione che contribuisce a definirlo e/o a ridefinirlo. L'analisi del problema pubblico, che solitamente è considerata come la premessa necessaria dell'azione pubblica, può essere vista anche come il risultato (soltanto eventuale) dell'esplorazione delle risorse potenziali offerte da una situazione (Julien, 2008). Per analizzare una situazione facendo a meno di categorie analitiche precostituite e per utilizzare l'azione come strategia di indagine, è importante però esercitare lo *sguardo* ad accogliere le sollecitazioni più diverse e inaspettate.

In particolare la ricerca ha indotto ad assumere un diverso sguardo sul variegato patrimonio di spazi pubblici dismessi, considerandoli come opportunità per lo sviluppo di azioni innovative di interesse collettivo. Al momento privi di una destinazione funzionale specifica, gli spazi in questione da una parte testimoniano la possibilità di "tenere in sospeso il futuro", e dall'altra spingono ad immaginare possibili usi e a fare delle prove. Non solo, molto spesso essi si prestano anche strutturalmente ad ospitare queste prove, che in molti casi sono già informalmente in atto. A ben vedere infatti in quasi tutti i casi considerati all'origine dei progetti che oggi caratterizzano gli spazi in questione vi sono state iniziative non solo talvolta illegali e abusive (occupazioni e riutilizzi informali), ma spesso centrate su azioni auto-interessate promosse da piccoli gruppi o da attori privati (e quindi apparentemente molto distanti dalla consueta idea di azione pubblica), che tuttavia a posteriori vanno riconosciute come fattori determinanti nel processo che ha condotto all'attivazione di servizi pubblici innovativi. Da questo punto di vista la considerazione dei casi, e soprattutto dei processi - spesso tortuosi - ad essi connessi, ha contribuito a mettere in evidenza il valore della sperimentazione: gli spazi dismessi possono essere cioè reconsiderati come laboratori urbani, luoghi attorno ai quali sperimentare forme innovative di sinergia fra soggetti diversi sia per il loro *status* (pubblici e privati, gruppi formali e informali, associazioni radicate nei



territori o *city users* temporanei, etc.) sia per le risorse di cui dispongono, terreno concreto di integrazione tra risorse (economiche, tecniche, giuridiche, culturali) e capacità disperse nella società, per la produzione di nuove funzioni urbane e la ricerca di possibili sinergie con temi e questioni di interesse collettivo. Le modalità con cui queste esperienze innovative si sviluppano sono spesso per forza di cose diverse dalla consuetudine che caratterizza la progettazione sociale e in alcuni casi anche difficilmente comprensibili dall'esterno. Per leggere l'opportunità associata agli spazi del riuso è necessario pertanto cercare di lasciarsi sorprendere, suggestionare e sollecitare da queste provocazioni (Sennet, 1999). Dal punto di vista di chi ha responsabilità pubbliche e si trova di fronte ad esperienze di autorganizzazione sociale a ridosso delle aree dismesse e degli edifici abbandonati, si tratta di prendersi almeno il tempo per pensare, capire, verificare, mettere alla prova la significatività di quanto accade... Questo significa assumere un approccio che, prendendo le distanze tanto dalla "tolleranza zero" quanto dal *laissez-faire* ed evitando di ricadere nell'ideologia dell'informale, si orienti invece ad indagare con spirito costruttivo gli usi anomali dello spazio urbano (Cottino, 2003), predisponendosi ad accogliere spunti anche da ciò che non appare del tutto comprensibile e a dare fiducia all'attivismo sociale come una risorsa potenziale che, se lasciata libera di misurarsi con la realtà e le sue difficoltà, può apprendere e consentire agli altri di apprendere.

In particolare per i Comuni la raccomandazione è quella di orientarsi in primo luogo a concedere maggiori *chances* alle persone di cimentarsi e di procedere per tentativi nella pratica del riuso. A tal fine si tratta, laddove possibile, di:

- considerare la sperimentazione come valore di riferimento importante per chi si occupa di governo urbano, accanto a quelli (più in voga) della sicurezza, della legalità, etc;
- rinunciare ad interrompere o a contrastare esperienze di riuso che, per quanto sviluppatasi in modo informale e spesso non in linea con le disposizioni normative, rivelano processi progettuali in qualche misura promettenti;

provare ad elaborare strategie "leggere" attraverso le quali avvicinare queste esperienze (senza costringerle entro schemi predefiniti) e attrezzarsi per interagire con esse in modo originale, pur nel rispetto dei ruoli e degli obblighi che da essi dipendono.

## 5.2 Concepire l'intervento nella città per processi (anziché per settori)

L'amministrazione della città è tipicamente organizzata per settori, ossia per campi stabili di afferenza di certi problemi e di certe soluzioni. È chiaro che laddove la complessità delle situazioni si fa maggiore, si giustifica il coinvolgimento di più settori all'interno di un programma di azione pubblica. In particolare la più recente riflessione scientifica sull'innovazione amministrativa spinge a considerare l'utilità di procedere in questi casi integrando tra loro temi e strumenti settoriali (Fareri, 2002). In questo senso si può dire che la maggiore efficacia dell'azione pubblica viene a dipendere dalla sua desettorializzazione, e cioè dalla possibilità di coordinare tra loro prospettive differenti sui medesimi problemi. Tuttavia, come chiarito in apertura, assumere fino in fondo un approccio creativo alla riorganizzazione della sfera pubblica urbana dovrebbe condurre a riflettere sulla possibilità di procedere oltre: non limitandosi a far corrispondere alla definizione dei problemi urbani un più ampio spettro di soluzioni da adottare (dunque ad allargare il numero di attori coinvolti nei relativi processi decisionali), ma provando anche a diversificare il modo di definire i problemi stessi. La desettorializzazione dei problemi in questo senso rientra tra gli obiettivi di una strategia progettuale rivolta a riarticolare in modo creativo il tradizionale campo d'azione di (almeno) alcune politiche pubbliche. Se è vero, come teorizza una componente rilevante del dibattito scientifico, che i problemi sociali non sono mai precostituiti, ma si costruiscono e ricostruiscono nelle dinamiche di interazione che coinvolgono vari attori (Crosta, 2006), sembra importante provare a capire quali approcci possono facilitare questo percorso di innovazione. Non è facile accettare l'idea che l'azione pubblica possa svilupparsi in modo svincolato da una chiara predefinizione dei problemi che è chiamata ad affrontare, o che in corso d'opera questi possano mutare a partire da sollecitazioni (imprevedibili) offerte dal contesto e attraverso l'integrazione tra diverse prospettive sulla città. Sembra ancor meno semplice comprendere in che modo gli attori che hanno a cuore le *performance* dell'azione pubblica debbano/possano modificare i loro abituali comportamenti per garantire che ciò avvenga.

Da questo punto di vista la ricerca sul riuso sociale e creativo degli spazi ha fornito alcuni spunti, complessivamente riconducibili ad una spinta a prestare maggiore attenzione agli aspetti di processo. Nella maggior parte delle esperienze considerate, infatti, il rapporto tra problemi e soluzioni messi in gioco dai progetti di riuso, così come la combinazione tra interessi, risorse e aspettative all'interno delle funzioni insediate negli spazi, hanno rappresentato il risultato di complesse vicende che hanno visto evolversi nel corso del tempo le relazioni tra un sistema variegato di attori. La creazione di meccanismi organizzativi capaci di rendere sinergico il rapporto tra temi e questioni diverse

non è stato un fatto avulso dalle complesse dinamiche di interazione locale: al contrario, in quasi tutti i casi diverse prospettive e traiettorie di intervento sugli spazi in gioco si sono alla fine intrecciate solo dopo essere state per lungo tempo distanti e indipendenti o in alcuni casi sovrapposte o addirittura conflittuali. A dispetto della visione più tradizionale in base alla quale sono gli obiettivi e i contenuti del progetto a determinare i ruoli e le responsabilità degli attori, nei casi considerati è avvenuto piuttosto il contrario: le funzioni oggi attive negli spazi considerati possono essere considerate come il risultato di un processo nel corso del quale diversi attori hanno giocato ruoli differenti nel tempo, modificando le proprie aspettative e i propri comportamenti nelle diverse fasi (Fareri, 2009). La sensibilità degli attori (in particolare di quelli istituzionali) nel capire quali obiettivi assumere e quale ruolo giocare in quale momento della vicenda (spesso unitamente alla attenuazione della preoccupazione per giungere rapidamente a risultati concreti e visibili) hanno rappresentato in molti di questi casi delle condizioni di successo dalle quali sembra possibile ricavare insegnamenti.

In particolare per i Comuni questo significa assumere un approccio all'intervento nella città fondato su passaggi progressivi e incrementali nella esplorazione dello spazio di possibili intese e sinergie con gli altri attori. Si tratta di un approccio che richiede l'elaborazione di strategie *ad hoc*, ed in particolare di prestare attenzione a:

- evitare di assumere un atteggiamento standardizzato nei confronti di situazioni che, ad una attenta analisi, possono essere ricondotte a storie diverse e/o ad un diverso stadio di evoluzione;
- predisporre ad accogliere prospettive diverse all'interno del percorso progettuale, senza temere le eventuali conseguenze in termini di stravolgimento delle intenzioni iniziali;
- considerare il tempo come una risorsa a cui appoggiarsi per costruire l'efficacia del progetto, anziché come un termine di riferimento per misurare l'efficienza della progettazione.

### **5.3 Costruire la posta in gioco per mobilitare gli attori**

Il principio della *governance*, che all'interno del dibattito politico-amministrativo ha ormai definitivamente sostituito la più tradizionale prospettiva del *government*, ridefinisce le responsabilità delle istituzioni rispetto alla produzione di servizi pubblici. Ad una interpretazione di stampo "liberista" di questo principio che ne fa una giustificazione "teorica" a sostegno della progressiva "ritirata" dello Stato rispetto all'erogazione diretta di servizi

di interesse collettivo, si contrappone una visione radicalmente differente. Sostenuta da diversi autori nel dibattito scientifico (Bagnasco, Le Galés, 2001), quest'ultima individua in alcuni cambiamenti strutturali della società contemporanea le ragioni di un nuovo ruolo per l'attore Pubblico, il quale (oltre a mantenere un ruolo esclusivo in alcuni tradizionali ambiti di intervento) è chiamato a farsi veicolo dell'innovazione della sfera pubblica attraverso il coinvolgimento di altri attori, portatori di interessi, risorse, capacità. Non si tratta solo di predisporre ad accogliere in modo sistematico le indicazioni provenienti dalla società rispetto all'adeguamento di certi servizi (come lasciano intendere certe interpretazioni banali e consumate della partecipazione), ma anche e soprattutto di promuovere il coinvolgimento di altri attori sul versante della progettazione e della gestione di certi servizi. In base a questa interpretazione della *governance*, dunque, alle Pubbliche Amministrazioni spetta il difficile compito di individuare gli ambiti e le occasioni più appropriate (perché più promettenti) attorno a cui indirizzare politiche "abilitanti" e interventi di facilitazione (*enabling*) dell'intervento di diversi attori a ridosso di questioni di interesse collettivo (Balducci, 2000). Si tratta di stimolare la responsabilizzazione diretta delle persone, la mobilitazione di interessi molteplici e la ricerca di possibili occasioni di interazione, da cui potrebbero dipendere giochi a somma positiva in grado di generare valore aggiunto per l'azione pubblica. Tuttavia, in che modo, a quali condizioni e attraverso quali strumenti favorire queste dinamiche?

A fronte di questi interrogativi, la ricerca "Reuse" ha proposto di cominciare a riflettere attorno ad una possibile opzione strategica, che individua negli spazi dismessi una opportunità di interazione tra attori istituzionali e attori sociali per l'innovazione della sfera pubblica urbana. I casi e le vicende considerate dalla ricerca hanno dimostrato come però la semplice disponibilità di questo tipo di risorse spesso non sia sufficiente: spazi rimasti per lungo tempo trascurati, inutilizzati e abbandonati, così come micro-iniziativa di riuso spontaneo diffusamente considerate marginali e residuali quando non alla stregua di problemi di ordine pubblico, hanno conquistato un ruolo di primo piano all'interno dei processi di politiche soltanto a partire da alcune mosse che hanno visto protagonisti diversi attori. Sono state trasformate in poste in gioco rilevanti grazie a processi negoziali e ad iniziative specifiche che in molti casi hanno seguito traiettorie simili e spesso hanno visto un ruolo decisivo delle istituzioni locali. In quasi tutte le esperienze si è trattato di processi complessi e articolati nel tempo, nel corso dei quali le strategie hanno progressivamente preso forma a partire da intuizioni originali a proposito della fattibilità di certi interventi, ma all'interno dei quali non solo la disponibilità ma anche la ferma intenzionalità degli *stakeholder* (pubblici e privati, locali e sovralocali) di sperimentarsi in un ruolo nuovo rispetto alla produzione della sfera pubblica urbana ha rappresentato un fattore decisivo (Cottino, 2009b). Infatti, per quanto gli attori sociali locali (associazioni, gruppi, organizzazioni formali e informali)

abbiano quasi sempre occupato una posizione di primo piano in tutte le vicende considerate e poi nell'assetto attualmente raggiunto dai progetti, il contributo attivo di altri attori "più forti" ha garantito il successo del percorso progettuale.

In particolare, nella maggior parte dei casi considerati sembrano essere state mosse strategiche attraverso le quali le Istituzioni locali hanno contribuito a costruire la posta in gioco del processo, quelle rivolte a:

- chiarire e presentare agli attori interessati le possibilità di integrazione tra obiettivi differenti e le convenienze reciproche, la flessibilità delle soluzioni e le possibilità di sperimentare modelli innovativi associate al riuso e alla trasformazione di questi spazi;
- elaborare procedure e dispositivi giuridico-organizzativi tali da consentire che la concreta fruizione degli spazi possa anticipare la definizione precisa e puntuale dei progetti e delle scelte di trasformazione (la fruizione provvisoria e tentativa come strumento progettuale);
- progettare organizzazioni *ad hoc* per la gestione del processo, che siano in grado di stimolare il coinvolgimento di *stakeholder* rilevanti per garantire (almeno nella fase di *start up*) lo spessore e la sostenibilità economica dell'iniziativa senza però precludere il coinvolgimento di attori più deboli e senza compromettere l'orizzonte di senso dell'iniziativa.

## Riferimenti bibliografici

Amin A., Thrift N., *Città. Ripensare la dimensione urbana*, Il Mulino, Bologna, 2005

Bagnasco A., Le Galés P., *Le città nell'Europa contemporanea*, Liguori, Napoli, 2001

Balducci A. (a cura di), "La produzione dal basso di beni pubblici urbani", in *Urbanistica*, 123, INU edizioni, Roma, 2004

Balducci A., "Le nuove politiche della *governance* urbana", in *Territorio*, 13, Franco Angeli, Milano, 2000

Bauman Z., *La società individualizzata. Come cambia la nostra esperienza*, Il Mulino, Bologna, 2002

Castoriadis C., *La rivoluzione democratica. Teoria e progetto dell'autogoverno*, Eléuthera, Milano, 2001

Cognetti F., Cottino P., Pozzi F., "La partecipazione oltre la discussione. Dalle esperienze milanesi ad una interpretazione", in *La partecipazione in provincia di Milano*, Provincia di Milano, Assessorato alla Partecipazione, 2007

Cottino P., *Competenze possibili. Sfera pubblica e potenziali sociali nella città*, Jaca Book, Milano, 2009a

Cottino P. (a cura di), *Attivare risorse nelle periferie. Guida alla promozione di interventi nei quartieri difficili di alcune città italiane*, Franco Angeli, Milano, 2009b

Cottino P., *La città imprevista. Il dissenso nell'uso dello spazio urbano*, Eléuthera, Milano, 2003

Crosta P.L., "Interrogare i processi di costruzione di pubblico come 'prove' di democrazia", in Pellizzoni L. (a cura di), *Democrazia locale. Apprendere dall'esperienza*, ISIG/DSU, Trieste, 2007

Crosta P.L., "Interazioni: pratiche, politiche e produzione di pubblico. Un percorso attraverso la letteratura con attenzione al conflitto", in *CRU – Critica della Razionalità Urbanistica*, n. 19, Alinea, Firenze, primo semestre 2006

Crosta P.L., "Reti translocali. Le pratiche d'uso del territorio come 'politiche' e come 'politica'", in *Foedus*, 7, 2003

Crosta P.L., "Società e territorio al plurale. Lo spazio pubblico – quale bene pubblico – come esito eventuale dell'interazione sociale", in *Foedus*, 1, 2000

Dente B., Bobbio L., Spada A., "Government or Governance of Urban Innovation? A tale of two cities", in *DisP*, 162, 3, 2005

- Dente B., *Le politiche pubbliche in Italia*, il Mulino, Bologna, 1990
- Donolo C., "Affari pubblici. Sull'incontro tra capacità e beni comuni nello spazio pubblico", in *Rassegna Italiana di Sociologia*, 2, 1997
- Dragotto M., Gargiulo C., *Aree dismesse e città*, Franco Angeli, Milano, 2003
- Fareri P., "Sperimentare, consolidare. Milano (Città Sane) vista da Torino (Settore Periferie)", in *Territorio*, 24, Franco Angeli, Milano, 2002
- Fareri P., *Rallentare. La progettazione delle politiche urbane* (a cura di M.Giraudi), Franco Angeli, Milano, 2009
- Julien F., *Sull'efficacia. Cina e Occidente a confronto*, Il Sole 24 ore, Milano, 2008
- Lombardi P. (a cura di), *Riuso edilizio e rigenerazione urbana. Innovazione e partecipazione*, Celid, Torino, 2008
- Martinotti G., *La nuova morfologia sociale della città*, Il Mulino, Bologna, 1993
- Palermo P. C. (a cura di), *Il programma Urban e l'innovazione delle politiche urbane. Il senso dell'esperienza: interpretazioni e proposte*, Franco Angeli, Milano, 2002
- Pasqui G., *Città, popolazioni, politiche*, Jaca Book, Milano, 2008
- Rabaiotti G., "Progetti nella città senza strumenti nelle istituzioni: un progetto alla Barona", in *Territorio*, 33, Franco Angeli, Milano, 2000
- Rifkin J., "Rivoluzionare l'architettura", in *Abitare*, 486, Milano, 2008
- Sennet R., *Usi del disordine. Identità personale e vita nella metropoli*, Costa e Nolan, Milano, 1999
- Tortorella W., Chiodini L. (a cura di), *Rapporto Cittalia 2008. Ripartire dalle città*, Cittalia Fondazione ANCI ricerche, Roma, 2008
- Tosi A., *Casa, quartieri, abitanti, politiche*, Libreria Clup, Milano, 2004.

**CITTALIA**

00186 Roma  
Via dei Prefetti 46  
[www.cittalia.it](http://www.cittalia.it)

**ISBN 978-88-6306-012-6**



This document is licensed under a Creative Commons  
Attribuzione-Non commerciale-Condividi allo stesso modo 2.5 Italia License