

# Nuove competenze per “fare la città”: per un uso strategico degli approcci integrati

(IN CORSO DI PUBBLICAZIONE in *Atti della XVII Conferenza Nazionale Società Italiana degli Urbanisti, L'urbanistica italiana nel mondo, 15-16 maggio 2014, in Planum. The Journal of Urbanism, no.29, vol.2, 2014*)

**Paolo Cottino**

KCity rigenerazione urbana srl

Politecnico di Milano - DASTU - Dipartimento di Architettura e Studi Urbani

Email: [paolo.cottino@kcity.it](mailto:paolo.cottino@kcity.it); [paolo.cottino@polimi.it](mailto:paolo.cottino@polimi.it)

## Abstract

Lo spostamento di attenzione dalla prospettiva della riqualificazione a quella della “rigenerazione urbana” che oggi in Italia connota fortemente il dibattito sulla città, più che un cambiamento di oggetto, sembra segnare soprattutto un cambiamento di scenario rispetto al passato. Il nuovo e diverso sistema di vincoli e opportunità con cui oggi sono chiamati a misurarsi tutti i soggetti implicati nelle operazioni di sviluppo del territorio, sembrerebbe giustificare la messa al lavoro delle innovazioni d’approccio che nei decenni trascorsi erano state promosse attraverso i finanziamenti europei, anche al di fuori dei confini di politiche pubbliche stra-ordinarie, quali sono i programmi complessi. In particolare adottare una logica del progetto urbano particolarmente attenta al disegno e alla gestione dei processi, alla qualità sociale e all’innovazione funzionale, alla costruzione di sinergie pubblico-privato e all’integrazione delle politiche settoriali, può rappresentare una opzione strategica per fronteggiare la crisi attraversata in questa fase da alcuni settori (a cominciare da quello sociale e da quello immobiliare). E’ questa la specifica *mission* affidata alla società KCity dai suoi fondatori, un gruppo di ricercatori formati proprio sulla scorta del dibattito sull’innovazione delle politiche urbane e cresciuti professionalmente all’interno delle prime esperienze di gestione dei programmi complessi (Urban, Contratti di Quartiere, etc...). Si tratta di una vicenda che, per quanto ancora tutt’altro che matura, nella sua genesi ed evoluzione offre alcuni spunti per interrogarsi sul cambiamento delle competenze necessarie al “fare città” e sulle condizioni di loro utilizzo.

**Parole chiave:** urban regeneration, urban policies, participation

## 1. Stimoli a partire dall’esperienza dei programmi complessi

Terminavo il mio percorso di formazione accademica, proprio mentre nelle principali città italiane andava concludendosi il primo ciclo di iniziative rivolte a mettere alla prova del contesto italiano i nuovi orientamenti di matrice “europea” per l’intervento nei cosiddetti “quartieri difficili” delle realtà urbane. Mi riferisco, in particolare, all’attuazione del primo programma PIC Urban e alla prima edizione dei Contratti di Quartiere, entrambi conclusi alle soglie del nuovo millennio. Sulla scorta delle prime riflessioni e valutazioni rispetto ai risultati e agli esiti generati da queste sperimentazioni e del dibattito da esse suscitato dentro e fuori dall’Accademia negli anni immediatamente successivi, ho avviato il mio personale percorso di ricerca scientifica nel campo dell’innovazione delle politiche urbane, che si è volutamente e ostinatamente cercato di mantenere ancorato alla (e alimentato dalla) concreta esperienza professionale in questo stesso campo.

In particolare, insieme ad alcuni colleghi con i quali condividevo interesse e curiosità nei confronti di questi temi, nel primo decennio del 2000 ci siamo trovati a misurarci direttamente con alcuni incarichi professionali nell’ambito delle esperienze riconducibili al secondo ciclo della sperimentazione dei cosiddetti “programmi complessi”. In particolare, ci sono stati richiesti contributi di assistenza tecnica e consulenza<sup>1</sup> per la predisposizione delle candidature (e successivamente anche dell’attuazione) al secondo bando Contratti di Quartiere per conto del Comune di Milano (quattro quartieri), del Comune di Cinisello Balsamo e del Comune di Bollate. Queste esperienze ci hanno garantito una prima importante occasione di verifica e riscontro per alcune ipotesi che nel frattempo, nei nostri percorsi di ricerca scientifica, andavamo formulando sul piano teorico, soprattutto per quanto concerne le diverse possibili e opportune declinazioni dell’approccio integrato e le varianti del ruolo professionale riservato ai *planner*.

Personalmente, negli anni immediatamente successivi, ho avuto poi l’opportunità di riprendere e di dedicarmi ad approfondire quanto appreso attraverso quelle esperienze sul campo, nell’ambito di un progetto di ricerca dedicato alla “valutazione delle politiche integrate di quartiere” di cui sono stato incaricato all’interno del Politecnico. In particolare, le

---

<sup>1</sup> Siamo stati coinvolti alternativamente sia in qualità di ricercatori afferenti al Dipartimento di Architettura e Pianificazione del Politecnico di Milano, sia come consulenti dell’area *politiche urbane* dell’Istituto per la Ricerca Sociale.

mie ipotesi circa la possibilità di dar spazio, attraverso un certo modo di gestire i programmi di rigenerazione, a processi di formazione e maturazione di nuove competenze per lo sviluppo urbano, sono state messe alla prova di un confronto con quanto stava contemporaneamente avvenendo nel contesto anglosassone<sup>2</sup>. Ne è emerso un quadro di sostanziale impreparazione del contesto italiano ad accogliere e “ospitare” le innovazioni della cultura amministrativa che la logica dell’approccio integrato presupponeva per poter segnare una discontinuità rispetto al passato. Nella maggior parte dei casi, nonostante le aspettative, le risorse messe a disposizione dai programmi complessi hanno finito per essere gestite dalle Pubbliche Amministrazioni in modi e secondo logiche non molto dissimili dall’approccio tradizionale (Palermo, 2002)

Negli anni successivi, con alcuni dei colleghi con cui avevo condiviso le prime esperienze professionali, abbiamo ritenuto di affrontare la sostanziale insoddisfazione per quanto eravamo riusciti a sperimentare fino a quel momento attraverso i programmi complessi, provando a modificare il punto d’attacco con cui veicolare le innovazioni della cultura del progetto di rigenerazione sostenuta dagli orientamenti europei. Ci interessava, in buona sostanza, provare a spostare l’attenzione dal campo della domanda (i programmi istituzionali) a quello dell’offerta (il mercato dello sviluppo urbano), dedicandoci ad esplorare le condizioni alle quali l’approccio integrato avrebbe potuto configurarsi come una alternativa strategica da proporre ai vari attori del settore per aiutarli a migliorare l’efficacia del loro intervento (anziché come modello d’azione ideale da piegare in relazione alla effettiva disponibilità da parte delle Pubbliche Amministrazioni a farsene carico). Negli anni seguenti, pertanto, abbiamo orientato prevalentemente in questa direzione i nostri rispettivi investimenti professionali e anche di ricerca.

Evidentemente, a partire dagli stimoli e dalle sollecitazioni raccolte lungo un percorso che ritengo ben lungi dall’essere completato, si è modificato anche il contenuto specifico delle nostre ipotesi sull’approccio integrato, il nostro punto di vista rispetto al modo in cui l’integrazione potrebbe e dovrebbe contribuire a rinnovare la logica del progetto urbano. Questo scritto si offre come una prima occasione, a distanza di qualche anno, per fare il punto sui riscontri raccolti attraverso una attività di *policy activism* (Fareri 2009; Cottino 2009a) condotta prevalentemente sul campo, ma prestando attenzione a valorizzare criticamente il portato dell’esperienza secondo le migliori tradizioni del “professionismo riflessivo”.

## 2. Altri campi di sperimentazione per l’approccio integrato

La spinta verso l’uropeizzazione ha voluto segnare, almeno in Italia, una importante discontinuità con le modalità tradizionali di formulazione delle politiche di rigenerazione urbana, su un duplice versante: da una parte l’adozione della logica “areale” quale modalità di delimitazione del campo degli interventi (in sostituzione di quella “settoriale”, più confacente alla routine amministrativa), dall’altra il ricorso al principio dell’integrazione con tutte le implicazioni conseguenti rispetto all’innovazione dei metodi di progettazione del contenuto specifico degli interventi (essenzialmente: integrazione di diversi tipi di conoscenze – e quindi il tema della *partecipazione*; integrazione di diverse dimensioni del problema - e quindi il tema della *multidimensionalità* dell’intervento di rigenerazione; integrazione dei diversi expertise necessari nelle diverse fasi di costruzione della soluzione – e quindi il tema della *processualità* dell’azione progettuale).

Riportando in sintesi gli esiti dell’attività di ricerca condotta a proposito della “valutazione delle politiche integrate di quartiere” (Cottino, 2008) mi sono trovato a riflettere, in particolare, sul legame tra questi due versanti di innovazione. E’ infatti senz’altro vero che, nella prospettiva sostenuta dai programmi *area-based*, le forme e i contenuti dell’azione integrata vengono definiti in relazione tipo di lettura che si dà del dell’area (o contesto) di intervento. Ma è anche vero che il metodo (o lo stile) progettuale è sempre, a sua volta, un principio guida nell’interpretazione del contesto, che può essere alternativamente assunto come un “dato” (ossia come l’insieme delle informazioni disponibili circa il “degrado” attorno a cui specificare meglio il contenuto degli interventi tradizionali), o come un “costrutto” (ossia l’insieme delle risorse – materiali o immateriali – che attualmente sottoutilizzate, mal utilizzate o inutilizzate, potrebbero entrare a far parte di un nuovo intervento).

Nel valutare gli orientamenti assunti dalle politiche di rigenerazione urbana che avevo studiato, sperimentato in prima persona e confrontato tra loro – uno italiano, il *Contratto di Quartiere* di Ponte Lambro a Milano, l’altro inglese, il Programma *New Deal for Communities* di Marsh Farm a Luton – invitavo ad utilizzare la distinzione fornita da Jaques Ion e ripresa da De Maillard (2001) tra *politiche territorializzate* e *politiche territoriali*, laddove “le prime considerano il territorio come un quadro, ovvero come spazio di applicazione della politica pubblica, mentre le seconde individuano nel secondo non solo l’oggetto, ma soprattutto il soggetto della mobilitazione sociale e politica necessarie all’elaborazione e implementazione delle politiche pubbliche”. Nel richiamare l’attenzione circa il fatto che il primo approccio si colloca maggiormente in continuità con la tradizione amministrativa di interventi organizzati per categorie di bisogni già rilevati o comunque rilevabili, proponevo di individuare come un limite che aveva caratterizzato le prime esperienze legate alla programmazione complessa in Italia, il non esser riuscite a funzionare effettivamente come *politiche territoriali*, e cioè come azioni intese a promuovere una mobilitazione e organizzazione sperimentale delle dotazioni (materiali e immateriali) del territorio, mirando anche solo in

---

<sup>2</sup> Mi sono in particolare occupato di studiare e osservare l’attuazione dei programmi *New Deal for Communities*, ossia le iniziative *area-based* concepite dal Governo Britannico di stampo laburista in linea con le linee di innovazione di matrice europea e che a cavallo del millennio hanno orientato l’investimento di significative risorse pubbliche all’interno di diversi quartieri degradati.

minima parte a produrre effetti in termini di riarticolazione delle relazioni tra società insediate, luoghi e processi di costruzione e trattamento dei problemi pubblici (Pasqui, 2001).

Proprio mentre sviluppavo queste considerazioni cominciava a consolidarsi e ad apparire agli occhi miei e di alcuni colleghi, l'esistenza di uno spazio d'azione apparentemente più abbordabile e praticabile di quello associato ai programmi complessi per coltivare le ambizioni legate alla prospettiva "territoriale": quello offerto dai bandi tematici associati alla attività di *grant making* promossa dalle Fondazioni di origine bancaria. A partire dal 2003, infatti, era stata completata la legislazione in materia di Fondazioni, e in particolare in Lombardia – regione baricentro della nostra attività professionale - dal 2006 era entrato ufficialmente in vigore lo statuto della Fondazione Cariplo, che prevede il perseguimento di "scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico assicurando, singolarmente e nel loro insieme, l'equilibrata destinazione delle risorse e dando preferenza ai settori a maggiore rilevanza sociale".

Ciò avveniva in una congiuntura economica e sociale particolare, segnata – tra le altre cose – dal momento di culmine della crisi del mercato delle commesse pubbliche, a cui si erano tradizionalmente affidate le organizzazioni del terzo settore nei rispettivi ambiti di competenza. Per poter sopravvivere, associazioni, cooperative e imprese sociali, erano dunque chiamate a impostare su basi nuove il loro rapporto con l'utenza, con i rispettivi territori di appartenenza e con l'Amministrazione pubblica stessa. Almeno nelle intenzioni dichiarate, i vari bandi di finanziamento promossi da Fondazioni come la Cariplo, potevano/volevano servire proprio da volano per la sperimentazione di nuovi contenuti e nuovi modelli organizzativi per la *governance* locale dell'intervento sociale nelle principali aree di bisogno, secondo principi e assunti molto vicini alla logica dell'azione integrata, partenariale, partecipativa.

Una sfida complicata che soggetti, certamente dotati di competenze specifiche nei rispettivi campi d'intervento, ma senza particolari esperienze in materia di cambiamento organizzativo e di *policy design*, erano chiamati ad affrontare in mancanza di modelli di riferimento e con la sola esigenza di innovazione e riposizionamento rispetto ai ruoli e alle appartenenze del passato. E' in questa situazione che per l'approccio delle politiche territoriali si apriva un interessante spazio di applicazione, nella misura in cui esso agisce in modo trasversale alle ripartizioni settoriali sostenendo invece l'interazione e la combinazione tra loro di attori e risorse di diversa origine e tipologia in funzione di una comune prospettiva di sviluppo. Si offriva, per dirla con altri termini, la possibilità di legare l'introduzione dell'approccio integrato ad una posta in gioco importante e ad un set di attori direttamente interessati al successo della progettazione e per questo motivo più disponibili, almeno nelle intenzioni, a cimentarsi con un significativo cambiamento delle routines di quanto non fossero state, nella nostra esperienza, le Amministrazioni Pubbliche coinvolte nell'attuazione programmi complessi.

Come professionisti siamo stati ripetutamente ingaggiati da diverse realtà del terzo settore interessate a partecipare a bandi di finanziamento che chiedevano uno sforzo progettuale non scontato, indirizzato a rilevare all'interno di contesti difficili e aree degradate, non solo i problemi ma anche le risorse utili a generare un indotto sul piano della promozione di legami comunitari, della coesione sociale, dell'abitabilità, del mix sociale e abitativo,.... Nella maggior parte dei casi ci è stato chiesto di affiancare le persone incaricate dalle rispettive organizzazioni della progettazione delle proposte da candidare ai bandi, fornendo loro assistenza tecnica e consulenza per l'impostazione strategica e la definizione dei contenuti e poi, in caso di successo, per la gestione del processo di attuazione. Il nostro intervento, in particolare, integrava la competenza di organizzazioni tipicamente attente alla dimensione immateriale dello sviluppo (la gestione dei bisogni attraverso la costruzione di reti e relazioni settoriali) e orientate a costruire interventi di prevenzione (o di tipo "riparativo") rispetto ai disagi rilevati all'interno delle comunità locali, a rapportarsi più compiutamente e convintamente alla realtà territoriale anche in chiave "promozionale", a partire cioè da una interpretazione della logica "area-based" più vicina alle politiche territoriali, che operativamente presuppone

- l'analisi delle potenzialità del contesto per strutturare in modo articolato il campo del progetto;
- la gestione degli spazi e delle relazioni territoriali per la prefigurazione progettuale delle soluzioni;
- l'individuazione dei campi per possibili convergenze di interessi degli attori locali.

Sul piano dell'approccio metodologico adottato - come risulta da alcuni sforzi di codificazione realizzati ex post<sup>3</sup> - l'interpretazione della logica dell'azione integrata che derivavamo dall'esperienza dei programmi complessi è stata adattata e rivisitata da parte nostra secondo alcune linee che di seguito mi limito a richiamare:

- in primo luogo il tema della *partecipazione*, la cui originaria funzione di *policy tool* da utilizzarsi per migliorare la definizione del problema attraverso la maggiore apertura dei processi decisionali, è stata reinterpretata come strategia di coinvolgimento e costruzione di sinergie tra i soggetti portatori di competenze e risorse diverse in relazione allo sviluppo del tema progettuale nel contesto locale (*network building*);

- in secondo luogo il tema della *multidimensionalità* dell'intervento di rigenerazione, che nelle esperienze dei programmi complessi era finito per essere un semplice affiancamento alle risorse (prevalenti) imputate agli interventi fisici, di quote spesso marginali di risorse per altre tipologie di intervento da sviluppare in parallelo (interventi sociali, di supporto allo

---

<sup>3</sup> Si veda in proposito Cottino (2009b): una sorta di *handbook* esito di un singolare incarico che ci era stato affidato da due fondazioni di impresa, la Fondazione Vodafone Italia e della Fondazione Umana Mente, interessate a sviluppare un percorso in linea con quanto andavano facendo le fondazioni di origine bancaria sul versante del sostegno all'innovazione dell'intervento nelle periferie urbane.

sviluppo economico,...) o in modo subordinato (comunicazione); nelle esperienze in questione, invece, trattandosi di iniziative volutamente rivolte a “diversificare” l’attività di organizzazioni che storicamente si erano mosse all’interno del settore “sociale”, sono stati sperimentati interessanti tentativi di sviluppare sinergie e forme di coordinamento tra settori e campi di attività tradizionalmente separati (*intersettorialità*).

- infine l’attenzione per la *processualità* dell’azione progettuale, che nelle esperienze dei programmi complessi che avevamo seguito era stata risolta dai responsabili delle Amministrazioni con l’individuazione di una funzione, cosiddetta di “accompagnamento sociale”, attribuita a strutture dedicate (i Laboratori di Quartiere) a cui veniva delegata la gestione (e anticipazione) di tutti i problemi di tipo “non tecnico” potenzialmente impattanti sul cantiere (rapporto con gli abitanti, mediazione tra enti, comunicazione...). Nelle esperienze in questione invece - per via del minor peso specifico ricoperto dagli interventi fisici di riqualificazione - ha contribuito ad orientare in modo sostanzialmente diverso l’organizzazione della progettazione. Secondo l’approccio e la cultura del *project management*, dalla preoccupazione per garantire e presidiare diversi aspetti di fattibilità (tecnica, politica, economica, sociale,...), è conseguita la gestione parallela e integrata degli approfondimenti delle molteplici dimensioni coinvolte, soprattutto nell’ottica della costruzione delle condizioni di sostenibilità futura degli interventi.

### 3. Competenze integrate per la rigenerazione urbana

Sulla scorta soprattutto dell’auto-soddisfazione generata da queste micro esperienze progettuali (più che in relazione a riscontri veri e propri in termini di aumento della domanda di nostro intervento), alle soglie del decennio abbiamo deciso di alzare la posta. Abbiamo voluto intensificare il nostro investimento nella sfida rivolta a promuovere l’impiego dell’approccio integrato a supporto di pratiche più ordinarie di progettazione nella città, tenendo conto degli ulteriori cambiamenti di scenario che andavano caratterizzando quest’ultima. Infatti, accanto alla crisi del mercato delle commesse pubbliche che aveva storicamente costituito il riferimento per il terzo settore, si stava ormai cronicizzando – come manifestazione evidente della crisi economica generale – la fase di stagnazione del settore trainante dell’economia urbana, quello dell’edilizia e dello sviluppo immobiliare. Mentre per il primo avevamo individuato una possibile via d’uscita nella ricerca di un rapporto più stringente con il territorio, con la gestione degli spazi fisici e con un diverso uso delle risorse materiali urbane come opportunità per la ricerca di condizioni di nuova sostenibilità dell’intervento sociale, per il secondo ritenevamo potenzialmente strategica una soluzione quasi “speculare”. Di fronte, infatti, alla saturazione di un certo tipo di offerta immobiliare urbana (anonima, ripetitiva, monotona), una chiave per costruire nuove condizioni di successo delle operazioni di sviluppo poteva a nostro avviso consistere nel proporre la cura proprio di quegli aspetti che nell’ambito delle forme del progetto a cui si erano tradizionalmente affidato il settore erano considerati marginali. Si tratta degli aspetti qualitativi, più immateriali e non direttamente abbinati al mutamento della configurazione fisica degli spazi (gli aspetti gestionali, le funzioni integrative alla residenza, la qualità dell’ambiente, la cultura, i servizi alla persona, le strutture per la socialità, etc.) che all’interno dei progetti immobiliari solitamente rappresentano soltanto una voce di costo, un vincolo o un onere dovuto e per i quali, pertanto, non erano mai stati richiesti particolari investimenti né particolari competenze.

In questa doppia e inversa traiettoria di possibile uscita dalla crisi per settori legati allo sviluppo sociale e a quello immobiliare, individuavamo uno spazio di intersezione potenziale che ci sembrava valesse la pena di esplorare, quale occasione propizia per rilanciare un profilo di competenze diverso e più articolato rispetto a quello a cui si è tradizionalmente affidato il settore. Una prospettiva che ci appariva particolarmente assennata specialmente nella congiuntura attuale, segnata da alcune condizioni di contesto con le quali sembra sarà sempre più irrinunciabile cimentarsi:

- gli obiettivi di contenimento del *consumo di suolo* che rendono necessario dare massima priorità, più che al ragionamento sulla forma di nuovi “contenitori”, soprattutto alla definizione del “contenuto” funzionale per il *riutilizzo del patrimonio* dismesso;
- le sempre più *scarse le risorse pubbliche* destinate allo sviluppo territoriale per cui diviene necessario promuovere modalità di *coinvolgimento e di collaborazione tra i diversi portatori di interesse*;
- le nuove *domande sociali e nuovi stili di vita* che chiedono spazi nella città e stimolano *l’innovazione delle politiche e dei servizi* da cui dipende la qualità urbana e la sua capacità competitiva.

Per supportare i diversi attori (pubblici, privati e del terzo settore) nel fronteggiare queste nuove regole del gioco, alle quali il dibattito sulla città tende sempre più esplicitamente ad assegnare l’etichetta della “rigenerazione urbana”, abbiamo scelto di cimentarci con la creazione di una realtà professionale dedicata. Abbiamo concepito uno studio specializzato nell’offrire agli operatori strumenti e modelli d’azione per rileggere come opportunità ciò che tradizionalmente aveva rappresentato un vincolo, nel garantire le competenze necessarie ad affrontare congiuntamente i diversi temi e i vari aspetti dai quali sempre più spesso sembra dipendere la fattibilità dei progetti urbani. KCity è nata, dunque, come organizzazione che riunisce competenze multidisciplinari necessarie per affrontare in modo integrato lo sviluppo del territorio, per comporre in modo inedito gli ingredienti della trasformazione della città occupandosi di ricreare, reinventandole, le molteplici qualità proprie dell’ambiente “urbano”, catalizzando risorse e provando a rendere questa sfida “interessante” (in senso stretto) per attori diversi. Un’attività che, oltretutto, si colloca in linea con le più recenti reinterpretazioni del mestiere dell’urbanistica sollecitate dalla teoria del *planning*, ove si ritiene sempre più necessario abbinare alla competenze rispetto alla elaborazione di visioni la capacità di attribuire a queste concretezza e operatività (Pizzorno, Crosta, Secchi, 2013), lavorando alla loro

fattibilità nella combinazione strategica di risorse, problemi e opportunità contingenti che si presentano nella città. Un mestiere che, prendendo a prestito la definizione di Landry (2009), può essere utile definire “city making” - per segnare la distanza da “city building” (che enfatizza la prevalenza quasi esclusiva degli aspetti di costruzione fisica della città) - e che consiste nella cura di tutti quegli aspetti che attengono il raccordo e la combinazione tra diversi elementi costitutivi della realtà urbana, ed in particolare tra quelli che costituiscono l’*hardware* (i fattori fisici, materiali, ambientali, infrastrutturali...) e il *software* (i fattori sociali, le reti immateriali, le dinamiche economiche, culturali, ...). Tra le questioni che KCity si è trovata più frequentemente ad affrontare in questi primi anni di attività, vale la pena di ricordare:

**LA PROGETTAZIONE DEL MIX FUNZIONALE E GESTIONALE SPECIALMENTE NEI PROGETTI DI RIUSO.** L’importanza che oggi, nel ragionamento sulla città contemporanea, ha assunto il trattamento progettuale del patrimonio dismesso, va di pari passo con il riconoscimento delle criticità determinatesi nelle situazioni in cui “i servizi previsti non sono mai stati realizzati”. Proporsi l’obiettivo di promuovere iniziative realmente capaci di introdurre *mixité* sociale e funzionale per rivitalizzare i quartieri e produrre certe forme di “urbanità”, ha una serie di implicazioni rispetto all’organizzazione delle competenze per il “progetto di riuso”, tra cui vanno annoverate le competenze legate all’inquadramento funzionale dei territori, all’analisi delle politiche e alla pianificazione dei servizi e della città pubblica, oltre alle valutazioni tecniche ed economico-finanziarie per la gestione, in accordo tra pubblico e privato, anticipando in fase progettuale nodi che solitamente vengono demandati a trattazioni successive.

**IL TRATTAMENTO DEGLI ASPETTI DI QUALITÀ E INNOVAZIONE NELLE OPERAZIONI DI SVILUPPO URBANO.** Oggi, molto più che in passato, la qualità (nelle sue diverse accezioni, non riducibili agli aspetti formali) è diventata un requisito indispensabile oltre che un fattore di successo per competere nel settore. Qualità soprattutto come “innovazione funzionale” dei comparti, sia di quelli che corrispondono ad interventi di sviluppo immobiliare *ex novo* (anche in contesti scarsamente attrattivi), sia di quelli che mirano a rimettere in funzione vecchi contenitori all’interno dei tessuti preesistenti. In entrambi i casi si pone un tema al quale in passato (in condizioni diverse per il mercato immobiliare), era meno necessario prestare attenzione: gli interventi immobiliari devono anche mirare ad intercettare domande, proporre nuovi stili di vita, anticipare tendenze, creare occasioni di sinergia tra “economie” diverse.

**LA RICERCA DELL’EQUILIBRIO TRA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA E UTILITÀ SOCIALE NEI PROGETTI URBANI.** Nella fase attuale, in cui i soggetti deputati a perseguire finalità collettive mancano delle risorse per procedere autonomamente su versanti nuovi e diversi dall’ordinario e i soggetti del mondo privato hanno necessità di diversificare il loro campo d’azione e i loro prodotti per competere, è particolarmente strategico cercare di costruire meccanismi capaci di tener in equilibrio queste dimensioni. Di fronte ai limiti incontrati dalle iniziative pilota sperimentate in questi anni, oggi che la sfida si fa ancora più urgente, il confronto fra pubblico e privato chiede che vengano profusi ulteriori sforzi nell’individuazione di dispositivi capaci di ridurre ulteriormente le distanze, anche a partire da interpretazioni non burocratiche del concetto di “interesse pubblico”.

Si tratta di preoccupazioni fondamentali per i progetti di “rigenerazione urbana”, che non sono risolvibili meramente sul piano della forma e del disegno urbano: come ci ricorda Balducci (nella postfazione a Pizzorno, Crosta, Secchi, 2013) la loro gestione configura un nuovo spazio d’azione per gli urbanisti che “richiede competenze specifiche, ma anche capacità di mettere assieme piuttosto che distinguere i diversi campi d’azione, proprio per aiutare i processi di scelta pubblica poco sostenuti dalla nuove forme della politica”. Gli attori arrivano a chiedere il coinvolgimento di KCity all’interno di processi o iniziative che sollevano questo genere di questioni, proprio perché rilevano in prima persona che “le soluzioni di ieri rappresentano una guida limitata per risolvere i problemi di oggi” (Sabel, 2012) e si rende necessario un “approccio sperimentale” che sia capace di mettere in relazione punti di vista e interessi diversi nella costruzione di nuove sinergie. L’approccio utilizzato da KCity, declinato ogni volta con riferimento alla specifica situazione in cui interviene, esprime comunque un filo conduttore che propongo di rileggere, come provvisoria conclusione di questo scritto, come una ulteriore rivisitazione degli assunti di partenza riferiti alla logica *area-based* e all’azione integrata in relazione al diverso spazio di applicazione.

Da una parte l’esplorazione progettuale del contesto locale – sia nel senso stretto di realtà fisica, che nel senso più ampio di realtà socio-economico-politica circostante - è rivolta a verificare la sussistenza delle condizioni che favoriscono lo sviluppo di relazioni mutuali e di scambio tra attori diversi per sostenere la fattibilità di una data iniziativa. Il territorio viene quindi sondato, in modo intenzionale e strategico (e quindi selettivo), più che come campo di problemi, piuttosto come “campo di integrazioni possibili”: un orientamento che richiama la visione del *planning* come *trading zone* proposta da Balducci e Mantysalo (2013), e in base al quale sembra essere “area-based”, in definitiva, più il processo di ricerca della soluzione a determinati problemi evidenziati dagli attori, che non il processo di definizione del problema stesso.

D’altra parte, nell’esperienza di KCity, l’attività progettuale si concretizza nella costruzione di scenari di integrazione (tra attori, funzioni e azioni che possono essere mobilitate). Da questo punto di vista, dunque, le tre declinazioni dell’integrazione richiamate in precedenza possono essere reinterpretate come le principali variabili a disposizione per arrivare a comporre il contenuto specifico del progetto, più che il metodo (o addirittura il modello di riferimento vincolante) con cui prendere o implementare decisioni. In particolare, sembra possibile argomentare che:

- La variabile della *partecipazione* allude alla possibilità di contemplare diversi gradi/forme di implicazione/coinvolgimento di altri attori nell'intervento (dal partenariato stretto, fino alla semplice sponsorizzazione, passando per l'intervento limitato ad alcuni aspetti)
- La variabile della *multidimensionalità* allude alla possibilità di articolare in modo diverso il mix funzionale (stabilendo alternativamente relazioni di compresenza, complementarietà, sinergia, tra settori e campi di attività diversi)
- La variabile della *processualità*, infine, allude alla possibilità di gestire in modo strategico la frammentazione in fasi del processo, individuando – a seconda delle circostanze – ruoli diversi (di innesco, di costruzione del consenso, di produzione di impatti,...) per le diverse azioni previste

L'elevato grado di sperimentalismo che connota tanto questo genere di attività quanto queste stesse ipotesi interpretative, impone di attendersi che esse potranno essere soggette a prossime modifiche in relazione agli sviluppi dell'esperienza professionale in questione e alle soluzioni che auspicabilmente troveremo per gestire alcune criticità che oggi condizionano in modo più o meno sistematico il suo svolgimento (in primis la difficoltà a comunicare e valorizzare al di fuori della cerchia ristretta di soggetti coinvolti il contenuto dei progetti).

Se dal punto di vista della scommessa imprenditoriale siamo spronati a perseverare nel percorso intrapreso in ragione del riscontro positivo da parte dei committenti, dal punto di vista della sfida culturale - per tornare al tema da cui questo scritto ha preso le mosse - sembra comunque rilevante notare la sintonia delle considerazioni sin qui sviluppate con gli indirizzi della nuova stagione della programmazione europea 2014-20. Non mi riferisco solo alla decisione che è stata assunta di destinare il 5% delle risorse complessive del FESR ad azioni integrate per lo sviluppo urbano sostenibile da definirsi sulla base di una significativa responsabilizzazione e co-finanziamento da parte del privato, ma anche e soprattutto alle innovazioni di metodo che sono state introdotte e con cui si prevede di arrivare a definire il contenuto dei diversi interventi, tra cui quelli rivolti a migliorare le condizioni di aree e quartieri disagiati nei contesti urbani.

In particolare, va rilevato che il generale passaggio verso una logica "orientata ai risultati" (anziché agli strumenti) sollecitato dalla nuova programmazione, si combinerà con il meccanismo delle cosiddette "condizionalità *ex ante*" volto a verificare preventivamente se sui singoli territori esistono le condizioni necessarie a garantire l'uso efficace delle risorse assegnate/assegnabili. La sollecitazione contenuta nel documento prodotto dall'ex Ministro per la Coesione Territoriale Fabrizio Barca per l'apertura del confronto pubblico a riguardo, laddove si sostiene che "sarà indispensabile rifuggire da ogni formalismo e sfruttare al massimo la leva offerta da questa nuova regola per spingere all'azione tutti i soggetti da cui dipende il conseguimento dei risultati attesi" (Governo Italiano – Presidenza del Consiglio dei Ministri, 2012), offre lo spunto per considerare il possibile nesso con l'attività professionale precedentemente descritta e il ruolo strategico che quest'ultima può ricoprire. Tra due approcci diversi e opposti, quello delle *politiche territoriali* e quello delle *politiche territorializzate*, potrebbe in definitiva stabilirsi un rapporto di complementarietà (anziché di contrapposizione), nella misura in cui il primo potrebbe e dovrebbe essere utilizzato per lo sviluppo di progetti che, attivando attori e risorse, contribuiscano a "fertilizzare i territori" (Laino, 2012), e così facendo li predispongano ad ospitare le seconde (creando le condizioni di fattibilità per esse).

## Bibliografia

- Balducci A., Mäntysalo R., *Urban Planning as a Trading Zone*, Springer, Dordrecht, 2013
- Cottino P., *Competenze possibili. Sfera pubblica e potenziali sociali nella città*, Jacka book, Milano, 2009a
- Cottino P., "Capability approach e politiche integrate di quartiere", *Territorio*, n. 44, pp. 65-75, Franco Angeli, Milano, 2008
- 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
- De Maillard J., "La territorializzazione delle politiche sociali in Francia: tra riscoperta e incertezze", *Territorio*, n.19, pp.56-60, Franco Angeli, Milano, 2001
- Fareri P., *Rallentare. Il disegno delle politiche urbane*, a cura di M. Giraudi, Franco Angeli, Milano 2009
- Governo Italiano – Presidenza del Consiglio dei Ministri, *Metodi e obiettivi per un uso efficace dei fondi comunitari 2014-2020*, Roma 27 dicembre 2012
- Laino G., *Il fuoco nel cuore e il diavolo in corpo. La partecipazione come attivazione sociale*, Franco Angeli, Milano, 2012
- Laino G., "Il programma Urban in Italia", in *ASUR*, n.66, pp. 69-97, 1999
- Landry C., *City making. L'arte di fare la città*, Codice Edizioni, Torino, 2009
- 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., *Il territorio delle politiche. Innovazione sociale e pratiche di pianificazione*, Franco Angeli, Milano, 2001
- Pizzorno A., Crosta P.L., Secchi B., *Competenza e rappresentanza*, a cura di A. Balducci e C. Bianchetti, Donzelli, Roma, 2013
- Sabel C., "Dewey, Democracy and Democratic Experimentalism", *Contemporary Pragmatism*, Vol.9, N.2, 2012

