



# IL MANIFESTO

## PROMUOVERE L'INNOVAZIONE, ABILITARE IL CITY MAKING

Questo manifesto contiene le lezioni che abbiamo estratto dalla seconda edizione di Area – Festival internazionale dei beni comuni, promosso dal Comune di Chieri. Il tema al centro di questa edizione è stato la rigenerazione urbana. Desideriamo ringraziare tutti coloro che hanno partecipato al Festival. Per scrivere questo manifesto, abbiamo abbondantemente utilizzato i loro pensieri, idee, esempi, suggerimenti.

A partire dalle questioni emerse nei tre giorni di dibattito, abbiamo tratto 6 indicazioni che intendono parlare agli attori che si occupano di rigenerazione urbana: amministratori pubblici, esperti, city maker, abilitatori. Provano a dire cosa sarebbe opportuno fare per promuovere politiche di rigenerazione urbana, i punti di attenzione da tenere presente, le strategie di intervento da assumere. Confidiamo possano essere un contributo utile alla discussione in corso sull'agenda urbana e alla riflessione che impegna molti di noi sui caratteri dell'innovazione dal basso e sull'incontro con le politiche pubbliche.

Sollecitiamo a discuterlo, integrarlo, correggerlo.

### 1. CAMBIAMENTO. Io sono il cambiamento che produco

Cogliere il cambiamento, riconoscerlo e sostenerlo non è facile di questi tempi. Siamo vittime di una emissione costante di parole vuote e violente, che compongono un lessico eversivo, presentato come "il cambiamento". Facciamo fatica a penetrare questo frastornante rumore bianco, liberarci del suo condizionamento e scorgere i tanti "segnali di futuro" che invece caratterizzano la fase.

Fenomeni di innovazione stanno ridefinendo il confine tra sfera dell'economia e sfera della società. Abbiamo imprese che producono valore sociale e associazioni impegnate in attività economiche. La natura giuridica dei soggetti non è rilevante per definire la loro missione.

Ciò che è rilevante, in termini di politiche pubbliche, è l'impatto generato, di cui occorre valutare gli output, i risultati e gli impatti. La valutazione è centrale per imputare nessi causali tra obiettivi, intenzioni e risultati, trarre insegnamenti, distillare lezioni di policy e definire una nuova agenda pubblica: «io sono il cambiamento che produco».

I segnali di futuro sono fragili dal punto di vista politico: sono presenti in qualche iniziativa avanzata di governo urbano, soffrono di diffuse "sregolazioni" e politiche inabilitanti, faticano a consolidarsi. Non se la cavano meglio dal punto di vista teorico: non hanno una teoria adeguata a sostenerne l'impegno. «Ci sono più cose in cielo e in terra, Orazio, di quante ne sogni la tua filosofia». Sono punti privi di coordinate in una mappa in formazione. Sono pratiche, storie e persone. Hanno bisogno di un lavoro biografico e di rete, di affondi e connessioni. Ci sono però tentativi di costruire legami: lo stesso Festival di Chieri, il movimento dello

#Stato dei luoghi, l'associazione Rena. Ci sono risorse per sostenerne lo sviluppo (finanza di impatto, fondi di community development, operatori in cerca di progetti su cui investire) e attori disposti ad abilitarli (fondazioni, qualche istituzione, soggetti che fanno advocacy).

## 2. VALORE. Creare e distribuire valore sociale

È l'energia sociale intercettata, abilitata o generata dai e nei processi di rigenerazione urbana a produrre valore economico per immobili che oggi, in molte aree del nostro Paese, ne sono privi. Per i developer, si pone il problema di come favorire la generazione di valore per un portafoglio che vale zero. Ciò suggerisce però che i progetti di riattivazione sono sempre meno iniziative pianificate sin dal principio, ma processi che beneficiano della creazione e della diffusione dell'intelligenza sociale, del coinvolgimento di city maker nella valorizzazione dell'asset class. Si collocano nello spazio tra stato e mercato. Riprendono esperienze di mutualismo e cooperazione, che sono nella tradizione italiana. Mettono in tensione questo spazio per coltivarvi beni comuni e promuovono sperimentazioni avanzate sul dilemma democrazia-mercato.

Sono fattori potenti di trasformazione della città: veicolano il ritorno della manifattura in città; mettono in gioco nuove interpretazioni di turismo, welfare, agricoltura, housing; sostengono la nascita di spazi per i servizi di comunità, ospitando artigianato e residenza; indicano la creazione di "nuovi corpi urbani" di tipo ibrido e di nuovi soggetti imprenditoriali (imprese sociali, cooperative di comunità); connettono progettualità sociale, tecnologie e saperi diffusi. Ma se la redditività del city making in termini finanziari inizia ad apparire evidente, rimane da interrogarsi sulla sua redditività civica: quanto valore sociale producono, come misurarlo e soprattutto come catturarlo e distribuirlo?

## 3. BENI COMUNI, BENI PUBBLICI. Come rendere pubblici i commons?

La nozione di bene comune è ancora attuale? Emersa nella fase di contrasto alle politiche di privatizzazione dei servizi pubblici, ha conseguito il massimo esito politico con il referendum sull'acqua del giugno 2011. Come imposto dalla nostra tradizione nomodipendente, le pratiche di gestione dei beni comuni sono state ricondotte ad atto amministrativo, vedendo così ridursi il loro potenziale di innovazione per diventare esercizio di partecipazione di cittadini attivi, spesso dotati di elevato capitale relazionale in ambienti con cospicuo capitale sociale circolante.

Oggi siamo di fronte alla necessità di ripensare queste pratiche.

Come garantire che i beni comuni costituiti via cittadinanza attiva mantengano carattere universale, cioè rimangano pubblici e anzi qualifichino il "dominio pubblico"? Occorrono politiche pubbliche che riconoscano, connettano queste pratiche e ne sostengano l'upscaling. Un buon esempio è la politica delle super manzanas ("super isolati") di Barcellona, che identifica un insieme di isolati come nuove unità urbane dove sperimentare mobilità sostenibile, creare nuovo spazio pubblico, promuovere iniziative di coesione sociale. Osservare oggi le politiche in atto nelle città spagnole (Barcellona ma anche Madrid) permette di cogliere esperienze di grande rilievo in termini di innovazione del governo urbano. In entrambe, è evidente il tentativo di recuperare una direzione pubblica dei processi di trasformazione e sviluppo della città, secondo un approccio non nostalgico nei confronti di modelli top-down e, allo stesso

tempo, di netta contrapposizione nei confronti delle forme di appropriazione privatistica dei beni pubblici. Vi si possono leggere strategie di riqualificazione della sfera pubblica, a favore di un neomunicipalismo come motore di trasformazione politica, che prova a trattare, al livello locale, fenomeni globali, come cambiamento climatico, migrazioni, turismo di massa. Come legare la gestione dei beni comuni alla produzione di valore per nuove economie sociali? Le sfide di policy che questo interrogativo incrocia sono cruciali: la riattivazione degli asset pubblici, come nuova forma di mobilitazione e generazione di valore sociale; le nuove forme di territorializzazione del lavoro, dell'abitare, dei servizi (gli spazi ibridi dei "new urban body"); i nuovi modi di fare impresa (con le questioni dell'economia sociale, e delle imprese e cooperative di comunità) e di produrre (neomanifatturiero e agricoltura urbana); la finanza di impatto e gli strumenti di investimento per le imprese sociali.

#### **4. TRESPASSING. Essere indisciplinati, praticare lo sconfinamento**

Le pratiche di innovazione dal basso provano a dare risposte a questioni di grande impatto, su cui le politiche pubbliche faticano: riattivazione di immobili dismessi, inclusione di migranti e rifugiati, nuovo welfare, nuove forme del lavoro e della produzione. Affrontare adeguatamente tali questioni significa superare i limiti di approcci standardizzati che non sono in grado di trattarne la natura inconsueta. Viceversa il carattere sperimentale, aperto, creativo delle innovazioni dal basso appare maggiormente adeguato, perché seguono processi progettuali complessi: ridefiniscono un problema in modo da trasformarlo in risorsa per il trattamento di altri problemi; lavorano non in sequenza ma per aggiustamenti progressivi, per prova ed errore; costituiscono nuovi attori, trasformano schemi di interazione e ricostruiscono sistemi di opportunità.

Sono interessanti non perché provengono dal basso, ma perché sono generativi di pubblico. Emergono con lavori di scavo profondo: abbiamo già molte mappe del fenomeno, c'è bisogno di un approccio biografico.

Generare il cambiamento richiede desiderare il cambiamento ed esprimere una forte intenzionalità a favore del suo sostegno. Implica prendersi responsabilità, ingaggiandosi in processi di co-creazione. Per sostenere adeguatamente il desiderio coniugato con la responsabilità non basterà sostituire i metodi dell'ascolto attivo con i manuali dell'approccio *lean* per le start-up. Occorre lavorare sul confine tra domini diversi e sfidarli. Ad esempio, cosa connota come pubblico un servizio? La natura (pubblica) del soggetto che lo eroga, o l'impatto che genera, in termini di utilità pubblica? Come riconoscere le energie sociali? Sono quelle che emergono da lunghi processi di analisi e mappatura, o possono essere intercettate offrendo sistemi di opportunità e utilizzando il progetto come indagine? Come trasferire competenze: insegnando, co-creando, lavorando sulla coppia formazione e presa di parola pubblica?

Occorre praticare lo sconfinamento: tra discipline, saperi, metodi, settori di policy; alterare reti di governance e ridefinire policy community; apprendere a cooperare e a copiare da quelli che hanno trovato la soluzione prima di noi; accettare il fallimento e progettare vie di fuga; apprendere la cittadinanza e costruire nessi tra "education e advocacy".

## 5. INTERMEDIAZIONE. Abilitare l'intermediazione

Le pratiche che osserviamo sono segnali fragili, pulviscolari, spesso esposti a rischi di fallimento e chiusura per mancanze di risorse o per miopia da parte di chi potrebbe e dovrebbe sostenerli. A cominciare dalla pubblica amministrazione, che dovrebbe esercitare meno pretese di controllo e pensare di più ad abilitare queste pratiche e questi attori. La rigenerazione urbana è fatta dai nuovi attori di queste pratiche. Sono quelli che chiamiamo "city maker". Sono spesso giovani, hanno progetti leggeri, idee in cerca di partner, abbozzi di proposte in via di consolidamento. Prediligono la co-creazione fra pari, con la pubblica amministrazione e con altri attori. I decisori pubblici se ne stanno accorgendo: è sempre meno corrente, tra questi, l'idea che la soluzione sia associare un uso ad uno spazio, concederlo ad una associazione locale o farne "la casa delle associazioni"; occorre piuttosto definire un modello gestionale credibile e, sulla base di questo, sollecitare e incrociare la progettualità dei city maker.

Coloro i quali credono in una modalità fertile di incontro tra innovazione dal basso e politiche pubbliche indicano l'opportunità di rimettere a tema l'intermediazione. Nella fase della crisi dei corpi intermedi e del declino dei grandi soggetti di organizzazione della domanda sociale, nel momento in cui sembra affermarsi una nozione di popolo come comunità naturale in grado di affermare le proprie *issue* senza necessità di mediatori organizzati, la funzione di intermediazione potrebbe riposare su nuovi "broker".

La pubblica amministrazione deve farsi abilitante; deve internalizzare i costi della sperimentazione, non scaricandoli esclusivamente su quelli che la praticano; deve assumere i city maker come interlocutori privilegiati nel disegno di politiche di sviluppo e di rigenerazione urbana; deve modificare le regole degli acquisti pubblici, rinunciando, per problemi che richiedono soluzioni sperimentali, ad appalti di servizio affidati a capitolati rigidi e programmi standard, sollecitando invece proposte aperte e indeterminate, suscettibili di co-progettazione, avanzate da soggetti che potrebbero non avere tutti i requisiti tecnico-professionali in ordine; deve rivedere il sistema degli incentivi, ad esempio istituendo contributi nella forma di *pay for success* e sperimentando schemi finanziari nuovi; deve valutare. Insomma, la relazione con i nuovi broker non è a costo zero: la pubblica amministrazione deve assistere, abilitare e rischiare. L'attore pubblico non necessariamente deve fare il promotore, potrebbe utilmente accontentarsi di seguire, accompagnando o semplicemente non intralciando.

## 6. NOI. Siamo alla ricerca di nuovi modi di dire Noi

Le prove di innovazione sono ormai numerosissime, i cantieri sono centinaia. La domanda è: come interpretare e (soprattutto) cosa farsene, nel disegno delle politiche urbane, di questa tensione verso la comunità? Le risposte al momento sono di due tipi: una dal lato delle competenze, l'altra dal lato dei processi.

La prima osserva la formazione di figure professionali che si occupano di disegnare e gestire processi di costruzione di comunità. Queste figure sono impegnate nel management di spazi condivisi (community hub, spazi di coworking), nello sviluppo delle comunità che si formano attorno ad essi (quella dei coworker, degli utenti, del pubblico più ampio, delle reti partenariali attivate su progetti), nell'upscaling di queste comunità attraverso l'interazione con network di governance a diverso livello, nella gestione sociale dell'housing. Si tratta di policy designer sofisticati, che tendono a definirsi community organizer, ponendo l'enfasi sulla loro funzione di

disegno delle comunità di riferimento. Sono gli animatori dei community hub, quelle iniziative che, a partire da un immobile, erogano servizi a favore della, con e a partire dalla comunità. Sono dispositivi di innesco di processi di coesione sociale; sollecitando l'attivazione della comunità, hanno l'obiettivo di incrementarne le capacità.

In alcune iniziative di sviluppo locale e rigenerazione urbana, è possibile scorgere una sponda istituzionale alla costituzione del *noi*. In tali casi infatti l'azione pubblica diviene riconoscimento delle "energie sociali" presenti nelle città e supporto alla loro emersione e consolidamento. Le pratiche degli invisibili sono "progetti impliciti" da abilitare. È un orientamento che ha radici nel paradigma dello sviluppo locale: messo alla prova nell'iniziativa dei Bollenti Spiriti in Puglia, se ne trovano tracce in diverse sperimentazioni locali e, al livello nazionale, nella Strategia per le aree interne. Può contare oggi su programmi dedicati, misure di accompagnamento, schemi finanziari, sia dal lato pubblico, sia del no profit.

Il *noi* è però pure quello degli *altri*, di coloro resi invisibili da radicali condizioni di esclusione e povertà. Qui interessa sottolineare come le disuguaglianze abbiano una natura territoriale. Sono quelle prodotte da cicli di politiche pubbliche fallimentari, declino industriale, *brain drain*, lunghi periodi di bassa crescita, stagnazione o contrazione, che disegnano una "geografia dello scontento", una geografia composta dai "posti che non contano". C'è dunque bisogno di tornare a riconoscere la distribuzione territoriale della disuguaglianza, costruendo politiche ritagliate su specifiche biografie territoriali: per le periferie pubbliche e l'edilizia privata degli anni Cinquanta e Sessanta, per le zone industriali e gli insediamenti turistici, per il periurbano e le aree interne. Di fronte, abbiamo la sfida di ridare senso alla coesione territoriale.