



European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises

WORKING PAPER N. 042 | 12

**PROGETTI D'IMPRESA SOCIALE COME STRATEGIE DI
RIGENERAZIONE URBANA: SPAZI E METODI PER
L'INNOVAZIONE SOCIALE**

Paolo Cottino, Flaviano Zandonai

JEL classification: H44, L32
Fondazione Euricse, Italy

Please cite this paper as:
Cottino P., Zandonai F. (2012), *Progetti d'impresa sociale come strategie di rigenerazione urbana: spazi e metodi per l'innovazione sociale*, Euricse Working Paper, N.042 | 12.

PROGETTI D'IMPRESA SOCIALE COME STRATEGIE DI RIGENERAZIONE URBANA: SPAZI E METODI PER L'INNOVAZIONE SOCIALE

Paolo Cottino*, Flaviano Zandonai*

Abstract

Tra le varie espressioni dell'innovazione sociale assume un crescente rilievo la rigenerazione di *asset* comunitari da parte di imprese a finalità sociale. La ristrutturazione di beni immobili e spazi pubblici da destinare a servizi sociali, iniziative culturali, alloggi protetti, turismo comunitario, rappresenta un'importante sfida sia sul piano manageriale che della legittimazione di queste imprese. Il contributo intende approfondire entrambi gli aspetti, analizzando i principali snodi critici dei processi di rigenerazione ed evidenziando la convergenza a livello scientifico tra le definizioni di impresa sociale e di politiche pubbliche.

Keywords

Impresa sociale, rigenerazione urbana, politiche urbane, community asset

* DiAP - Politecnico di Milano, KCity srl; paolo.cottino@polimi.it.

† Euricse; flaviano.zandonai@euricse.eu.

1. Introduzione

La crisi dei sistemi di welfare tradizionali induce al cambiamento delle forme e dei contenuti degli interventi che promuovono migliori condizioni di vita delle persone e delle comunità, in particolare di quelle riconosciute, a vario titolo, come "svantaggiate". L'innovazione sociale rappresenta, da questo punto di vista, un investimento necessario e opportuno in diverse circostanze e attraverso modalità altrettanto differenziate (Phills et al. 2008). Un'applicazione di particolare interesse dell'innovazione sociale è costituita dalle iniziative che assumono la forma e/o la sostanza di progetti d'impresa sociale - spesso come occasione di convergenza e collaborazione tra gli interessi pubblici, privati e del terzo settore (Borzaga e Fazzi 2011) - e che si prefiggono la riconversione di beni e proprietà immobiliari a nuove forme d'uso comunitario. Si tratta di un tema che riveste un crescente interesse da molteplici punti di vista, tra cui quelli dello sviluppo urbano e dell'economia locale, oltre che da quello più propriamente sociale.

Vengono così sollecitate le politiche e le progettualità che mettono a sistema il patrimonio diffuso di saperi, conoscenze, teorie e metodi per orientare, anche in Italia come già avviene all'estero (Aiken et al. 2008), la promozione e la realizzazione di sperimentazioni volte alla riconversione di beni immobili in forma di *asset* comunitari. L'ampia disponibilità di beni e strutture dismesse da destinare a nuovi servizi si offre come importante occasione per coniugare gli obiettivi dell'impresa sociale e le strategie di rigenerazione urbana. Oltretutto, nell'attuale fase di crisi che vede drasticamente ridotte le risorse messe a disposizione dalla Pubblica Amministrazione, sono considerate innovative tutte quelle attività che valorizzano un più vasto spettro di risorse già disponibili nei contesti locali, favorendo il loro impiego coordinato in vista di obiettivi d'interesse collettivo (Cottino e Zeppetella 2009).

Dopo aver evidenziato le convergenze a livello definitorio tra impresa sociale e politiche pubbliche, verranno presi in analisi i principali nodi critici riguardanti la gestione dei processi di riconversione di beni immobili e spazi pubblici ad uso sociale. Infine, nell'ultima parte, saranno evidenziate le potenzialità conoscitive e di sostegno allo sviluppo che scaturiscono da un inedito campo di ricerca che incrocia imprenditoria sociale e rigenerazione urbana.

2. L'impresa sociale come politica pubblica innovativa

A dimostrazione della sua crescente rilevanza, da qualche tempo il discorso sull'impresa sociale si sviluppa in ambito scientifico all'interno di uno spettro variegato di campi disciplinari non riconducibili ai tradizionali settori di intervento di queste imprese, come ad esempio i servizi di welfare in campo socio-assistenziale e l'inclusione di soggetti svantaggiati nel mercato del lavoro. Si sviluppano così interpretazioni sempre meno omogenee di un fenomeno complesso e in parte ancora incompiuto (Hulgård, 2010). D'altro canto è possibile individuare nei diversi approcci alcune inedite convergenze che sono utili a migliorare la comprensione del fenomeno e, sul piano operativo, a svelarne potenzialità ancora inesprese.

Secondo Carlo Borzaga l'impresa va concepita come *"un meccanismo istituzionale ideato per coordinare l'attività di una pluralità di soggetti, con interessi talvolta simili talaltra diversi, allo scopo di risolvere un problema, generalmente di carattere collettivo, attraverso la produzione continuativa di un bene o servizio"*. A sua volta l'impresa sociale costituisce quel particolare tipo di impresa che - coniugando

all'interno di un medesimo processo aspetti produttivi e distributivi – *"si prefigge di intervenire a vantaggio della comunità o di un gruppo di cittadini in campi non già riconosciuti dalla Pubblica Amministrazione"*, per rispettare –sul piano quantitativo come su quello qualitativo– i mutamenti dei bisogni e le evoluzioni delle domande locali (Borzaga, 2009).

Queste definizioni presentano evidenti assonanze con i temi (e il linguaggio) che caratterizzano la riflessione interna al campo delle *public policies*: per avere una conferma in tal senso – ci ricorda Crosta - basta riprendere la definizione di politiche pubbliche proposta da Bruno Dente (citando William Dunn) e da tempo assunta in modo quasi unanime all'interno del dibattito disciplinare, per cui *"una politica pubblica è l'insieme delle azioni compiute da un insieme di soggetti (gli attori) che siano in qualche modo correlate alla soluzione di un problema collettivo, e cioè un bisogno, un'opportunità o una domanda insoddisfatta, che sia generalmente considerato di interesse pubblico"* (Crosta, 1998). Questa definizione è servita (e continua a servire) a supporto delle varie istanze di riorganizzazione delle logiche tradizionali dell'azione pubblica, spostando il fuoco dal modello del *government* -in base al quale la soddisfazione dell'interesse collettivo risulta competenza esclusiva dello Stato attraverso l'esercizio di funzioni specifiche- verso il modello della *governance* che invece considera il trattamento dei problemi collettivi come il risultato -non sempre del tutto intenzionale- dell'interazione tra diversi soggetti che perseguono i rispettivi obiettivi e si scambiano risorse (Sabbatini, 2005). Si tratta di un'interpretazione che non solo accoglie appieno la logica dell'impresa sociale sopra indicata, ma che può anche ragionevolmente indurre a guardare all'impresa sociale come a una politica pubblica.

Un ulteriore elemento di convergenza tra imprese a finalità sociale e politiche pubbliche emerge guardando al paradigma dell'innovazione, in particolare a due sue recenti e importanti declinazioni: l'orientamento sociale e il carattere localizzato. L'innovazione sociale rappresenta sempre più il concetto-guida per chi intende promuovere azioni di cambiamento sistemico. Si tratta infatti di un'innovazione *"che è sociale sia nelle finalità che nei metodi. Più in specifico l'innovazione sociale consiste in nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che simultaneamente rispondono a bisogni sociali (in modo più efficace rispetto ad approcci alternativi) e creano nuove relazioni e collaborazioni"* (Caulier-Grice et al. 2010). L'elemento centrale risiede quindi in un approccio centrato sulla creazione e la gestione di collaborazioni ad ampio raggio tra soggetti diversi, superando i tradizionali confini dell'organizzazione economica e sociale: tra settore pubblico e privato, tra imprese for profit e soggetti non lucrativi, tra istituzioni e società civile.

L'innovazione, inoltre, si configura come combinazione contingente tra svariati fattori che riguardano, da una parte, il carattere specifico delle aspettative e dei bisogni circa la qualità della vita delle persone e delle comunità (educazione, sicurezza, inclusione, ecc.) e dall'altra le risorse/opportunità necessarie per rispondervi (Moulaert et al. 2010). Si tratta quindi di un meccanismo comparabile a quello studiato con riferimento ai processi di innovazione che caratterizzano le economie locali. Infatti, secondo quanto sostiene Carlo Trigilia: *"i processi innovativi maturano non solo all'interno dei confini dell'impresa, ma sempre di più attraverso le relazioni formali e informali che le imprese con diverse specializzazioni sviluppano tra loro, con i fornitori, con i clienti e con le strutture della formazione e della ricerca [...]. Il ruolo delle 'reti corte', basate sulla vicinanza territoriale, è decisivo. È nel territorio, attraverso interazioni dirette spesso di natura informale, che si sviluppa la conoscenza tacita come risorsa cruciale per l'innovazione, in un mondo in cui le conoscenze standardizzate e codificabili circolano più velocemente. Ed è nel territorio che prendono forma quelle economie esterne materiali e immateriali che costituiscono*

l'humus delle attività innovative" (Trigilia, 2007).

L'orientamento dell'impresa sociale a rispondere a nuovi bisogni attraverso l'innovazione sociale, spinge a considerare il rapporto tra queste imprese e alcune politiche. Particolare rilievo assumono le politiche urbane, nella misura in cui –come sostiene Fareri (2010)– esse definiscono un campo d'azione collocato al "punto di incontro di percorsi paralleli sviluppati nell'ambito di diverse politiche di settore, che presentano sostanziali analogie sul piano della domanda di innovazione. Sono queste analogie a consentire di declinare un 'problema urbano' (che, è bene sottolinearlo, ha il carattere di costruito strategico, esito delle percezioni e della mobilitazione di un ampio campo di attori) come un problema il cui trattamento non è assicurato dalle politiche esistenti [...]. La messa a punto di politiche per il trattamento di questi problemi parte da tre parole chiave –locale, trasversale, dal basso– che evidenziano l'esigenza della costituzione 'urbana' di un nuovo campo di interventi su problemi sociali". Così delineate, le politiche urbane intersecano altre *polices*, come quelle di welfare, in quanto queste ultime hanno assunto, almeno da tre decenni a questa parte, un orientamento locale, soprattutto per quanto riguarda servizi sociali, educativi, sanitari, ecc. Si tratta di settori di intervento che vedono una consistente presenza di imprese a finalità sociale (Borzaga e Fazzi, 2006) e che si caratterizzano per un approccio basato sull'*empowerment* di risorse di varia natura e provenienza, non ultime quelle di cui sono in possesso i destinatari stessi degli interventi (Albertini 2011).

Figura 1 - Processi e bacini di sviluppo dell'imprenditoria sociale



Fonte: Hulgård (2010)

Lo schema di Hulgård sintetizza i processi evolutivi appena descritti, individuando i "bacini" all'interno dei quali l'impresa sociale ha trovato, nel corso del tempo e nei diversi contesti, condizioni più o meno favorevoli per il proprio sviluppo. In Italia sono i servizi di welfare prodotti in via continuativa da organizzazioni della società civile ad aver fin qui rappresentato il principale *driver* di sviluppo (Borzaga e Ianes, 2006). In una fase più recente emerge il campo, in realtà più potenziale che reale, di

un'impreditoria sociale in forma di "social business" all'interno dell'economia di mercato nell'ambito di processi di riconversione delle imprese for profit, in particolare tra quelle che, sviluppando la propria strategia di responsabilità sociale, incorporano nei processi produttivi elementi di natura sociale ed ambientale volti a produrre "valore condiviso" a favore di una pluralità di portatori di interesse (Porter e Kramer, 2011). Infine in ambito pubblico, oltre alle iniziative di tipo normativo e regolamentare, emerge il ruolo della rigenerazione urbana. Un ambito, quest'ultimo, che, come si avrà modo di argomentare nei paragrafi successivi, non è stato fin qui oggetto di particolare attenzione a livello nazionale. La causa di questa sottovalutazione può essere rintracciata non nell'assenza o nella scarsa strutturazione delle esperienze in atto, ma piuttosto nella mancata o solo parziale convergenza tra ambiti disciplinari in grado di far emergere questa ulteriore opportunità a livello di *policy* e di concreti interventi.

3. Progettare politiche per l'innovazione urbana: aspetti di management del processo

La prospettiva appena descritta è alla base di un orientamento ambivalente per chi si occupa di innovazione sociale nel contesto delle politiche di rigenerazione urbana, in particolare per ciò che concerne il riuso di spazi e strutture per obiettivi di pubblico interesse. Da una parte essa stimola l'attività di ricerca e analisi nei confronti di processi e di pratiche che si generano in modo spontaneo (Cottino, 2003); dall'altra orienta la riflessione e la sperimentazione relativa ai metodi e agli approcci progettuali più in grado di creare (o favorire intenzionalmente la creazione di) occasioni per l'innovazione sociale.

E' in questa seconda linea di azione che si colloca la prospettiva dell'impresa sociale come politica urbana. In particolare la promozione di progetti di imprenditoria sociale orientati a combinare bisogni, opportunità e risorse su base locale presuppone un'attenta cura del processo e il possesso di competenze propriamente riconducibili al campo del *policy design*. Tra i tanti nodi operativi, se ne evidenziano almeno tre che verranno approfonditi nei paragrafi successivi:

- un primo nodo riguarda le modalità di analisi del contesto territoriale, dalle quali dipende la possibilità di strutturare in modo articolato il campo del progetto;
- in secondo luogo è necessario approfondire la funzione strumentale che possono esercitare gli spazi fisici all'interno del percorso progettuale;
- in terzo luogo assumono rilevanza le modalità di individuazione e di attivazione delle risorse –intese in senso ampio, non solo economico e di mercato- necessarie per lo sviluppo del progetto stesso.

3.1. Il territorio come progetto

Qualunque politica pubblica che interviene su un contesto locale rispecchia il modo in cui quello stesso contesto è stato osservato. La lettura di un territorio non è mai un'operazione scontata e neutrale: l'individuazione delle caratteristiche di un contesto, infatti, è sempre e comunque un atto di interpretazione e dunque scelta di enfattizzazione di alcuni aspetti a dispetto di altri. Si pensi, ad esempio, a un tipico territorio *target* degli interventi di tipo sociale: le periferie (Cottino, 2009b). Mentre più abitualmente la progettazione di tali interventi è orientata da descrizioni della periferia fondate sulla rilevazione e l'interpretazione dei bisogni di chi la abita, uno sguardo più originale è quello rivolto ad esplorarne le potenzialità con riferimento al

riscatto di questi luoghi nell'equilibrio urbano. In un caso il territorio della periferia è inteso come un "dato": viene descritto con l'insieme delle informazioni disponibili che, attraverso il ricorso ad una serie di indicatori del disagio, segnalano la differenza tra quel contesto e il resto della città e che secondo la logica amministrativa si traducono in "bisogni". Nell'altro caso il territorio della periferia viene riguardato come un "progetto": viene cioè descritto con l'insieme delle opportunità che, adeguatamente colte, *potrebbero* entrare a far parte di un'ipotesi di azione collettiva localizzata. In questo senso l'approccio delle politiche urbane/territoriali può essere di supporto allo sviluppo di progetti di impresa sociale, nella misura in cui questi ultimi ambiscano ad aprire inediti spazi di lavoro che sappiano da una parte intercettare domande non codificate e dall'altra catalizzare interessi e mobilitare uno spettro più ampio di attori. Un primo impiego progettuale di tale approccio attiene alla costruzione di rappresentazioni del territorio da sottoporre agli attori (a quelli già in campo e a quelli potenziali) che li sollecitino a vedere la situazione attuale "come se fosse altrimenti" e a riconoscere la convenienza reciproca dell'azione congiunta, ossia la possibilità di giochi a somma positiva. Si tratta di descrizioni del territorio "per come potrebbe essere", funzionali a rendere evidenti a diversi attori, pur con obiettivi diversi, i vantaggi derivanti dal mobilitare le loro risorse all'interno di progetti comuni (Pasqui, 1999).

3.2. Usi del riuso

L'attenzione per gli spazi ha tradizionalmente avuto una funzione residuale nella progettazione sociale: essi sono più frequentemente considerati come i semplici contenitori entro cui far ricadere gli esiti di una progettualità sviluppata in modo autonomo. Diversamente, l'uso degli spazi potrebbe assumere un ruolo importante per lo sviluppo di un approccio incrementale e sperimentale al progetto, anche nel campo delle politiche di welfare (Munarin e Tosi, 2009). Un'evidente opportunità per procedere in tal senso è data dalla prospettiva del riuso. Lo spunto per una riflessione in proposito viene dall'osservazione di alcune esperienze di riutilizzo "sociale" degli spazi disponibili, iniziative che hanno promosso cioè processi di mobilitazione e implicazione diretta di gruppi di abitanti e "comunità di pratiche" nella reinvenzione della funzione attribuita a certi spazi inutilizzati o sottoutilizzati (Cottino e Zeppetella, 2009). Progetti innovativi di impresa sociale che sono emersi nel corso (e grazie a) pratiche progressive di adattamento di spazi dismessi e a partire dalle possibilità di sperimentazione che hanno consentito. La rilevanza del riuso degli spazi è legata anche a fattori di sostenibilità dell'innovazione sociale a condizione che sia le pratiche che le politiche vengano elaborate ed implementate come occasione e momento propizio per mettere al lavoro le risorse e le capacità di fare della società locale (un certo "uso del riuso" dunque). Ciò che interessa, in altre parole, è l'esperienza che la dismissione rende possibile: l'attivazione di un processo di riflessione progettuale attraverso la sperimentazione pratica.

In questo senso gli spazi dismessi possono essere funzionali a ospitare veri e propri laboratori per la formazione di nuove competenze sociali, ossia ambiti capaci di funzionare da magneti delle energie sociali presenti sul territorio, a contrastare la loro dispersione e a potenziare la loro capacità progettuale per rielaborare l'interesse collettivo (Aiken et al. 2008). Innanzitutto perché, in una situazione caratterizzata da tendenze individualizzanti che riguardano la società, la condivisione di spazi fisici tra le persone stimola la ricerca di possibili sinergie e interdipendenze, che costituiscono la base per lo sviluppo di progettualità comuni. In secondo luogo, l'esperienza del riuso risulta rilevante perché facilita l'immaginazione e consente di ottimizzare tempo e risorse: rapportarsi con uno spazio è 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 lavorando sugli spazi le organizzazioni coinvolte sono costantemente presenti sul territorio, con il vantaggio di mantenere lo sguardo rivolto a intercettare stimoli e opportunità da sviluppare in chiave progettuale. Uno spazio da riutilizzare rappresenta quindi 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 rendono visibile "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. L'uso progettuale degli spazi può essere dunque favorito e facilitato in base ad "un certo modo" di affrontare l'azione progettuale.

3.3. Attivare risorse

L'approccio dell'imprenditoria sociale chiede di coniugare la preoccupazione per la soddisfazione degli obiettivi legati allo sviluppo della comunità locale, con quelli legati alla sostenibilità (tecnica, politica, economica) degli interventi. Ciò rende a tutti gli effetti la progettazione un'attività tanto complicata quanto decisiva, soprattutto nelle situazioni (sempre più diffuse) contraddistinte da una generale scarsità di risorse pubbliche disponibili per l'innovazione in campo sociale. In alcuni casi questo spinge i promotori delle innovazioni nel campo del welfare a ridurre le loro ambizioni attestando i progetti a ridosso di modelli più consueti e consolidati; in altri casi invece li sollecita a riconoscere le strategie e le modalità più efficaci per mobilitare (anche) risorse di altra natura e di altra provenienza, che possano integrare o sostituire quelle già disponibili per lo sviluppo dei progetti. Questa seconda opzione, unitamente all'orientamento "politico" a promuovere il protagonismo delle comunità locali nei processi che le riguardano, da qualche tempo sostiene all'interno del dibattito sulla fattibilità delle iniziative di impresa sociale posizioni volte a problematizzare il tema delle risorse. In particolare, a fronte di un orientamento prevalente a ricercare all'esterno dei contesti locali le risorse necessarie per lo sviluppo dei progetti, una prospettiva alternativa si fonda sull'idea che, da una parte, la realizzazione dei progetti può fondarsi anche sull'impiego (diretto) di risorse di diversa natura, e non solo attraverso la mobilitazione di quelle di tipo economico; d'altro canto in molti casi i contesti locali che appaiono deprivati, sono in realtà ricchi di risorse (materiali e immateriali) che potrebbero essere impiegate in iniziative a favore della collettività. Opportunamente attivate, le risorse localizzate potrebbero attrarne di altra natura e provenienza (di fonte pubblica –ad esempio fondi europei– e di fonte privata come la finanza specializzata), consentendo così di realizzare modelli complessi di cofinanziamento per sostenere investimenti comunque consistenti. Inoltre si limiterebbe il rischio di colonizzazione dei processi di innovazione su scala locale da parte di risorse "strutturali"¹. E', questa, un'operazione tutt'altro che scontata. Si potrebbe sostenere che, prima ancora di capire come arrivare ad impiegare le risorse presenti in un contesto, è importante domandarsi come poterle riconoscere ed è ancor più indispensabile attrezzarsi per poterlo fare. Una risorsa non esiste in astratto e in

¹ Si veda la comunicazione della Commissione Europea (2011), *Iniziativa per l'imprenditoria sociale. Costruire un ecosistema per promuovere le imprese sociali al centro dell'economia e dell'innovazione sociale* {SEC(2011) 1278}.

assoluto, ma può rivelarsi tale soltanto in relazione a una qualche ipotesi di intervento, che sappia orientare l'indagine dei potenziali e delle ricchezze presenti in un contesto e il coinvolgimento degli attori che ne sono portatori.

La progettazione, da questo punto di vista, da esercizio di adattamento al sistema delle risorse disponibili (inteso come vincolo), si riconfigura come attività esplorativa rivolta all'individuazione e alla costruzione delle condizioni di attivazione dei potenziali inespressi. A tal fine diviene cruciale la prefigurazione di una qualche intenzione o idea di progetto che sia sufficientemente puntuale da permettere l'identificazione di un primo spettro di altri attori da provare a coinvolgere, ma anche sufficientemente flessibile da poter essere modificata in base alle condizioni che regolano l'acquisizione e l'impiego delle risorse di cui essi sono portatori. L'approfondimento di tali condizioni costituisce l'oggetto principale dell'attività progettuale che, nell'ottica del *policy design*, viene intesa come "indagine di fattibilità" per un'iniziativa congiunta da parte di attori portatori di obiettivi e interessi diversi. L'analisi degli *stakeholder*, da questo punto di vista, risulta particolarmente importante nella misura in cui serve ad indirizzare la prosecuzione del percorso progettuale: i risultati delle interlocuzioni con gli attori a proposito della prima idea di progetto devono essere utilizzati per prefigurare scenari alternativi d'azione, nuove rappresentazioni del problema su cui si intende intervenire e soluzioni che si potrebbero attivare che, concepite tenendo conto degli elementi emersi, comincino a rappresentare un possibile spazio di accordo tra gli attori.

4. Terzo settore alla prova dei community asset: il progetto "Spazzi" a Torino²

A titolo esemplificativo si intende di seguito proporre una pratica nella quale lo sviluppo di un progetto di impresa sociale è stato realizzato nell'ambito di un'azione di rigenerazione urbana, prestando attenzione ai tre nodi operativi appena descritti. È il caso del percorso che ha portato alla creazione di "Spazzi"³, un servizio innovativo che ha consentito a due cooperative sociali e a un'associazione di Torino di affrontare la doppia crisi del modello di risposta al problema del disagio psichico e dell'innovazione del mercato di riferimento.

L'origine della cooperativa "Progetto Muret" si colloca nel solco del radicale cambiamento di approccio nei confronti del trattamento urbano della malattia mentale avviato con la riforma Basaglia per l'integrazione dei malati psichici negli spazi e nelle pratiche della vita quotidiana nella città. La cooperativa Progetto Muret e i soggetti ad essa affiliati ha sviluppato un intervento articolato su diversi versanti quali ad esempio quelli della cura, dell'aggregazione, del lavoro e della produzione culturale, complessivamente riconducibile a un approccio relazionale che si è efficacemente integrato per diversi anni con il più tradizionale sistema di assistenza psichiatrica. Il contesto in cui si sono sviluppate queste esperienze di innovazione nel campo delle politiche sociali è però radicalmente mutato a partire dalla seconda metà degli anni '90. La riduzione dei fondi pubblici messi a disposizione per iniziative di reinserimento dei disabili psichici e l'aumento della concorrenza tra le cooperative attive nel campo dell'intervento sociale sulla malattia mentale, richiedevano una crescente standardizzazione delle prestazioni richieste dai servizi sanitari, e non lasciavano spazio e tempo per interventi attenti a coltivare la dimensione relazionale. Inoltre regrediva il lavoro con i disabili a una condizione di isolamento dal mondo "normale", in particolare dalle diverse espressioni della società civile.

² Il caso e il percorso progettuale sviluppato sono più estesamente descritti all'interno di Cottino (2009).

³ Per maggiori informazioni sul progetto: www.spazzi.org.

Per affrontare questa situazione in un'ottica di rilancio propositivo, la cooperativa ha scelto di dotarsi di una nuova strategia esplorando nuove possibili frontiere d'intervento al di fuori degli schemi tradizionali dei servizi di salute mentale. Facendosi affiancare da progettisti di politiche urbane, la cooperativa ha scelto di assumere il territorio, gli spazi della vita quotidiana e la città come orizzonte di lavoro. In particolare, la sfida era la costruzione di un progetto imprenditoriale che da una parte garantisse l'indipendenza economica della cooperativa e dall'altro innovasse l'approccio relazionale di intervento con i disabili. Si è quindi lavorato per concepire un progetto di impresa sociale che servisse a riconvertire le competenze degli operatori e degli stessi disabili psichici per lo sviluppo di iniziative volte a migliorare la qualità della vita urbana e arricchire il panorama culturale cittadino. Lo strumento utile ad innescare e a guidare l'avanzamento del processo progettuale, è stato individuato in una ex fabbrica di materiale elettrico sita al centro del quartiere San Paolo di Torino, che le cooperative avevano acquistato con l'intenzione di farne uno spazio pubblico multifunzionale. La prospettiva del riuso immediato della struttura -anche per ripagare l'investimento effettuato per acquistarla- ha spinto a interrogarsi sulle possibilità associate al nuovo scenario individuando concrete possibilità di azione offerte dagli spazi disponibili. La collocazione dello spazio all'interno di un territorio realmente "vivo" ha offerto quotidianamente stimoli per l'attività progettuale. Il processo per la definizione dei contenuti e delle modalità organizzative della nuova attività è stato avviato nel 2003 grazie a fruizioni estemporanee dello spazio prima della ristrutturazione vera e propria, utilizzando quindi la ristrutturazione come pretesto per sollecitare e indirizzare la progettazione funzionale. Nel corso del tempo la progressiva "appropriazione" dello spazio e il suo impiego per iniziative aperte al pubblico, ha consentito di coinvolgere altri attori, locali e urbani, interessati a realizzare iniziative comuni. Il progetto "SPAZZI - la locanda degli arrivanti" ha subito significative modifiche in relazione agli esiti delle sperimentazioni e agli apprendimenti da esse generati: si è evoluto a partire dalle opportunità che sono state colte e in funzione di relazioni che sono state coltivate, messe alla prova dall'azione e successivamente valutate nella loro capacità di produrre gli impatti attesi. Oggi è un progetto che gode di autonomia e ospita sia attività commerciali autosostenibili (un ristorante, una foresteria, un emporio del gusto, una lavanderia, ecc. gestiti con il coinvolgimento dei soci svantaggiati) sia attività culturali sperimentali funzionali a rendere Spazzi oltre che un locale accessibile e aperto, anche e soprattutto un luogo di produzione culturale che individua nella "follia" la sua cifra. In particolare, il progetto ambisce ad integrare (e, laddove possibile, rendere funzionale) il lavoro di inclusione sociale dei disabili psichici con l'offerta culturale rivolta alla città, e per questo si offre come centro propulsore di attività di diverso tipo tutte (direttamente e indirettamente) indirizzate a proporre e produrre contaminazioni all'insegna della "follia" (concetto diverso da quello di malattia mentale, e trasversale a tutti).

5. Rigenerazione urbana e impresa sociale: intersezioni per innovare

Le riflessioni fin qui proposte sono il risultato di una prima analisi che si colloca all'incrocio tra due campi d'azione originariamente distinti: da una parte gli interventi e le strategie di rigenerazione urbana e dall'altra i progetti di impresa sociale, in particolare quelli che fanno leva sulla dimensione comunitaria di queste imprese. L'intersezione dei due campi genera un processo di fertilizzazione incrociata da cui scaturiscono significativi e in parte inediti elementi di innovazione.

Il concetto di rigenerazione urbana, di provenienza anglosassone, è stato introdotto per indicare la particolare complessità e la singolare delicatezza di interventi che si vogliono rivolti non solo (e non tanto) a incrementare le specifiche "qualità"

(architettoniche, ambientali, economiche, sociali) di un quartiere o di una zona, ma piuttosto a incidere sulla specifica connotazione funzionale di determinati territori in rapporto dinamico e di mutua influenza con il resto della città (Cottino, 2011). L'approccio di politiche ha contribuito (e continua a contribuire) a questo dibattito soprattutto sul piano del metodo, proponendo una concezione processuale della rigenerazione. Per garantire l'efficacia delle iniziative destinate a incidere sulla connotazione funzionale di un quartiere non basta curare la predisposizione di progetti di riqualificazione, ma è necessario attivare un processo di mobilitazione di interessi e risorse attorno a nuove visioni del territorio che sappiano rendere evidenti nuove possibilità di azione congiunta. Da questo punto di vista l'efficacia delle iniziative di rigenerazione urbana è strettamente legata alla capacità di dialogare con il contesto in cui tali azioni si inseriscono, definendo i caratteri di problematicità e rilanciando prospettive di sviluppo all'interno delle quali si possano inscrivere azioni innovative. In definitiva, la progettazione delle politiche di rigenerazione urbana va intesa come *management* di processi volti a ipotizzare nuove connessioni tra diversi elementi costitutivi della realtà urbana -in particolare tra quelli che costituiscono l'*hardware* (fattori fisici, materiali, ambientali,...) e il *software* (fattori sociali, immateriali, economici,...)-, a costruire possibili "accoppiamenti" tra le risorse e gli elementi disponibili (spazi e non solo) che sostengano nuovi modi di vivere e abitare il territorio e ne garantiscano la fattibilità.

Allo stesso modo, uno degli elementi che contribuisce maggiormente a connotare il dibattito sull'impresa sociale riguarda il rapporto tra queste imprese e le loro comunità di riferimento. L'impresa sociale di comunità emerge (o meglio, ri-emerge) come tipologia che, nel suo insieme, sembra meglio valorizzare alcuni tratti sostanziali di questa forma d'impresa, rispondendo così alle logiche assimilative esercitate soprattutto da modelli di welfare istituzionali che tendono a rappresentare l'impresa sociale come mero fornitore di prestazioni *low cost* per conto della Pubblica Amministrazione. L'impresa sociale con un forte radicamento comunitario può intervenire con maggiore efficacia nei processi di costruzione di obiettivi di autentico "interesse generale" in un determinato contesto, articolando posizioni (interessi, bisogni e aspettative) caratterizzate da consistenti elementi di differenziazione e mutevolezza. Ma il "valore aggiunto" della comunità è visibile anche sul versante imprenditoriale. Un posizionamento centrale nelle dinamiche comunitarie consente infatti alle imprese sociali di far leva su elementi reputazionali e di impatto sociale grazie ai quali è possibile attrarre con maggiore facilità risorse di natura diversa (economiche e non, da transazioni di mercato e donative, ecc.), dando così consistenza e autonomia al progetto imprenditoriale (Demozzi e Zandonai, 2007).

L'impegno dell'imprenditoria sociale nelle politiche di rigenerazione urbana e, in modo più specifico, nella gestione di processi di riuso di beni immobili e spazi abbandonati o sottoutilizzati rappresenta, in quest'ottica, il "banco di prova" per dimostrare l'efficacia dell'approccio comunitario. La disponibilità di spazi fisici da riconvertire in *community asset* consente infatti di concentrare spazialmente interventi di coesione e sviluppo, generando potenzialità derivanti dalla contaminazione tra servizi sociali, educativi, attività culturali e ricreative, formazione, creazione d'impresa, ecc. Inoltre la progettazione e la gestione di queste iniziative richiede l'accesso a nuove competenze che si rendono disponibili all'interno di *network* differenziati dove gli attori sono messi in grado di apportare risorse e di veder soddisfatti i loro interessi in una cornice di "utilità sociale". Infine il riuso degli spazi richiede una sostanziale revisione del *business model* delle imprese sociali, assegnando maggiore rilevanza a un *mix* di risorse che deriva da donazioni, finanza specializzata e, non ultimo, dai diversi mercati di sbocco dei beni e servizi prodotti all'interno dello spazio riutilizzato. Un cambiamento di portata tale da coinvolgere non solo i processi produttivi o

determinate funzioni aziendali (come ad esempio di *fund raising* e di progettazione), ma l'intero sistema di *governance* dell'impresa sociale che, nel suo complesso, può riconfigurarsi come una vera e propria coalizione comunitaria (Zandonai, 2011).

Si completa così la "perimetrazione" di questo inedito campo di innovazione sociale. A partire da una concezione dell'impresa sociale come una politica pubblica, si è giunti a prospettare il modo in cui un certo tipo di queste politiche (quelle urbane e di rigenerazione urbana) possano sostenere e orientare un certo modello di impresa sociale. Si tratta del provvisorio stato di avanzamento di un percorso di ricerca che offre spunti importanti per la prosecuzione e l'approfondimento, sia sul piano teorico che su quello operativo, a condizione che tale percorso venga affrontato secondo modalità di "riflessione nel corso dell'azione" (Schon, 1993) che presuppongono il concorso di sguardi e competenze diverse.

Bibliografia

- Aiken M., Cairns B., Thake S. (2008) (eds), *Community ownership and management of assets*, Institute for Voluntary Action Research, London.
- Albertini G. (2011), "La lenta istituzionalizzazione delle politiche finalizzate all'empowerment dell'utenza nell'ambito dell'assistenza sociale: il caso delle politiche a favore di donne in condizione di esclusione sociale a Verona", *paper presentato alla Conferenza Espanet "Innovare il welfare. Percorsi di trasformazione in Italia e in Europa"*, Milano 29 settembre – 1 ottobre.
- Borzaga C., "Impresa sociale", in Bruni L., Zamagni S. (a cura di) (2009), *Dizionario di economia civile*, Roma, Città Nuova, pp. 516-526.
- Borzaga C., Fazzi L. (2006), *Manuale di politica sociale*, Milano, Franco Angeli.
- Borzaga C., Fazzi L. (2011), *Le imprese sociali*, Roma, Carocci.
- Borzaga C., Ianes A. (2006), *L'economia della solidarietà. Storia e prospettive della cooperazione sociale*, Roma, Donzelli.
- Brunetta G., Moroni S. (a cura di) (2011), *La città intraprendente. Comunità contrattuali e sussidiarietà orizzontale*, Roma, Carocci.
- Caulier-Grice J., Khan L, Mulgan G., Pulford L., Vasconcelos D. (2010), *Study on Social Innovation: A paper prepared by the Social Innovation eXchange (SIX) and the Young Foundation for the Bureau of European Policy Advisors*, Young Foundation/European Union.
- Commissione Europea (2011), *Iniziativa per l'imprenditoria sociale. Costruire un ecosistema per promuovere le imprese sociali al centro dell'economia e dell'innovazione sociale*, Bruxelles, {SEC(2011) 1278}.
- Cottino P. (2003), *La città imprevista. Il dissenso nell'uso dello spazio urbano*, Milano, Eleuthera.
- Cottino P. (2009a), *Competenze possibili. Sfera pubblica e potenziali sociali nelle città*, Milano, Jaca Book.
- Cottino P. (2009b), *Attivare risorse nelle periferie. Guida alla promozione di interventi nei quartieri difficili di alcune città italiane*, Milano, Franco Angeli.
- Cottino P., Zeppetella P. (2009), "Creatività, sfera pubblica e riuso sociale degli spazi. Forme di sussidiarietà orizzontale per la produzione di servizi non convenzionali", *Paper Cittalia*, n. 4.
- Cottino P., "Usi del riuso. Competenze e rigenerazione", in F. Zandonai (a cura di) (2011), *I beni della comunità*, numero monografico della rivista *Communitas*, n. 51.
- Crosta P.L. (1998), *Politiche. Quale conoscenza per l'azione territoriale?*, Milano, Franco Angeli.

- Demozzi M., Zandonai F., "L'impresa sociale di comunità: processi di sviluppo e modelli organizzativi", in Scaratti G., Zandonai F. (a cura di) (2007), *I territori dell'invisibile. Culture e pratiche di impresa sociale*, Bari-Roma, Editori Laterza, pp. 251-273.
- Fareri P. (2010), *Rallentare. Il disegno delle politiche urbane*, Milano, Franco Angeli.
- Hulgård L. (2010), *Discourses of Social Entrepreneurship – Variations on the Same Theme?*, Emes Working Paper, WP 10/01.
- Moulaert F., Martinelli F., Swyngedouw E., Gonzales S. (2010) (eds), *Can the Neighbourhoods Save the City? Community Development and Social Innovation*, London, Routledge.
- Munarin S., Tosi M.C. (2009) (a cura di), "Lo spazio del welfare in Europa", in *Urbanistica*, n. 139, pp. 88-112.
- Pasqui G. (1999), "Territorio e fasce deboli: la costruzione di una relazione", in *Impresa Sociale*, n. 43(1), pp. 9-19.
- Phills J. A., Deiglmeier K., Miller D. T. (2008), "Rediscovering Social Innovation", in *Stanford Social Innovation Review*, fall, pp. 34-43.
- Porter M.E., Kramer M.R., "Creare valore condiviso", in *Harvard Business Review Italia*, n. 1/2, gennaio / febbraio, 2011, pp. 68-84.
- Sabbatini A. (2005), "Governance", in *Rivista delle politiche sociali*, n. 2, pp. 407-423.
- Schon D.A. (1993), *Il professionista riflessivo. Per una nuova epistemologia della pratica professionale*, Bari, Dedalo.
- Trigilia C. (2007), *La costruzione sociale dell'innovazione. Economia, società e territorio*, Firenze, Firenze University Press.
- Venturi P., Zandonai F. (2012a) (a cura di), *L'impresa sociale in Italia. Pluralità dei modelli e contributo alla ripresa. Rapporto Iris Network*, Milano, Altreconomia edizioni.
- Venturi P., Zandonai F. (2012b), "Innovazione sociale e imprese sociali", *short paper Aiccon* (www.aiccon.it).
- Zandonai F. (2011) (a cura di), *I beni della comunità. Asset comunitari tra tradizione e modernità*, numero monografico della rivista *Communitas* n. 51.