

Research Report n. 37 | 24

I COMMUNITY HUB: SPAZI MULTIFUNZIONALI TRA RIGENERAZIONE URBANA E RIGENERAZIONE SOCIALE

Il progetto è stato realizzato con il contributo e la collaborazione di:



Coordinatore scientifico:
Jacopo Sforzi

Ricercatrici:
Caterina De Benedictis
Silvia Scarafoni

Rapporto realizzato nell'ambito del progetto di ricerca "Comunità intraprendenti alla ricerca di pratiche di trasformazione sociale".

I COMMUNITY HUB: SPAZI MULTIFUNZIONALI TRA RIGENERAZIONE URBANA E RIGENERAZIONE SOCIALE

J. Sforzi¹, C. De Benedictis², S. Scarafoni³

Sommario

Introduzione	3
1. Community hub: chi sono e cosa fanno	5
1.1 Community hub	5
2. Community hub: analisi empirica	11
2.1 Metodologia	11
2.2 Il modello di governance	12
2.3 Gli strumenti di partecipazione e coinvolgimento della comunità	14
2.4 I rapporti con il territorio circostante	17
2.5 Il “luogo” come unità di indagine per l’analisi dei fenomeni	20
3. Community hub: gli studi di caso	23
3.1 Premessa	23
3.2 La scelta degli studi di caso	23
3.3 CasciNet	24
3.4 Cult – Community hub	28
3.5 MareMemoriaViva	32
3.6 ViviamoLaq	38
3.7 Beeozanam	42
Conclusioni	49
Bibliografia	53

Editing curato da Federica Silvestri.

Si prega di citare questo Rapporto come:

Euricse (2024). I Community hub: spazi multifunzionali tra rigenerazione urbana e rigenerazione sociale, *Euricse Research Reports*, n. 37|2024. Autori: J. Sforzi, C. De Benedictis, S. Scarafoni. Trento: Euricse.

¹ Ricercatore Senior, Euricse.

² Collaboratrice Euricse, Phd candidate in Scienze dell’uomo e della società (Università di Enna “Kore”).

³ Collaboratrice Euricse, Phd candidate in Legalità, culture politiche e democrazia (Università degli Studi di Perugia).

INTRODUZIONE

Il presente Rapporto, che si inserisce all'interno della seconda fase della ricerca "Comunità intraprendenti alla ricerca di pratiche di trasformazione sociale", è dedicato ai Community hub e ad approfondire come questa specifica tipologia di Comunità intraprendente sia evoluta in Italia negli ultimi anni.

I Community hub, ponendosi come luoghi di interazione e aggregazione sociale, si occupano di fornire "spazi di comunità" (Nuvap, 2023) e di erogare servizi e attività da rivolgere a diverse fasce della popolazione locale. In quest'ottica, i Community hub si caratterizzano per una fortissima connotazione partecipativa: operano in maniera aperta e condivisa, prediligendo forme organizzative inclusive e partecipative in cui tutti, sia soci che non, possono dare il proprio contributo nella scelta e nell'organizzazione delle attività e dei servizi, che si basano, nella maggior parte dei casi, sulle richieste e i bisogni specifici che emergono dagli stessi membri delle rispettive comunità locali di riferimento.

Secondo Andorlini, Basile e Marmo (2019), i Community hub possono essere definiti, infatti, come luoghi ad alta intensità relazionale capaci di rendere centrale il ruolo tanto degli attori sociali quanto dei destinatari degli interventi, attivando processi di co-progettazione e co-produzione dei servizi, e superando così sempre più la distinzione tra produttori e fruitori. Queste realtà sono in grado, per gli stessi autori, di generare un "valore catturato", ossia un valore che è possibile concretizzare solo in luoghi ed esperienze che sono in grado di accoglierlo. I Community hub, per il loro essere spazi ibridi e multifunzionali, nonché per la loro apertura verso la cittadinanza, si prestano sicuramente ad accogliere il valore che si crea nell'interazione tra i vari attori del territorio e la comunità locale.

A partire da queste caratteristiche, i Community hub non si limitano ad avviare processi di rigenerazione urbana intesi solo come un'azione di trasformazione fisica e spaziale dell'uso della città, ma contribuiscono attivamente a una rigenerazione anche di tipo sociale, culturale ed economica dei luoghi dove nascono e operano (Galdini, 2008).

In particolare, il presente lavoro metterà in evidenza la capacità dei Community hub di avviare

processi trasformativi che, attraverso scelte istituzionali che incarnano la cooperazione e l'inclusione, sviluppano opportunità e capacità per più categorie di attori, e soprattutto categorie deboli, portando a benefici sociali e resilienza della comunità (Sacchetti, Christoforou, Mosca, 2018, p. 22).

Negli ultimi anni, infatti, si è assistito alla progressiva diffusione di iniziative di rigenerazione urbana dal basso (*community led*), che avvicinano sempre più questo concetto a quello di innovazione sociale (Ostanel, 2017), intesa come la capacità di trovare soluzioni accettabili e innovative per tutta una serie di problemi di esclusione e mancanza di benessere, comprendendo anche tutte quelle azioni che contribuiscono positivamente allo sviluppo della persona (Moulaert et al., 2013). La rigenerazione urbana, favorendo il riuso di spazi abbandonati, diventa un aspetto chiave dell'innovazione sociale, poiché «tali spazi non solo hanno la funzione di catalizzatori di energie locali e di incubatori di progetti sociali, ma sono luoghi dove affrontare questioni relative alla stessa innovazione sociale» (Laudiero, 2020).



Il progressivo avvicinamento tra il concetto di rigenerazione urbana e rigenerazione sociale ha permesso un ripensamento dello spazio pubblico che si concretizza nella nascita di nuovi *spazi abilitanti*, ovvero «arene in cui sperimentare e formare la capacità politica “di tutti”, sfidando così il funzionamento stesso della democrazia locale» (Cognetti, 2018, p. 55) in cui le capacità di ciascuno vengono messe a disposizione della collettività per promuovere processi di sviluppo locale e innovazione sociale, attraverso un approccio che favorisce l'*abilitazione della comunità* anche nel campo della rigenerazione urbana (Cognetti, 2018).

È in questo contesto che i Community hub si propongono come attori in grado di trovare nuove risposte imprenditoriali ai bisogni particolari delle comunità e alle sfide dello sviluppo locale, riuscendo ad avere un ruolo significativo nei processi di rigenerazione urbana e sociale dei luoghi dove agiscono, poiché gli «spazi si situano all'interno della vita sociale e culturale di una comunità» (Sacchetti, 2015, pp.61) e non è possibile, quindi, immaginare opere di riqualificazione che non ascoltino le istanze provenienti da chi abita gli spazi stessi.

Avendo un rapporto privilegiato con le fragilità, la storia e l'ambiente in cui vivono le comunità, questa tipologia di Comunità intraprendente potrebbe contribuire «ad individuare il rapporto adeguato tra l'uso dello spazio da un lato, e lo stile di vita, le identità, i bisogni, e l'economia di una comunità, dall'altro» (Sacchetti, 2015, p. 63), garantendo un maggiore coinvolgimento delle diverse tipologie di abitanti che vivono il territorio.

In sintesi, per quanto i Community hub partano, per essere definiti tali, da processi di rigenerazione urbana, che si concretizzano in opere di riqualificazione di edifici dismessi o spazi in disuso (Locality, 2016), questa azione è funzionale per arrivare alla rigenerazione sociale dei luoghi in cui si insediano grazie all'attivazione di differenti tipi di servizi e attività che hanno il principale obiettivo di rispondere ai diversi bisogni e interessi della propria comunità locale.

Il Rapporto è strutturato nel modo seguente. Nella prima parte, viene presentato un inquadramento teorico orientato a mettere in evidenza cosa sono i Community hub e una loro quantificazione, evidenziando come si distribuiscono sul territorio nazionale e le principali attività che svolgono.

Nella seconda parte, attraverso un'analisi di tipo qualitativo realizzata con interviste semi-strutturate, vengono presentati i dati raccolti nel corso della ricerca relativi ai modelli di governance, agli strumenti di partecipazione e coinvolgimento della comunità adottati dai Community hub e i principali rapporti che essi instaurano con i diversi attori presenti nel territorio circostante.

La terza parte, è dedicata agli studi di caso con l'obiettivo di approfondire le diverse modalità attraverso cui operano i Community hub e la loro capacità di incidere sui processi di rigenerazione sociale delle proprie comunità di riferimento.

L'ultima parte è dedicata alle conclusioni, all'interno delle quali si cercherà di evidenziare alcune tematiche specifiche emerse durante la ricerca.

1. COMMUNITY HUB: CHI SONO E COSA FANNO

Per poter comprendere pienamente le specificità dei Community hub risulta innanzitutto indispensabile fornire una precisa definizione del modello, focalizzando l'attenzione sulle principali caratteristiche e sull'attività quotidiana che svolgono.

1.1 Community hub

Informazioni generali

I Community hub sono spazi di difficile definizione, poiché incubatori di processi di innovazione sociale e sviluppo locale, che vengono costruiti *per e con* le comunità di riferimento tenendo sempre in considerazione la «relazione persone-comunità-spazi» (Bocco *et al.*, 2018, p. 80), al cui interno convivono realtà sociali ed attività estremamente eterogenee. Essi si presentano come spazi ibridi e multifunzionali che riescono ad aggregare realtà molto diverse tra loro e questa polivalenza fa sì che possano essere considerati “attivatori sociali” (Calvaresi, Lazzarino, 2018a), luoghi di sperimentazione che sono in grado di valorizzare le energie presenti del territorio e innescare processi di sviluppo locale grazie ad opere di riuso degli spazi e coinvolgimento attivo della comunità locale.

In linea generale, possono essere descritti come

strutture a servizio della comunità, immobili ri-valorizzati che offrono e co-producono servizi integrati alla e con la comunità, per incrementare capacità e coesione: servizi di natura sociale, culturale, per il tempo libero, di promozione del lavoro, di sensibilizzazione ambientale, di partecipazione cittadina, di formazione, etc. (Alteri, 2021).

Secondo la definizione, più precisa, dell'organizzazione inglese Locality (2016)

i Community hub forniscono servizi per la comunità, ma anche dalla comunità. La popolazione locale è coinvolta sia nel prendere decisioni su come vengono gestiti i servizi, su come vengono gestiti gli edifici, sia nel sostenere l'erogazione dei servizi attraverso il volontariato.

Questa seconda definizione appare necessaria per stressare il fatto che i Community hub prevedono il pieno coinvolgimento della comunità locale tanto nella strutturazione che nella gestione delle attività e dei servizi che si svolgono al loro interno, garantendo la partecipazione in tutte le sfumature della vita dello spazio e favorendo, quindi, un maggiore dialogo e una maggiore coesione all'interno della popolazione di riferimento. In quanto attivatori sociali e promotori di processi di rigenerazione *community led*, i Community hub aprono uno «spazio simbolico di elaborazione di istanze collettive, capaci di produrre e orientare le opzioni di cambiamento locale» (Avanzi *et al.*, 2016, p. 44). Proprio grazie alla loro capacità di coinvolgimento attivo e dialogo con i diversi attori sociali (pubblico, privato, Terzo Settore e cittadinanza), i Community hub riescono a «innescare iniziative integrate di rigenerazione urbana» (Calvaresi, 2018, p. 106), in cui i servizi e le attività sono cucite sui bisogni delle comunità locali, garantendo non solo l'attivazione di processi di sviluppo locale, ma anche la creazione e il rafforzamento dei legami sociali che riempiono i luoghi.



Difatti, i Community hub oggi diventano «“porti urbani” da cui partire per una nuova navigazione» (Calvaresi, Lazzarino, 2018b, p. 92) orientata ad un nuovo modo di pensare il welfare e di gestire lo spazio urbano.

I Community hub si muovono costruendo «progettualità polisemiche, a cavallo fra gli ambiti dello sviluppo di comunità e della riqualificazione urbana» (Calvaresi, Lazzarino, 2018a, p. 77), assumendo forme e funzioni diverse, che vanno, come spiega il documento “Community Hub. I luoghi puri impazziscono” (2016) a cura di Avanzi, Dynamoscopio, Kilowatt, Sumisura, dalla fornitura di servizi di welfare (ad esempio, sportelli di ascolto, consulenza, doposcuola, sportelli per il lavoro) fino ad attività orientante allo sviluppo d’impresa e alla creazione di lavoro, «dove l’artigiano convive con la postazione per il giovane creativo, la start-up e la cooperativa sociale, il coworking, il fab-lab, l’asilo, la caffetteria e la web radio» (Calvaresi, Lazzarino, 2018a, p. 77). Queste realtà nascono con l’obiettivo di rigenerare fisicamente degli spazi abbandonati o sottoutilizzati e solo in una seconda fase, grazie alle pratiche di coinvolgimento attivo della cittadinanza, riescono a generare processi di rigenerazione sociale.

I Community hub in Italia

Il fenomeno dei Community hub, oggi, è in continua espansione sul territorio nazionale. Seppur attualmente presente in maniera disomogenea con prevalenza nelle regioni del Nord della penisola, sta progressivamente crescendo sia in termini numerici che di riconoscimento all’interno delle politiche locali.

Rispetto ai dati raccolti nel primo Rapporto generale “Le Comunità intraprendenti in Italia” (Euricse, 2022) che contiene dati fino al 2021, il fenomeno ha, infatti, subito una crescita del 140%. La crescita esponenziale del numero di esperienze presenti sul territorio nazionale è dovuta alla nascita di numerose reti di Case del Quartiere in diverse città, come si vedrà nei paragrafi successivi.

TABELLA 1 – LE ESPERIENZE DI COMMUNITY IN ITALIA. L’EVOLUZIONE DEL FENOMENO

Community hub 2021	N	%	Community hub 2023	N	%
Totale Comunità intraprendenti	687	100,0	Totale Comunità intraprendenti	854	100,0
Totale Community hub	34	5,0	Totale Community hub	120	14,0

Fonte: elaborazioni Euricse, 2023.

Come mostra la figura1, oggi, del totale delle 120 esperienze di Community hub il 71,7% si colloca al Nord, il 7,5% al Centro e il 20,8% delle iniziative nelle Isole e nelle regioni del Sud Italia. I dati a cui fa riferimento il presente Rapporto si riferiscono ad un periodo che va fino a dicembre 2023, ma sono diverse le singole realtà e le reti che stanno prendendo vita sull’intero territorio nazionale, sotto la denominazione di Case del quartiere.

Secondo la definizione che ne dà la Rete delle Case del quartiere di Torino, attiva già dal 2012, le Case del quartiere sono

spazi pubblici riqualificati aperti a cittadini di tutte le età. Luoghi che si adattano alle esigenze di ciascuno e che propongono iniziative molto diverse: dalle rassegne culturali, ai servizi alla persona, dagli sportelli di consulenza, ai servizi di ristorazione e molto altro.

Nel corso degli ultimi anni, su ispirazione del modello torinese delle Case del quartiere, sono nate diverse esperienze di Rete delle Case del quartiere sull'intero territorio nazionale, come, ad esempio, a Bologna (Box 1) e a Brindisi (Box 2).

FIGURA 1 – LA DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA DEI COMMUNITY HUB AL 2023



Fonte: elaborazioni Euricse, 2023.

Accanto a queste troviamo poi la Rete delle Case del quartiere di Reggio Emilia e la Rete delle Case del quartiere di Padova. Infine, non costituite in una rete formalizzata, ci sono le cinque Case del quartiere di Latina.

La prima (Reggio Emilia) è stata costituita sulla base di un progetto nato dal basso che ha portato allo sviluppo di 27 centri sociali, di cui 21 hanno fatto il percorso Case di quartiere⁴.

La seconda (Padova) è nata grazie al supporto e all'accompagnamento di Fondazione Innovazione Urbana nella mappatura sia dei bisogni che degli spazi presenti sul territorio da cui

⁴ Per un approfondimento, si rimanda al sito delle Case del quartiere di Reggio Emilia - <https://www.comune.re.it/argomenti/citta-collaborativa/i-progetti/case-di-quartiere>

partire per la realizzazione delle Case del quartiere. Oggi, risulta costituita una sola Casa, nell'ex scuola Marchesi, nel quartiere Arcella di Padova, ma il progetto prevede la realizzazione di una Casa per ogni quartiere⁵.

Per quanto riguarda l'esperienza di Latina, invece, le cinque Case del quartiere sono tutte nate e co-gestite tramite un Patto di collaborazione complesso, di cui sono firmatari il Comune di Latina, alcune associazioni del territorio e singoli cittadini⁶.

BOX I. LA RETE DELLE CASE DEL QUARTIERE DI BOLOGNA

La Rete delle Case del quartiere di Bologna si configura come il risultato di un lungo processo di dialogo tra le amministrazioni pubbliche, i quartieri e la Fondazione Innovazione Urbana che aveva l'obiettivo di creare un'infrastruttura pubblica diffusa che fosse in grado di generare coesione all'interno dei vari quartieri della città. In questo caso, le Case del quartiere nascono da ex centri sociali precedentemente gestiti da anziani con l'aspirazione di diventare luoghi di prossimità e di partecipazione aperti a tutta la comunità e, oggi, sono in totale 33 dislocate su tutto il territorio cittadino.

Questi spazi pubblici, gestiti da associazioni ed enti del terzo settore in linea con il Regolamento sull'amministrazione condivisa di Bologna, sono luoghi di socialità e sperimentazione di nuovi servizi di prossimità. La Rete, infatti, supporta le iniziative dei cittadini, valorizzando lo scambio intergenerazionale e interculturale, e rafforza il ruolo delle Case come punti di riferimento per rispondere alle nuove esigenze sociali, innovando al contempo il patrimonio sociale e culturale dei centri sociali per anziani.

Dal 2022, il Comune di Bologna, insieme alla Fondazione per l'Innovazione Urbana, ha lavorato per consolidare questa rete attraverso mappature degli spazi, incontri laboratoriali e la creazione di un'identità visiva coordinata. Gli sforzi includono investimenti per coinvolgere famiglie e anziani, contrastare il digital divide e promuovere l'educazione ambientale.

Nel 2023, il percorso ha previsto la definizione di un Manifesto delle Case del Quartiere, che definisce i principi e i valori comuni, strutturati attorno al concetto di "luogo" come "sistema di cura e di prossimità". Le Case, infatti, vogliono essere luoghi inclusivi, accessibili e in continua evoluzione, promuovendo uguaglianza, giustizia sociale, solidarietà, antirazzismo, femminismo e antidiscriminazione. Sono spazi di partecipazione e collaborazione, dove cittadinanza attiva e volontariato generano benessere collettivo. Questi luoghi fungono anche da presidi di prossimità e solidarietà, sperimentando nuovi servizi per contrastare l'isolamento sociale e supportare le persone in situazioni di fragilità.

Oltre alla realizzazione del Manifesto, i soggetti promotori hanno lavorato al miglioramento delle relazioni con le reti civiche e le associazioni che operano sul territorio da tempo, organizzando vari incontri e assemblee, una mostra collettiva e un evento cittadino per confrontarsi con altre reti di Case di Quartiere in Italia.



Per ulteriori approfondimenti, si rimanda a questi link:
Case del quartiere di Bologna - <https://casediquartierebologna.it/>

Quello dei Community hub si presenta come un modello dalle enormi potenzialità sociali, economiche e culturali, che può contribuire non solo all'irrobustimento (o addirittura alla creazione)

⁵ Per un approfondimento, si rimanda al sito delle Case del quartiere di Padova – <https://www.padovanet.it/informazione/casa-di-quartiere-arcella-allex-marchesi>

⁶ Per un approfondimento, si rimanda al sito del Comune di Latina <https://www.comune.latina.it/2021/09/29/case-di-quartiere-siglati-5-patti-di-collaborazione-complessi/>

dei legami all'interno della comunità locale, ma anche allo sviluppo del territorio stesso, grazie alle opere di rigenerazione urbana da cui prende vita e di quelle di rigenerazione sociale che costruisce quotidianamente con i servizi e le attività proposte. Per raggiungere questo duplice obiettivo sono diversi gli strumenti che i Community hub adottano: tra questi, fortemente connesso al tema delle Comunità intraprendenti, è particolarmente interessante l'utilizzo dei Patti di collaborazione e, più in generale, dell'amministrazione condivisa. L'aspetto rilevante nell'adozione di questo strumento è che esso non è solo funzionale a prendere in gestione beni pubblici inutilizzati e metterli al servizio della comunità, ma rappresenta una modalità organizzativa aperta e flessibile capace sia di garantire un maggiore coinvolgimento degli abitanti di un dato territorio alla vita comunitaria sia di rispondere e governare la complessità di realtà multifunzionali e multipotenziali come i Community hub⁷.

BOX II. LA RETE DELLE CASE DEL QUARTIERE DI BRINDISI

Case di quartiere è un progetto realizzato dal Comune di Brindisi nell'ambito del Por Puglia Fesr-Fse 2014-2020 – Asse Prioritario III – Azione 3.2. – Asse prioritario IX – Azione 9.3. Programma regionale "Pugliasocialein" hub di innovazione sociale e rappresenta una significativa iniziativa di rigenerazione urbana e innovazione sociale nella città di Brindisi.

Il progetto mira a mettere a valore parte del patrimonio pubblico, situato sia nel centro che nella periferia della città, trasformandolo in luoghi comunitari di inclusione e aggregazione. L'obiettivo principale è quello di recuperare dieci immobili che fino ad oggi sono stati sottoutilizzati o completamente inutilizzati, convertendoli in "luoghi comuni" dove fare nascere nuovi servizi per i cittadini, rivitalizzare il tessuto sociale locale e creare opportunità economiche e occupazionali. Questi spazi diventano così punti di incontro dove è possibile creare reti, ascoltare e sviluppare idee utili per il territorio, stimolare e favorire la nascita di nuove iniziative e di imprese sociali.

Le "Case di quartiere" di Brindisi sono luoghi progettati per incoraggiare la partecipazione attiva della comunità, offrendo opportunità di coinvolgimento in attività collettive e promuovendo un nuovo senso di appartenenza da parte degli abitanti, rafforzando così la coesione sociale all'interno della comunità locale. Il progetto offre percorsi formativi formali e informali, mentoring e programmi di accompagnamento per potenziare le capacità dei cittadini e degli enti gestori. Questi percorsi sono pensati per fornire competenze necessarie alla gestione di spazi ibridi con vocazioni culturali e sociali, promuovendo lo sviluppo personale e professionale.

Il progetto "Case di quartiere", inoltre, supporta la creazione e lo sviluppo di nuove iniziative di impresa sociale, così da generare nuovo valore che sia al tempo stesso economico e sociale. Difatti, questi spazi fungono da incubatori per start-up sociali, offrendo risorse e supporto per trasformare idee innovative in realtà concrete. Infine, il progetto mira a creare nuovi servizi di quartiere che rispondano alle esigenze della comunità. Attraverso percorsi di animazione territoriale, partnership e iniziative culturali, le "Case di quartiere" diventano, quindi, centri dinamici che arricchiscono la vita dei quartieri e dei loro abitanti.

Grazie alla Rete della Case di quartiere, questi spazi inutilizzati vengono trasformati in veri e propri hub di innovazione e inclusione sociale, luoghi catalizzatori di cambiamento positivo, dove si promuove la partecipazione attiva dei cittadini e si sviluppano nuove opportunità socio-economiche. In questo modo, le "Case di quartiere" contribuiscono a costruire un nuovo tessuto sociale tra le persone e comunità più resilienti e capaci di rispondere in modo efficace alle sfide contemporanee.



Per ulteriori approfondimenti, si rimanda a questo link:
Case del quartiere di Brindisi – <https://www.casediquartiere.it/>

⁷ Tra i casi analizzati nella ricerca, a titolo esemplificativo, oltre alle cinque Case del quartiere di Latina, hanno utilizzato il Patto di collaborazione anche esperienze come Beozanam (Torino) e INstabile Portazza (Bologna).

Principali settori di attività

I Community hub condividono gli stessi obiettivi, ma per raggiungerli adottano strategie diverse, così come diversi sono le attività che realizzano in funzione dei bisogni e interessi della propria comunità locale di riferimento. Detto ciò, riprendendo quanto riportato nel primo Rapporto generale di Comunità intraprendenti (Euricse, 2022), è possibile distinguere alcuni settori di attività prevalenti, cioè che ritornano più spesso nei differenti Community hub mappati. Come verrà approfondito nei casi studio, la categorizzazione dei settori di attività che segue non intende essere esaustiva, ma ha l'obiettivo di creare un quadro generale entro cui leggere il fenomeno nel suo complesso.

I principali settori di attività che è possibile riconoscere all'interno dei Community hub sono (Euricse, 2022):

1. coworking: messa a disposizione di aree e spazi attrezzati per lo svolgimento di attività lavorative, individuali e/o collettive, al fine di favorire la socializzazione e lo scambio di idee in ottica di incubatore;
2. aggregazione e socialità: messa a disposizione di spazi per incentivare l'aggregazione e la socialità tra i soggetti che frequentano il Community hub, come, ad esempio, caffè e aree ristoro dove qualunque persona, senza distinzioni di alcun tipo, può riunirsi per le più svariate ragioni;
3. welfare: erogazione di servizi di welfare per la comunità di riferimento. Si tratta per lo più di servizi a supporto di quelli erogati a livello comunale, come sportelli di consulenza, sportelli di accoglienza, sportelli di ascolto e di ricerca lavoro per i soggetti fragili, oppure di servizi a sostegno di alcune fasce della popolazione, come il servizio baby-sitting o di dopo-scuola;
4. cultura: promozione e organizzazione di eventi culturali per e con la comunità: cineforum, concerti dal vivo, presentazione di libri, allestimento di mostre, organizzazione di rappresentazioni teatrali, corsi di danza, fotografia, teatro, ecc.;
5. rigenerazione urbana: trasformazione di aree urbane dismesse in spazi pubblici di aggregazione e socialità. Un simile obiettivo è stimolato e raggiunto attraverso pratiche differenti, come, ad esempio, le passeggiate urbane o la costruzione di musei urbani, sempre attraverso tecniche di progettazione partecipata;
6. educazione: erogazione di servizi di carattere educativo, sia formali che informali, al fine di contribuire a contrastare la povertà educativa per ogni fascia d'età. Agli spazi per l'infanzia e al dopo-scuola si aggiungono le attività di educazione e formazione per i giovani e gli adulti in generale o rivolte a particolari categorie di persone (es. migranti) e la gestione di sportelli di educazione familiare, affettiva, ecc.

Negli ultimi anni il focus sui servizi di welfare è in aumento, facendo diventare i Community hub, come le portinerie di quartiere, un presidio sociale in grado di garantire nuovi servizi di welfare locale alla comunità di riferimento. Difatti, come si vedrà nella presentazione degli studi di caso, sono diversi i Community hub che hanno implementato servizi e attività di orientamento al lavoro, inclusione lavorativa di soggetti svantaggiati, corsi di italiano per stranieri, sportelli di ascolto, ecc. Oggi, queste realtà dialogano in maniera costante con i servizi sociali comunali, che riconoscono la loro capacità di essere un presidio sociale di prossimità all'interno del territorio e condividono con loro il lavoro di cura e sviluppo della comunità.

2. COMMUNITY HUB: ANALISI EMPIRICA

2.1 Metodologia

L'obiettivo di questo Rapporto specifico – oltre a quello di aggiornare i dati a disposizione per mappare e monitorare il fenomeno e la sua evoluzione, come evidenziato nei paragrafi precedenti – è quello di studiare e comprendere la dimensione comunitaria dei Community hub, indagando in particolare le sue caratteristiche distintive rispetto alle altre tipologie di Comunità intraprendenti. Seguendo quanto previsto dalla ricerca generale sulle Comunità intraprendenti in Italia (Euricse, 2022), attraverso una metodologia di tipo qualitativo sono stati approfonditi alcuni elementi specifici: i modelli di governance impiegati per gestire le esperienze di Community hub; gli strumenti di partecipazione adoperati da queste organizzazioni per attivare il coinvolgimento delle comunità di riferimento; i rapporti che tali esperienze sviluppano con il territorio circostante.

L'attenzione si concentra, quindi, su un campione di 14 realtà selezionato tenendo conto della distribuzione geografica dei Community hub a livello nazionale, rispettando cioè il dato aggregato a livello macro analizzato in precedenza. Questi 14 Community hub sono stati analizzati tramite la realizzazione di interviste semi-strutturate condotte online e rivolte ai soggetti che li gestiscono (Tab. 2). Le informazioni raccolte sono presentate in forma aggregata così da fornire un quadro quanto più esaustivo possibile dei principali elementi emersi.

TABELLA 2 – I CASI PRESI IN ESAME – DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA PER REGIONE

Distribuzione geografica	Community hub	%
Nord-Est	1	7,0
Nord-Ovest	7	50,0
Centro	4	29,0
Sud e Isole	2	14,0
Totale	14	100,0

Fonte: elaborazioni Euricse, 2023.

FIGURA 2 – I CASI PRESI IN ESAME – DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA PER REGIONE



Fonte: elaborazioni EURICSE, 2023.



2.2 Il modello di governance

Nell'analizzare i modelli di governance attraverso i quali vengono gestite le esperienze di Community hub il primo elemento che emerge in modo evidente è che si tratta di realtà multifunzionali, poliedriche e complesse, caratteristiche che spesso rendono difficile individuare la forma giuridica più adatta al loro corretto funzionamento operativo. Come si può vedere dalla tabella 3, si hanno così forme diverse (es. APS, Cooperative sociali, Fondazioni, ecc.) scelte, sembrerebbe come emerso da alcune interviste, più in base alla tipologia dei soggetti promotori che dei reali obiettivi da perseguire.

TABELLA 3 – I CASI PRESI IN ESAME – LA FORMA GIURIDICA ADOTTATA

Forma giuridica	Community hub
APS	3
Impresa sociale SRL e Associazione	1
Cooperativa sociale	3
Fondazione	2
Progetto	2
Consorzio	1
Associazione	1
Patto di collaborazione complesso	1
Totale	14

Fonte: elaborazioni Euricse, 2023.

La forma giuridica presa in esame è quella del soggetto gestore. In tal sede, va specificato che la possibilità di utilizzare differenti forme giuridiche è legata al fatto che queste iniziative non sono, ad oggi, formalmente riconosciute, così come accade per molte altre tipologie di Comunità intraprendenti (cfr. CSA, food coop, portinerie di quartiere) e i pionieri di queste nuove esperienze si trovano così a sperimentare in prima persona i punti di forza e di debolezza di specifici modelli organizzativi e di determinate forme giuridiche. Un aspetto, questo, che emerge con ancora più chiarezza se si fa riferimento a realtà che nel corso della loro esistenza hanno modificato la loro forma giuridica – o dato vita a nuove organizzazioni con forme giuridiche diverse – per ampliare le loro attività o poterle svolgere in modo diverso. A titolo esemplificativo, si cita il caso del Community hub 12, che, nato come APS, decide dopo alcuni anni di affiancare all'Associazione una società agricola srl per poter svolgere la propria attività con una veste più imprenditoriale e avviare nuove sperimentazioni, come, ad esempio, la birra di quartiere. I soggetti promotori per valorizzare la "vocazione sociale" dell'impresa decidono di assumere la qualifica di impresa sociale. I membri delle due organizzazioni sono gli stessi ed entrambe convivono nel portare avanti le attività del Community hub.

Una ha aiutato l'altra: da una parte, l'impresa sociale, con le spalle più grosse dal punto di vista giuridico-normativo, ha protetto il fatto che l'Associazione continuasse ad essere in questo posto; dall'altro, Associazione, più ruspante dal punto di vista del coinvolgimento e più ruspante come accelerazione economica, ha permesso all'impresa sociale di gestire un posto così (Intervista Community hub 12).



Nonostante i vantaggi presentanti dal costituire un'impresa, relativi prioritariamente a questioni di carattere economico che erano diventate insostenibili nella gestione dell'Associazione, altrettanti punti di debolezza sono messi in luce dai soggetti intervistati, primi tra tutti gli oneri burocratici e amministrativi che dipendono dall'essere effettivamente un'impresa. A questi, si aggiungono poi problemi di tipo gestionale nel mantenere attive in modo contestuale due realtà molto diverse tra di loro (l'Associazione e l'impresa) da un punto di vista normativo.

Il fatto di adottare una forma giuridica piuttosto che un'altra può sembrare un aspetto secondario, ma dall'analisi empirica emerge come adottare diverse forme giuridiche per la gestione di Community hub dia vita a modelli di gestione e strutture organizzative che risultano essere più o meno fluidi e flessibili.

Provando a classificare i Community hub sulla base del livello di fluidità e flessibilità delle proprie strutture organizzative, è possibile realizzare un'ipotesi di classificazione delle realtà distinta in: i) alto; ii) medio; iii) basso (Tab. 4).

TABELLA 4 – I CASI PRESI IN ESAME – LIVELLO DI FLUIDITÀ E FLESSIBILITÀ DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Community hub	Livello fluidità e flessibilità alto	Livello fluidità e flessibilità medio	Livello fluidità e flessibilità basso
Community hub 1		x	
Community hub 2		x	
Community hub 3			x
Community hub 4		x	
Community hub 5			x
Community hub 6			x
Community hub 7			x
Community hub 8		x	
Community hub 9			x
Community hub 10	x		
Community hub 11			x
Community hub 12		x	
Community hub 13	x		
Community hub 14		x	

Fonte: elaborazioni Euricse, 2023.

Tra le realtà con una fluidità della struttura organizzativa alta troviamo, a titolo esemplificativo, il Community hub 10.

Il Community hub 10 si basa su un sistema di governance molto aperto e inclusivo, in cui ad essere protagonista è la cosiddetta "community", composta principalmente da gruppi, organizzazioni e singole persone che vivono lo spazio del Community hub in maniera costante e assidua, impegnandosi nella sua gestione e valorizzazione. Tutti questi soggetti sono chiamati ad esprimersi su diverse tematiche: dalle scelte di vision e mission alla definizione specifica di eventi ed attività. È presente una sorta di direttivo, non formale, a cui può prendere parte qualsiasi membro e frequentatore attivo. Questo direttivo non prende decisioni strutturali, ma decisioni ordinarie: sul tipo di evento, cose da proporre, chi coinvolgere. Il direttivo è molto orizzontale e inclusivo e sempre



pronto «ad accogliere e allargare questo gruppo con nuove realtà che si avvicinano allo spazio e hanno delle proposte, un’idea su come usarlo e valorizzarlo e su come restituire qualcosa a tutta la città» (Intervista Community hub 10).

Un livello di fluidità medio della struttura organizzativa è rinvenibile, invece, ad esempio, per i Community hub 2 e 8.

Il Community hub 2 è un’APS, che si autodefinisce “Associazione di piazza”. Pur essendo formalizzata una struttura organizzativa in cui è presente un direttivo, l’APS mantiene la volontà di essere un’assemblea aperta, da intendersi come luogo principale del confronto e della decisione, laddove il direttivo viene considerato piuttosto come un «organo di riferimento per questioni più veloci e organizzative necessarie per portare avanti le attività» (Intervista Community hub 2).

Il Community hub 8, invece, basa la sua struttura organizzativa su una co-gestione data dalla presenza in contemporanea di personale comunale, personale consortile e personale del servizio civile. «La governance è comunale, ma non potrebbe mai vivere senza la sinergia di tutti i soggetti coinvolti» (Intervista Community hub 8).

Infine, tra le realtà che presentano un livello di fluidità basso della struttura organizzativa, si riportano come esempi i casi dei Community hub 3 e 9.

I Community hub 3 e 9 sono fortemente assimilabili tra loro, poiché entrambi gestiti da fondazioni. Le fondazioni sono sicuramente strutture più rigide e meno flessibili delle APS o dei progetti – più o meno informali – ed è questa la ragione alla base di una ridotta fluidità e flessibilità per questi specifici casi rispetto ad altri. Per entrambi i Community hub, infatti, la governance è assimilata a quella della fondazione che li gestisce e alle sue regole organizzative.


2.3 Gli strumenti di partecipazione e coinvolgimento della comunità

La fluidità della struttura organizzativa e la flessibilità nella gestione delle esperienze di Community hub sono elementi che giocano un ruolo fondamentale anche nell’adozione di strumenti di partecipazione e, più in generale, nello sviluppo di pratiche di coinvolgimento della comunità.

Come è stato spiegato in precedenza, i Community hub nascono e si sviluppano con l’obiettivo di attivare processi di rigenerazione sia urbana che sociale. Rigenerare un territorio significa attivare un processo sociale complesso, in cui si prevede un sempre maggior coinvolgimento da parte delle comunità locali (Ostanel, 2016) che vengono “attivate” dai soggetti gestori delle iniziative in questione, grazie soprattutto al loro radicamento nei territori, da un lato, e alla loro capacità di ascolto e rilevazione dei bisogni della collettività, dall’altro (Bernardoni *et al.*, 2021).

Per tali caratteristiche, i Community hub registrano un elevato livello di radicamento sul territorio sia per le azioni che realizzano e le persone che coinvolgono sia perché sono spesso gestiti da organizzazioni che sono attive da tempo all’interno delle rispettive comunità di riferimento.

Quest’ultimo aspetto è dimostrato chiaramente dall’analisi empirica. Su 14 Community hub analizzati, sei sono gestiti da organizzazioni (associazioni, cooperative sociali, gruppi informali), che portano avanti attività sui territori di riferimento da circa 10 anni, dimostrando dunque un fortissimo radicamento e una profonda conoscenza della comunità circostante. Interessante è anche il caso dei



Community hub, già citati in precedenza, entrambi gestiti da fondazioni presenti da tempo sui rispettivi territori e, soprattutto, con una sostanziale mole di attività e servizi. Tali fondazioni gestiscono, oltre alla realtà del Community hub, anche altre organizzazioni e iniziative a livello locale che permettono loro un monitoraggio costante delle necessità dei territori e delle persone che li abitano.

In altri casi, i Community hub nascono da una circostanziata e puntuale analisi dei bisogni del territorio. Ciò avviene, ad esempio, con il Community hub 6, in cui la rilevazione dei bisogni, tradotta praticamente nello svolgimento di diverse mappature di comunità, rappresenta il punto d'avvio dell'intero progetto.

Attraverso le mappature di comunità abbiamo raccolto, grazie all'ascolto e all'incontro con gli abitanti del quartiere, materiali indispensabili per l'attivazione del progetto stesso, che sono diventati la base da cui partire e in un certo senso anche il risultato del processo partecipativo stesso (Intervista Community hub 6).

Un aspetto trasversale ai Community hub è la capacità di sapere analizzare i diversi bisogni della propria comunità locale di riferimento. In alcuni casi, questa capacità si struttura in un vero e proprio percorso partecipato con gli abitanti, all'interno del quale provano a coinvolgere anche le istituzioni, le organizzazioni del Terzo Settore e, più in generale, del privato sociale, come avviene, ad esempio, nel caso del Community hub 7.

Noi siamo un processo di welfare culturale, quindi agiamo un intervento culturale verso i bisogni sociali. Lo stiamo strutturando grazie alla partecipazione di soggetti che sono le antenne primarie del territorio. Queste realtà acquisiscono il bisogno e lo riportano sul tavolo di lavoro, in modo tale che sia l'oggetto su cui poi anche le organizzazioni si impegnano. Di pari passo le organizzazioni si stanno sempre più abituando anche a rilevare, in forme diverse, il tema del bisogno, in modo da concorrere alla risposta rispetto al fatto che però c'è stata un'analisi che arriva sia direttamente dalle antenne, sia dalla capacità propria delle organizzazioni di leggere il bisogno. Stiamo procedendo anche sperimentando, quindi, le istituzioni si mettono allo stesso livello delle organizzazioni del territorio e stiamo cercando di capire come definire tutti insieme uno scenario, con un tempo magari dato, che ci permetta di arrivare a ricevere direttamente dalla cittadinanza le informazioni sui bisogni (Intervista Community hub 7).

In merito ai principali strumenti che i Community hub utilizzano per stimolare la partecipazione e il coinvolgimento della comunità, senza alcuna pretesa di esaustività, dalle interviste realizzate è possibile classificare gli stessi in:

- strumenti informali (es. incontri con singoli cittadini, incontri pubblici aperti a tutti, assemblee cittadine, ecc.);
- strumenti formali (es. social, stampa locale, siti web, pagine social ufficiali, ecc.);
- mix di strumenti formali e informali.

Alcune realtà utilizzano principalmente strumenti informali per stimolare la partecipazione e il coinvolgimento della comunità di riferimento. Questa informalità può essere strettamente connessa alla natura dello spazio in cui il Community hub agisce: se questo si configura come spazio pubblico aperto (es. una piazza) o uno spazio pubblico, o privato, chiuso (es. un edificio).

Lavoriamo in uno spazio pubblico che, al momento, è uno spazio su cui c'è una costante contrattazione con l'amministrazione, perché essendo uno spazio pubblico porta con sé regole che spesso entrano in contraddizione con quello che l'Associazione sta facendo, certe volte incontrano dei limiti rispetto allo spazio pubblico e, dall'altra parte, è difficile sostenere quello che si sta facendo perché i settori non dialogano. [...] Non è uno spazio in cui entri e la sera lo chiudi, decidi tu come allestirlo, lo spazio pubblico innesca una serie di dinamiche che mettono in costante discussione rispetto al ruolo che si ha in quello spazio, rispetto alle progettualità da perseguire legate alle problematiche, spesso, del momento (Intervista Community hub 2).

In questi casi le assemblee pubbliche e aperte rappresentano lo strumento principale per l'attivazione della comunità, con l'obiettivo di creare una coscienza collettiva che possa portare i singoli individui a confrontarsi su quale possa essere la risposta più adatta ai bisogni della propria comunità locale.

Altre realtà, come si è detto, si rifanno principalmente a tecniche e strumenti maggiormente formali, e ciò anche in virtù della loro storia organizzativa. Un caso emblematico è quello del Community hub 9, gestito da una fondazione di comunità, il quale basa la propria strategia di partecipazione e coinvolgimento su un mix di strumenti formali e istituzionali: un presidio sociale, i tavoli di coordinamento di quartiere, la cabina di regia del Patto di Comunità con le altre realtà coinvolte nella progettazione del Community hub e, infine, l'attività dell'équipe di lavoro con i servizi sociali. Tra gli strumenti formali, inoltre, si annoverano anche l'utilizzo dei social media, dei siti internet e, soprattutto, delle infografiche (es. locandine, flyers, ecc.) e informazioni o newsletter inviate tramite e-mail, fino ad arrivare, in alcuni casi, a realizzare dei focus group.

Infine, da rilevare anche la compresenza di strumenti formali e informali, come nel caso dei Community hub 3 e 12. Nel primo caso (Community hub 3), se, da un lato, l'utilizzo dei social è estremamente incentivato, dall'altro lato, è interessante notare come la realtà in questione dedichi diversi momenti allo svolgimento di attività con ragazzi ed educatori per «parlare con le persone».

La nostra forza è che andiamo in strada, sempre, e quando andiamo in strada le persone ci vedono e poi ci riconoscono e possono portarci anche un'istanza e questo li rende più propensi a partecipare alle attività (Intervista Community hub 3).

Nel secondo caso (Community hub 12), all'uso dei social e alla newsletter è associata l'organizzazione costante di cantieri partecipati di riqualificazione sul territorio di riferimento, dal carattere fortemente partecipativo, flessibile ed informale.

Un ulteriore elemento da mettere in luce relativamente all'attivazione di forme di partecipazione e coinvolgimento della comunità circostante da parte di organizzazioni come Community hub è, indubbiamente, il legame tra simili esperienze e il ricorso al volontariato.

Negli ultimi anni è nata anche una spinta al volontariato di territorio. Per diversi progetti abbiamo provato a far partire delle chiamate alla partecipazione attiva dei cittadini che hanno avuto un buon riscontro, soprattutto sui progetti legati al recupero di beni invenduti e sull'asse inclusione sociale (Intervista Community hub 9).

Se il volontariato rappresenta anche in questo caso, come in tutte le tipologie di Comunità intraprendenti analizzate, un punto di forza, dall'analisi svolta emerge come spesso la presenza esclusiva di soci volontari all'interno delle organizzazioni che gestiscono esperienze di Community



hub possa essere anche un punto di debolezza, in quanto contribuisce a rendere difficoltosa la distribuzione delle responsabilità e la divisione dei compiti all'interno delle stesse organizzazioni. Inoltre, un altro problema riguarda la loro formalizzazione all'interno di organizzazioni, che, normativamente parlando, non prevedono questa tipologia di socio. Un aspetto questo molto importante per la sostenibilità dei Community hub, ma non solo, che andrebbe in qualche modo affrontato e superato, onde evitare che queste esperienze dal basso rischino di non operare al massimo delle loro potenzialità.

2.4 I rapporti con il territorio circostante

I Community hub, come già accennato, sono spazi per loro natura aperti al coinvolgimento e alla partecipazione di diverse categorie di soggetti, persone fisiche e non, che ospitano al loro interno attività promosse e svolte da organizzazioni terze o gestiti in alcuni casi da soggetti dai quali dipendono anche altre realtà (es. cooperative sociali, associazioni, ecc.).

Il paragrafo 2.2 (Il modello di governance) ha messo in luce come le forme giuridiche adottate per gestire i Community hub incidono sulla determinazione di modelli di gestione e strutture organizzative più o meno flessibili e dove è presente un maggiore livello di fluidità e flessibilità è possibile rinvenire anche una più consistente flessibilità nella strutturazione dei rapporti con il territorio circostante: rapporti multipli, poco strutturati, che danno vita a differenti tipologie di collaborazione, siano esse più o meno continuative. Ciò si nota per diverse realtà prese in esame. A titolo esemplificativo, il Community hub 10 – che non a caso si caratterizza per un livello elevato di fluidità della struttura organizzativa – si contraddistingue per un'elevata flessibilità anche nell'organizzazione e svolgimento delle pratiche relazionali con il territorio circostante. Esso, infatti, presenta rapporti attivi, seppur saltuari, con diverse tipologie di organizzazioni, sia pubbliche (es. Università) che private (associazioni degli studenti, associazioni per la promozione dei diritti di genere, gruppi di acquisto solidale, piccole realtà commerciali della zona). Tutte queste realtà fanno parte della cosiddetta community di organizzazioni legata al Community hub. «L'intera community partecipa, quando può, all'organizzazione e alla proposta di programmazione del Community hub» (Intervista Community hub 10).

Una tale flessibilità, nonostante porti con sé alcuni svantaggi legati alla volatilità della partecipazione o della permanenza, ha l'indubbio vantaggio di generare condizioni di apertura e collaborazione per qualunque soggetto intenda avvicinarsi alla rete preconstituita. Laddove, infatti, non si riscontra una simile flessibilità, risulta essere minore la tendenza ad ampliare il coinvolgimento nel corso del tempo. È il caso, ad esempio, del Community hub 4 che, avendo creato negli anni una fitta e consolidata rete con alcuni soggetti del territorio, mostra oggi una notevole difficoltà nel coinvolgere e nell'inserire soggetti nuovi, potenzialmente capaci di portare nuove visioni e istanze, di cui il Community hub rischia dunque di privarsi per una buona riuscita del proprio operato.

D'altra parte, anche una struttura relazionale articolata presenta indubbiamente dei punti di forza. Lo dimostra il caso del Community hub 12, che distingue le sue collaborazioni in: i) partenariati continuativi, messi in atto con sole due organizzazioni del territorio con le quali si è instaurato negli anni un profondo rapporto di fiducia, nonché una collaborazione ad hoc su specifiche tematiche; ii) partenariati di progetto, più legati ai singoli bandi, in cui sono stati coinvolti circa una decina di

soggetti del territorio; iii) collaborazioni occasionali, perlopiù legate alla realizzazione di eventi specifici.

Detto ciò, un aspetto che merita particolare attenzione è il tipo di rapporto che i Community hub intrattengono con l'amministrazione locale. Senza alcuna pretesa di esaustività, è possibile racchiudere i casi analizzati attraverso la ricerca empirica in quattro macrocategorie. Il rapporto tra questi due soggetti, infatti, può essere:

- minimo;
- conflittuale;
- collaborativo;
- di interdipendenza.

Per quanto riguarda l'esplicitazione del rapporto minimo tra Community hub ed ente pubblico, si prende, ad esempio, il caso del Community hub 2, il quale intrattiene con l'amministrazione comunale un rapporto di collaborazione formale che si concretizza in un accordo con i servizi sociali per l'affidamento di determinati servizi. A tale collaborazione, tuttavia, si affianca una notevole difficoltà, lamentata dal Community hub:

C'è una forte difficoltà nell'iniziare ad entrare in dialogo con la PA, a causa soprattutto di limiti organizzativi della PA stessa, che si manifesta nella non capacità di gestione, nel non dialogo tra i diversi attori. Siamo sempre un po' al limite. Se l'amministrazione non dà una risposta, valutiamo anche noi quello che stiamo facendo perché rischia di perdersi (Intervista Community hub 2).

Le difficoltà nell'intraprendere e nel gestire questa tipologia di rapporti conducono, spesso, all'esplosione di situazioni conflittuali e di ostilità, come avviene, ad esempio, per il Community hub 1. Nata come esperienza autogestita che si poneva in forte contrapposizione all'operato dell'amministrazione comunale in una determinata zona della città, l'Associazione che gestisce il Community hub dichiara la presenza di uno stato conflittuale nei confronti dell'ente pubblico.

Ci sono notevoli e fondamentali, quasi insuperabili, differenze di vedute sul significato di riqualificazione urbana e sociale da parte nostra, da un lato, e dell'amministrazione comunale, dall'altro. È chiaro che con queste premesse non solo non possiamo collaborare, ma siamo anche destinati allo scontro (Intervista Community hub 1).

In altri casi, invece, il rapporto tra Community hub ed enti pubblici risulta collaborativo e proficuo e ciò avviene, soprattutto, nel caso in cui si tratti di realtà maggiormente strutturate, meno flessibili, che hanno lasciato spazio al coinvolgimento dell'amministrazione fin dall'inizio della propria storia. Il Community hub 5 parla, ad esempio, di un dialogo continuo con il pubblico. «Organizziamo spesso dei meeting e il nostro è uno spazio abbastanza riconosciuto per il suo valore dalle amministrazioni pubbliche» (Intervista Community hub 5). Tuttavia, anche nel caso di un rapporto stretto e collaborativo come quello appena descritto, emergono delle difficoltà, specialmente nel momento in cui entra in gioco l'elemento economico: pur apprezzando la collaborazione e il dialogo, infatti, il Community hub 5 richiede un maggior riconoscimento da parte dell'ente pubblico, che dovrebbe concretizzarsi in un maggiore sostegno dal punto di vista economico.

Un altro caso di rapporto collaborativo è quello che il Community hub 9 ha intessuto con gli enti locali di riferimento, una circoscrizione e una città metropolitana.

La rete con il pubblico esiste ed è molto forte. Collaboriamo tantissimo con i servizi sociali dei territori e con i servizi sociali centralizzati, soprattutto sull'asse dell'inclusione sociale. Abbiamo rapporti molto continuativi con la circoscrizione, anche perché la fondazione co-finanzia diversi servizi della circoscrizione stessa, come il centro di protagonismo giovanile. Inoltre, la fondazione ha una concessione per l'utilizzo della struttura in cui è sito il Community hub. Lo stabile in questione è di proprietà della città metropolitana alla quale la fondazione riconosce un affitto molto calmierato; in cambio, la città metropolitana siede negli organi di indirizzo (Intervista Community hub 9).

Emerge chiaramente una connessione tra la macrocategoria 3 (collaborativo) e la macrocategoria 4 (di interdipendenza), espressione dei rapporti di interdipendenza tra Community hub ed enti pubblici. Una tale condizione di interdipendenza si esplicita attraverso differenti modalità. In alcuni casi i Community hub si configurano come servizi in capo al Comune stesso. È quanto accade, ad esempio, per il Community hub 8, che si concretizza prioritariamente quale servizio di biblioteca comunale. In altri casi, invece, gli enti pubblici affidano in gestione ai Community hub dei beni di proprietà comunale (si veda, ad esempio, i Community hub 3, 6, 12).

L'interdipendenza propria di questa tipologia di rapporti emerge chiaramente nel caso del Community hub 12, che fa riferimento ad un'esperienza di dialogo costante, in cui l'organizzazione privata e l'ente pubblico non sono legati da un rapporto di dipendenza economica del primo nei confronti del secondo, ma da un rapporto di fiducia reciproca fondato sulla specificità del luogo dove il Community hub opera.

Il municipio contribuisce con contributi per iniziative e laboratori, mentre l'assessorato ha la proprietà; quindi, dobbiamo rendicontare a loro tutti i lavori che facciamo. Perlopiù si tratta di aggiornamento, perché la cascina è un immobile estremamente particolare: oltre ad essere un bene agricolo è anche vincolato alla soprintendenza delle belle arti [...] Abbiamo un rapporto di reciproca fiducia. Diciamo che rispetto a realtà private che sono sostenute dal Comune, il nostro ruolo è quello sia di beneficiari che di custodi di uno spazio pubblico. Noi siamo economicamente indipendenti, partecipiamo a bandi, ma non c'è nessun sostegno economico da parte del Comune. Paghiamo un affitto attraverso la riqualificazione e la tutela dell'immobile (Intervista Community hub 12).

Interessante è anche il caso del Community hub 14, gestito attraverso un Patto di collaborazione tra la città metropolitana, un'Associazione e altre realtà del territorio.

Infine, di estrema rilevanza è il caso del Community hub 6, il cui rapporto con l'ente pubblico si esplicita attraverso una delle nuove forme di affidamento dei beni pubblici previste dall'art. 151, c. 3 del D.Lgs. 50/2016 (Codice dei contratti pubblici): il Partenariato Speciale Pubblico-Privato, una forma innovativa di collaborazione tra soggetti pubblici e soggetti privati finalizzata alla fruizione e valorizzazione del patrimonio immobiliare culturale. La valorizzazione di beni culturali attraverso l'attivazione di "forme speciali di partenariato con enti del Terzo Settore" (art. 89, comma 17, D.Lgs. 117/2017) è stata poi ripresa con il D.Lgs. 117/2017 (Codice del Terzo Settore) dagli articoli 71 (terzo comma) e 89 (comma 17). L'obiettivo di dare vita a differenti forme di collaborazione tra pubblico e privato per la gestione di beni nell'interesse generale della comunità è una tematica cruciale, che sarà ripresa nel capitolo dedicato ai casi studio, che dimostra l'importanza (oltre alla necessità) di innescare processi virtuosi di sviluppo locale attraverso accordi di collaborazione tra un soggetto



pubblico (proprietario del bene) e un privato (che assume la responsabilità di cura e gestione dello stesso) in cui i due soggetti, ciascuno con il proprio ruolo, agiscono su un piano di parità con finalità di interesse generale, secondo i principi dell'amministrazione condivisa (Arena, 1997; Arena, Bombardelli, 2022).

TABELLA 5 – I CASI PRESI IN ESAME – IL RAPPORTO CON L'ENTE PUBBLICO

Community hub	Rapporto minimo	Rapporto conflittuale	Rapporto collaborativo	Rapporto di interdipendenza
Community hub 1		x		
Community hub 2	x			
Community hub 3				x
Community hub 4	x			
Community hub 5	x		x	
Community hub 6				x
Community hub 7			x	
Community hub 8				x
Community hub 9			x	
Community hub 10			x	
Community hub 11				x
Community hub 12			x	x
Community hub 13				x
Community hub 14				x

Fonte: elaborazioni Euricse, 2023.

2.5 Il "luogo" come unità di indagine per l'analisi dei fenomeni

Sulla base di quanto discusso finora, alcune riflessioni risultano centrali per comprendere pienamente la natura di queste esperienze, nonché i loro potenziali punti di forza e di debolezza. Ed è focalizzando l'attenzione sulla dimensione locale che è possibile far emergere tali elementi.

La tabella 6 mostra la distribuzione geografica per località delle esperienze di Community hub prese in esame dall'analisi empirica. Richiamando i dati della mappatura generale, è possibile notare come la totalità delle realtà analizzate agisca all'interno di spazi urbani: città, spesso capoluoghi di regione, di notevoli dimensioni e fortemente urbanizzate. Infatti, anche laddove l'attività di Community hub si svolga in zone periferiche, si tratta sempre – eccetto che nel caso del Community hub 12 – di periferie altamente urbanizzate e, pertanto, afflitte da un ordine di criticità e difficoltà molto simile.

Poiché i Community hub sono strettamente connessi a processi di rigenerazione urbana di spazi fisici, appare evidente come il "luogo" tenda a rivestire un'importanza cruciale per questo tipo di esperienze.

I Community hub basano la propria esistenza sulla rigenerazione urbana di spazi fisici, alcune volte collocati in territori che hanno già sperimentato interventi di rigenerazione e riqualificazione fisica, altre volte in contesti di abbandono e disagio di varia natura. È da questi processi di rigenerazione urbana che l'attività dei Community hub sfocia poi nell'elaborazione di pratiche di



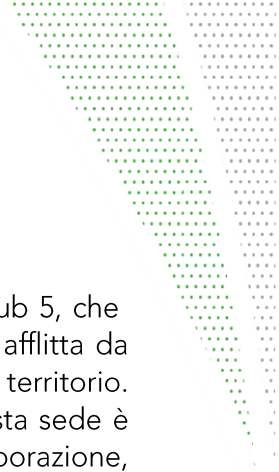
rigenerazione sociale: abitare un determinato spazio ed esserne presidio di aggregazione conduce, attraverso la realizzazione di specifiche attività di coinvolgimento e partecipazione degli abitanti della zona circostante e non solo, a divenire luogo di socialità. È per tale ragione, infatti, che spesso, i luoghi in cui sorgono i Community hub sono luoghi periferici, caratterizzati da notevoli criticità. Sul totale dei 14 Community hub presi in esame, infatti, cinque si collocano in contesti tipicamente periferici; quattro in contesti urbani centrali, ma afflitti da problematiche quali il disagio abitativo, l'incapacità di integrare nel territorio di riferimento nuclei familiari e individui appartenenti ad etnie differenti, le dilaganti condizioni di povertà di determinate fasce della popolazione, ecc.; solo due sono, invece, da individuare in contesti dove il disagio non è associato a condizioni degli abitanti residenti, quanto piuttosto alla conformazione stessa del territorio: si tratta di luoghi «troppo centrali», di passaggio, in cui la popolazione autoctona cede il passo a nuove categorie di abitanti (es. turisti, studenti universitari, ecc.). Un caso, come già stato accennato, sorge in un contesto periurbano, seppur periferico, dove il disagio a cui tenta di dar risposta è piuttosto legato all'imposizione di ritmi di vita meno frenetici, tipici di un contesto altamente urbanizzato, e alla riscoperta della connessione con la natura. Infine, un solo caso, ovvero quello del community hub 7 rimane fuori da tale classificazione, trattandosi di un progetto non strettamente connesso ad uno spazio fisico, quanto piuttosto ad una rete di realtà e progetti che agiscono su un medesimo territorio.

TABELLA 6 – I CASI PRESI IN ESAME – DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA PER LOCALITÀ

Community hub	Località
Community hub 1	Brescia
Community hub 2	Padova
Community hub 3	Cagliari
Community hub 4	Milano
Community hub 5	Orvieto
Community hub 6	Palermo
Community hub 7	Siena
Community hub 8	Cinisello Balsamo
Community hub 9	Torino
Community hub 10	Perugia
Community hub 11	Cuneo
Community hub 12	Milano
Community hub 13	Bologna
Community hub 14	Torino

Fonte: elaborazioni Euricse, 2023.

Come accennato nel paragrafo precedente (I rapporti con il territorio circostante), dall'analisi empirica emerge come gli spazi che occupano i Community hub possano essere spazi pubblici inutilizzati, così come anche sia spazi pubblici ottenuti in gestione dall'ente pubblico, che spazi privati ottenuti tramite bandi e progetti per lo svolgimento delle attività. Tra gli spazi pubblici spicca quello dove agisce il Community hub 2, ovvero una piazza, poco distante dalla stazione ferroviaria centrale di una città notevolmente urbanizzata. La piazza ospita numerose fragilità sociali (es. persone senza fissa dimora, immigrati, ecc.) ed è in questo contesto che l'Associazione decide di agire per restituire bellezza e dignità ad uno spazio pubblico, facendo proprio della piazza la sua



sede. Per quanto riguarda l'utilizzo di spazi privati, rilevante è il caso del Community hub 5, che colloca le proprie attività all'interno di un ex albergo, sito in una zona urbana centrale afflitta da problemi di fragilità sociali, già interessata da un'opera più ampia di riqualificazione del territorio. «Uno dei motivi per cui abbiamo deciso di partecipare ad un bando per ottenere questa sede è stata la volontà di recuperare uno spazio privato e abbandonato, rendendolo luogo di elaborazione, discussione e formazione» (Intervista Community hub 5). Ancora diverso è il caso del Community hub 6 che, attraverso prima un protocollo di intesa e, dopo, un partenariato speciale pubblico-privato con l'ente pubblico, impianta la propria sede in uno spazio di proprietà pubblica abbandonato e collocato in un quartiere periferico urbano, caratterizzato da forti disagi connessi all'abbandono scolastico, alla diffusione di criminalità e alla difficoltà di integrazione tra etnie differenti.

La differenza messa in luce relativamente alla diversità degli spazi fisici in cui si collocano i Community hub non deve, tuttavia, far presupporre un'altrettanta diversità nel modo di essere e di agire degli stessi. In ognuno dei casi in questione, infatti, i Community hub agiscono su un determinato spazio fisico attraverso azioni di coinvolgimento e partecipazione, restituendo un bene – sia esso pubblico o privato – alla collettività, trasformandolo quindi in un bene comune.

3. COMMUNITY HUB: GLI STUDI DI CASO

3.1 Premessa

Dopo aver messo in evidenza le principali caratteristiche delle esperienze di Community hub, questo capitolo è dedicato a presentare i risultati di un'indagine qualitativa realizzata su cinque casi di Community hub. L'obiettivo consiste nell'approfondire alcuni aspetti su cui si concentra la presente ricerca per mettere in luce le specificità del modello dei Community hub rispetto alle altre tipologie di Comunità intraprendenti.

Per ogni caso l'attenzione è stata focalizzata su alcuni elementi comuni a tutte le esperienze e pertanto centrali per consentire di effettuare un confronto tra le stesse: (i) la storia e il processo di costituzione; (ii) le attività e i servizi proposti; (iii) il modello organizzativo adottato. Inoltre, per alcune esperienze sono stati approfonditi ulteriori aspetti (es. il coinvolgimento degli abitanti, il rapporto con l'ente pubblico, ecc.), che sono emersi con forza più in alcuni casi che in altri, mettendo così ulteriormente in luce le specificità delle singole realtà prese in esame.

3.2 La scelta degli studi di caso

I casi studio sono stati selezionati sia per tenere fede alla distribuzione geografica del campione di riferimento (Tab. 7) sia per mettere in evidenza alcuni aspetti ritenuti di importanza cruciale per una maggiore comprensione del fenomeno e delle sue sfaccettature. Tali elementi, infatti, emergono con estrema evidenza proprio dalla narrazione delle esperienze descritte di seguito.

TABELLA 7 – GLI STUDI DI CASO – COLLOCAZIONE PER CITTÀ

Community hub	Località
CasciNet	Milano
Cult – Community hub	Perugia
MareMemoriaViva	Palermo
ViviamoLaq	L'Aquila
Beeozanam	Torino

Fonte: elaborazioni Euricse, 2023.

I cinque casi selezionati sono: CasciNet, Community hub sito in una cascina della periferia periurbana milanese, permette di concentrare l'attenzione sul ruolo che l'impresa sociale potrebbe giocare nella gestione dei Community hub; Cult, realtà perugina che mostra i punti di forza e di debolezza di un modello di governance partecipata; MareMemoriaViva, ecomuseo palermitano, che si contraddistingue in virtù del modello attraverso cui viene gestito (il partenariato speciale pubblico-privato), unico nel suo genere nella città di Palermo; ViviamoLaq, Community hub aquilano in cui la dimensione spaziale gioca un ruolo fondamentale. Infine, viene presa in considerazione la realtà di Beeozanam, centro comunale polivalente torinese. Quest'ultimo non solo è gestito attraverso un Patto di collaborazione tra la città metropolitana di Torino, l'Associazione Beeozanam

e altre realtà del territorio, ma consente un'importante riflessione sulla possibilità di porsi per la comunità circostante come Community hub e, contemporaneamente, portineria di quartiere.

A tal proposito, è bene sottolineare che le specificità messe in luce per le singole esperienze non possono, e non devono, essere considerate come tratti esclusivamente distintivi dell'una e dell'altra. In misura più o meno evidente, infatti, tali elementi sono comuni ad ogni realtà; a cambiare è la forza con la quale questi si presentano, che consente una più dettagliata osservazione e comprensione del fenomeno.

3.3 CasciNet

La storia e il processo di costituzione

CasciNet nasce nel 2012 da un gruppo informale di persone accomunate dal fascino nei confronti delle cascine che caratterizzano il territorio di Milano, essendo il secondo comune agricolo in Italia per estensione: ci sono più di 100 cascine, di cui più di 66 sono di proprietà comunale. Questo gruppo informale inizia a lavorare su Cascina Sant'Ambrogio, ospitato dai vecchi gestori, organizzando alcune attività all'interno dello spazio. Da lì, una volta attivato un dialogo con il Comune di Milano, si costituisce l'Associazione di promozione sociale CasciNet.

Quest'ultima riesce ad ottenere un comodato d'uso triennale per Cascina Sant'Ambrogio, che si trasforma in un contratto trentennale d'affittanza quando viene fondata CasciNet Società Agricola Impresa Sociale.

Tra le principali motivazioni che hanno spinto il gruppo promotore alla costituzione di CasciNet c'è quella di dare espressione al potenziale di attività che la cascina offre, essendo un luogo architettonicamente molto particolare. La cascina, infatti, ha uno spazio comune in mezzo, una sorta di abbraccio delle sue parti, che rimangono basse in una città che sempre più si alza; spazi ibridi tra l'interno e l'esterno che sono i fienili e hanno una connotazione tutta loro. Nella cascina, storicamente, convivevano diverse famiglie, diverse età, diverse pratiche: era il punto di riferimento per il quartiere. «L'obiettivo, quindi, era proprio dare espressione a questo potenziale, però a misura di contemporaneità, con tutti quegli strumenti e occasioni che una città come Milano può offrire» (Intervista CasciNet).

Coinvolgendo persone, enti pubblici e organizzazioni private nel dare vita a progetti e servizi sociali, ambientali e culturali, CasciNet riesce a coinvolgere quanti più target possibili in cascina, abilitando diversi livelli di coinvolgimento.

Credo che quando uno arriva in cascina si rende conto che le cose si possono fare, anche senza iter burocratici impossibili. Parlando e confrontandosi spesso si trova sempre un modo di realizzare progetti anche in maniera informale. Questo forse è un altro dei bisogni profondi delle persone, che oggi per fare qualsiasi cosa devono compilare molteplici moduli, registrarsi, ecc. (Intervista CasciNet).

Il lavoro di rigenerazione operato da CasciNet all'interno del Parco Agricolo Sud di Milano ha riguardato non solo la riqualificazione del verde presente su tutto il suolo su cui hanno la concessione, ma anche l'intero stabile della Cascina Sant'Ambrogio, di cui ancora sono in corso i

lavori di ristrutturazione. Questo lavoro di riqualificazione ha permesso la fruizione del territorio da parte degli abitanti, anche attraverso le diverse attività e iniziative organizzate dall'Associazione.

La ricostruzione materiale è stata organizzata in maniera partecipata e sono stati creati momenti di condivisione che andavano oltre la costruzione dello spazio in sé, funzionali ad innescare processi di rigenerazione sociale.

«Tante persone, passando di qua, hanno visto che c'era uno spazio dove poter stare, dove poter fare. Ricordiamoci che il claim di CasciNet è "Rigenera terre e persone"» (Intervista CasciNet).

CasciNet, attraverso le attività realizzate nel corso degli anni, ha promosso processi di integrazione sociale a favore di famiglie in difficoltà e persone con disabilità mentale, favorendo percorsi di inclusione e di miglioramento della qualità di vita dei cittadini che prendono parte alle loro iniziative. Il clima di accoglienza ha permesso alle persone di partecipare, di essere parte attiva della riqualificazione e messa a disposizione degli spazi fisici, rendendoli collettivi.



Fonte: pagina facebook di CasciNet.

Le attività e i servizi proposti

Le attività e i servizi di CasciNet si sono sviluppati negli anni. Storicamente, il progetto "Terra chiama Milano", che racconta anche il claim di CasciNet, "Rigenera terre e persone", ha dato vita agli orti condivisi. All'esterno è presente un piccolo bosco – prima discarica e campo abusivo, che è stato bonificato negli anni grazie ad alcuni volontari – che oggi è una *food forest* in cui le persone



condividono un certo modo di sperimentare la coltivazione e il rapporto con la natura, con una foresta commestibile e con la sperimentazione della permacultura dove ci sono ortaggi/alberi da frutto/arbusti/alberi da foresta in un sistema integrato.

Da qui, piano piano, si sono sviluppate diverse sotto-realtà: GalliNet: piccolo pollaio all'interno della *food forest*; ApiNet: apiario didattico con una dozzina di arnie di api mellifere; l'asilo nel bosco con la costruzione di una iurta dedicata alle attività, nonché la realizzazione di attività educative ambientali con le scuole. Rilevanti anche le attività legate allo sport e al benessere, come la "pedana del benessere" e l'organizzazione di corsi di yoga.

CasciNet è, inoltre, impegnata in attività di piccola ospitalità, che si concretizzano, da un lato, nell'aiuto verso una famiglia rom che era già presente sul terreno agricolo, cercando di facilitare, insieme ai servizi sociali, una loro maggiore integrazione all'interno di una rete milanese di solidarietà, dall'altro, in un servizio di accoglienza e coordinamento degli scout; altri servizi, seppur ancora in fase di rodaggio, che si possono trovare all'interno del Community hub sono un piccolo servizio di foresteria e, saltuariamente, un servizio di agriturismo. CasciNet organizza poi la cosiddetta "cena sociale", in collaborazione con altre associazioni, come RECUP, che si occupa del recupero degli sprechi alimentari dei mercati.

Dal punto di vista culturale, è presente un servizio cultura/eventi/absidiani, ovvero un gruppo misto che si occupa dell'organizzazione di eventi culturali; nello specifico, gli absidiani si occupano della riqualificazione e fruibilità dell'abside medievale che è ancora sito in cascina, caratterizzato da affreschi del 1400 e delle pareti del 1100. È presente, infine, un servizio di volontariato che richiama e redistribuisce le richieste delle persone che vogliono entrare a far parte di CasciNet.

Il modello organizzativo adottato

CasciNet – Società Agricola Impresa Sociale nasce nel 2015, poco prima dello scadere del comodato d'uso triennale della Cascina concesso all'Associazione, sia per la destinazione d'uso agricolo della cascina sia perché CasciNet come APS sentiva di non avere le possibilità per occupare lo spazio nel lungo periodo. I soci, quindi, hanno deciso di costituirsi in società agricola con la qualifica di impresa sociale, riuscendo ad ottenere un contratto affitto 15+15, con costi scomputabili dai lavori di riqualificazione e ristrutturazione effettuati sulla cascina.

Per diverso tempo, l'impresa sociale è stata utilizzata unicamente come un contenitore più o meno vuoto, che oggi, però, si sta riempiendo. Ad esempio, per il Bando Cariplo il capofila di questo progetto è CasciNet – impresa sociale, che gestisce tutti i finanziamenti e tutti i rapporti con le banche. L'Associazione, che ha preparato il terreno per la nascita dell'impresa sociale, rimane un soggetto chiave e coesiste insieme all'impresa.

Oggi, grazie alle loro attività e ai bandi di cui risultano vincitori, riescono a pagare un piccolo contributo al direttivo che lavora all'interno della cascina. Avere un contratto d'affitto trentennale, quindi più stabile a lungo termine, ha permesso a CasciNet di presentarsi come un soggetto più forte e di partecipare a bandi di interesse nazionale, come, ad esempio, "Culturability". Oggi su alcuni progetti, come il bando "Beni Aperti" di Fondazione Cariplo, sia l'Associazione che l'impresa sociale, in quanto enti giuridicamente diversi, riescono ad essere partner.

Il ruolo dell'impresa sociale

Nel caso di CasciNet, l'impresa sociale rende autonomo il Community hub nella produzione di servizi e attività economiche, conservandone le finalità sociali e comunitarie. La decisione da parte dell'Associazione di ottenere la qualifica di impresa sociale per l'impresa agricola e legata al fatto che:

molti di noi venivano dal mondo non profit e sentivamo un po' questa "vocazione" e con il supporto dei consulenti allora abbiamo scelto questo "cappello": Srl come governance dal punto di vista formale e impresa sociale come dinamica di non profit. L'impresa sociale ha avuto un ruolo di garante, ossia è stata, ed è tuttora, titolare del contratto di affittanza, nonché contenitore perfetto per avviare la sperimentazione di prodotti rivolti al mercato, come la birra di quartiere (Intervista CasciNet).

La forma associativa, con i suoi vincoli rispetto alla retribuzione dei soci volontari, appare difficilmente sostenibile sia da un punto di vista economico che del capitale sociale. Difatti, non potendo garantire la costanza e il pieno *engagement* del personale volontario, i Community hub come CasciNet faticano a strutturare le loro attività prevedendo uno sviluppo e una crescita nel lungo periodo, nonché a creare una vision condivisa rispetto all'identità del bene gestito. Allo stesso modo, per i membri del direttivo, la gestione delle attività in forma unicamente volontaria diventa un onere eccessivo che disincentiva la piena assunzione di responsabilità, causando diversi problemi di divisione dei compiti e degli oneri di gestione. La decisione di affiancare all'APS l'impresa sociale ha reso possibile non solo la strutturazione di attività economiche come l'AgriRistoro, ma anche la partecipazione a bandi di interesse nazionale (utili al finanziamento delle proprie attività) e la previsione di un compenso per i membri del direttivo, che riescono così ad investire a tempo pieno le loro energie all'interno della cascina.



Fonte: pagina facebook di CasciNet.



Nonostante tutti i vantaggi presentati, come il fatto che l'impresa sociale permetta di strutturare l'attività economica senza snaturare l'identità non profit di CasciNet, ci sono anche delle criticità, come gli oneri burocratici da sostenere. Quando i soci hanno deciso di diventare società agricola non erano a conoscenza dei diversi oneri amministrativi che comporta la qualifica di impresa sociale, ma, nonostante questo, hanno deciso di intraprendere questo nuovo percorso perché essere unicamente un'associazione era diventato economicamente insostenibile. Oltre agli oneri amministrativi, un'altra difficoltà con cui si scontrano è quella di riuscire a tenere in piedi contemporaneamente tre realtà molto diverse tra di loro visto che l'Associazione, l'impresa sociale e la società agricola sono tre settori fortemente connotati dal punto di vista normativo e questo spesso crea dei problemi di gestione, anche solo nel trovare professionisti che non si facciano spaventare dalla convivenza delle tre realtà.

3.4 Cult – Community hub

La storia e il processo di costituzione

Cult nasce a Perugia formalmente nel 2017, con l'inaugurazione dello spazio, ma l'avvio del percorso è antecedente. Infatti, già nel 2014 la Cooperativa sociale Borgorete, ente gestore di Cult, era riuscita a ristrutturare e rigenerare lo spazio di Via Goldoni, dove appunto è sito il Community hub, grazie a dei finanziamenti e degli investimenti che la stessa cooperativa aveva realizzato. Tali finanziamenti vengono erogati da due fondazioni: Fondazione Cassa di Risparmio di Perugia e Fondazione Enel Cuore.

Dal 2014 al 2017 la cooperativa ha lavorato sulla rigenerazione dello spazio, sito nel centro storico di Perugia, in disuso da qualche anno. Tra la cooperativa e lo spazio vi era, d'altra parte, un legame antecedente: in precedenza, infatti, la cooperativa Borgorete gestiva all'interno dello spazio la sede del CABS (Centro A Bassa Soglia) che dava sostegno e supporto a persone con problemi di dipendenza e senza fissa dimora, garantendo loro un luogo per fare una doccia calda, mangiare un pasto e fare il cambio siringhe.

Nel 2017 Cult nasce come spazio multifunzionale, a partire da un'esperienza effettuata tramite un progetto europeo di portierato sociale, SMEC (Share My European City), che aveva portato all'individuazione, da parte della comunità, di tre portieri distribuiti sul territorio del centro storico di Perugia. Quest'esperienza viene traslata all'interno di Cult come esigenza stessa della comunità di avere uno spazio fisico dove poter svolgere alcune attività, tra cui quelle avviate proprio dal progetto SMEC.

A supporto e spinta di questo progetto si sono affiancati il Comune di Perugia, nonché l'Università di Perugia e l'Università per Stranieri di Perugia che, con la realizzazione di accordi di collaborazione, hanno consentito l'apertura dell'aula studio al piano terra di Cult.

Una serie di sinergie tra pubblico e privato sociale hanno reso possibile la creazione e l'apertura di uno spazio come Cult. Queste sono le motivazioni che hanno spinto Borgorete a investire su un servizio innovativo che si rivolge non più all'utente specifico, ma a un lavoro di comunità (Intervista Cult).

Le attività e i servizi proposti

Il principale servizio svolto da Cult consiste nello svolgimento di attività di comunità, che si traducono nel coinvolgimento di diverse realtà associative, studentesche, culturali e professionali del territorio e del privato sociale, che all'interno di Cult hanno trovato, oltre che uno spazio, una comunità con cui condividere e realizzare iniziative comuni, da poter poi restituire alla città. Tra queste attività rientrano: organizzazione di eventi, organizzazione di piccole iniziative di formazione, presentazioni di libri, presentazioni alla comunità di cooperative sociali.

Nel corso degli anni, Cult ha ospitato circa 60 realtà tra associazioni formali e informali, realizzando con loro altrettanti eventi. E ciò tanto durante il periodo pre-Covid, all'interno degli spazi fisici di Cult, sia durante il periodo pandemico, ricorrendo alla modalità online. «Abbiamo cercato di mantenere viva la comunità anche trovando dei mezzi differenti rispetto a quelli usuali» (Intervista Cult – Community hub).


La pandemia da Covid-19, inoltre, ha inciso su un ulteriore servizio erogato dal Community hub, ovvero l'apertura dell'aula studio, aperta e attiva dal 2017 al 2020 e ancora non ripartita a pieno regime.

Attualmente, all'interno dello spazio, svolgono le proprie attività diverse realtà associative: due gruppi di acquisto solidale (GAS), FRA – Fronte di Resistenza Analogica, due associazioni per i diritti degli studenti e un'Associazione che si occupa di questioni di genere.

Sempre attivi risultano i rapporti con l'Università, con la quale Cult realizza anche progetti di ricerca che, nel corso degli anni, hanno portato alla pubblicazione di un volume che approfondisce sul metodo innovativo adottato da Cult per il coinvolgimento della comunità locale nel suo complesso, con particolare riguardo a quella studentesca.



Fonte: pagina facebook di Cult – Community hub.



Infine, tra le iniziative portate avanti da Cult, si annovera anche la partecipazione a progetti europei. La sede di Via Goldoni, infatti, è stata negli anni ospite di due progetti europei, uno rivolto ai cosiddetti *community animateurs*, ovvero operatori di comunità giovanili, e l'altro rivolto a giovani ragazzi in condizioni di difficoltà.

Il modello organizzativo adottato

Cult si configura quale servizio della cooperativa sociale Borgorete e non è dotato di una propria forma giuridica, come avviene per altri Community hub.

All'interno tanto della cooperativa quanto del Community hub, tuttavia, si discute da tempo sulla possibilità di dare vita a un soggetto terzo, che andrebbe a sostituirsi a Borgorete, dando al contempo la possibilità di coinvolgere nella governance concreta di Cult anche le altre realtà che vi gravitano intorno. L'idea, infatti, sarebbe quella di dar vita ad un'associazione, possibilmente di secondo livello, che possa intestarsi il ruolo di ente gestore di Cult.

Il dibattito, tuttavia, è ancora aperto, dal momento che la costituzione di una nuova forma giuridica comporta, inevitabilmente, vantaggi e svantaggi.

Dal punto di vista istituzionale, ovvero dei rapporti con le istituzioni, infatti, appare evidente il vantaggio di operare come una cooperativa sociale, da anni attiva nel territorio di riferimento, nota per aver raggiunto notevoli risultati. Inoltre, essere parte della cooperativa consente di partecipare con maggiori possibilità di successo a bandi sia nazionali che internazionali (es. Erasmus +), divenendo parte di un circuito che ha un grande valore dal punto di vista della disseminazione e della visibilità. Infine, «è anche vero che essere parte della cooperativa ci dà molte più sicurezze e, in alcuni casi, ci permette di avere "mano libera"» (Intervista Cult-Community hub).

D'altro canto, la creazione di un soggetto terzo rappresenterebbe indubbiamente uno stimolo per tutti i soggetti oggi coinvolti in Cult, che potrebbe così fare il salto verso una gestione più diretta, anche delle cose materiali.

Oggettivamente, la nostra visione dal punto di vista di amministratori della cooperativa ci mostra che Cult è un servizio della cooperativa, un investimento privato che non produce un ricavo fisso, ma che anzi produce un costo fisso. Questo ovviamente genera un pensiero se ragioniamo in veste di amministratori della cooperativa. Cult dev'essere un investimento che in questo momento non mi produce un ricavo, ma che produce un valore, un impatto sociale molto alto, che permette di rispettare la missione sociale della cooperativa, che è quella di cercare di migliorare le condizioni di vita e di produrre un impatto sociale reale (Intervista Cult-Community hub).

Probabilmente, creare un'associazione consentirebbe alla cooperativa di essere più libera di muoversi in altre direzioni, di attribuire ruoli specifici rispetto alla governance ai diversi soggetti che operano nel Community hub, e quindi anche responsabilità. Tutto ciò potrebbe indubbiamente contribuire a migliorare l'efficienza e l'efficacia di Cult, anche e soprattutto dal punto di vista operativo.

Sul lato economico, infine, la scelta di dar vita ad un'associazione di secondo livello garantirebbe la presa in carico di responsabilità anche di tipo economico da parte di tutte le realtà che utilizzano la struttura. Un tale onere, specialmente in termini di affitto e di utenze, non ricadrebbe più solo

esclusivamente su Borgorete, ma si andrebbe a distribuire su più soggetti che andrebbero a dividere, in maniera equa, anche i costi. A tal fine, preliminarmente «c'è bisogno che la community arrivi ad un certo grado di consapevolezza rispetto all'impegno economico e materiale che un'operazione come quella del distacco dalla cooperativa Borgorete comporta» (Intervista Cult-Community hub).

Relativamente al modello organizzativo adottato, come sarà specificato nel paragrafo successivo, all'interno di Cult viene applicato un modello di governance allargata, di partecipazione e progettazione a vari livelli, che si configura in un sistema molto aperto e inclusivo.

I punti di forza e di debolezza della governance partecipata

Fin dall'apertura dello spazio, Cult si è strutturato in un sistema di governance molto aperto e inclusivo: i soggetti che gestiscono il Community hub (organizzazioni formali e informali e singole persone che vivono Cult in maniera costante e assidua), oltre a impegnarsi quotidianamente nel valorizzare la struttura e coordinare le attività, sono chiamati a esprimersi sulla vision, sulla mission e sulle direzioni che Cult deve intraprendere.

Il sistema di governance allargata e partecipata, inoltre, si rinviene nella strutturazione del direttivo. Si tratta di un direttivo definito «non formale, orizzontale», al quale può prendere parte qualsiasi membro e frequentatore attivo di Cult. Il direttivo non prende decisioni strutturali, ma decisioni ordinarie: ad esempio, sul tipo di evento da realizzare, sulle iniziative da proporre, sui soggetti da coinvolgere. «Non abbiamo una linea decisionale verticistica, ma siamo molto puntati sul pratico e sul quotidiano, per mandare avanti il posto stesso, le sue attività e gli eventi» (Intervista Cult-Community hub).



Fonte: pagina facebook di Cult – Community hub.

Un'ulteriore caratteristica propria di questo gruppo è l'inclusività:

siamo sempre pronti ad accogliere e allargare questo gruppo con nuove realtà che si avvicinano allo spazio e hanno delle proposte, un'idea su come usarlo e valorizzarlo e su come restituire qualcosa a tutta la città utilizzando lo spazio. Questo direttivo non è mai chiuso, e fin dall'apertura è stato molto fluido, con realtà in entrata e in uscita (Intervista Cult-Community hub).

Un maggiore grado di formalità si rinviene nel rapporto che la cooperativa Borgorete, in quanto soggetto gestore responsabile dello spazio, intrattiene, a livello istituzionale, con l'Università e il Comune di Perugia. È infatti attiva una convenzione con tali soggetti, relativa al comodato d'uso per lo spazio e a vincoli di carattere gestionale.

Un tale sistema di governance presenta, indubbiamente, vantaggi e svantaggi. Il principale punto di forza si rinviene nella grande attenzione e nel grande lavoro che viene svolto sulla partecipazione e sul coinvolgimento.

La partecipazione è uno dei tratti distintivi di Cult, che nasce proprio con l'intento di favorire e aumentare la partecipazione della comunità in senso più ampio nelle attività di relazione, di scambio e di approfondimento (Intervista Cult-Community hub).

Un altro vantaggio emerge chiaramente in relazione all'opportunità che una simile struttura allargata e partecipata, orizzontale e non verticistica, consente in termini di sperimentazione e prototipazione.

Questo è fondamentale per noi, perché non tanti spazi ti concedono questa possibilità, non tanti servizi, soprattutto per una realtà come la nostra. In genere non c'è molto margine per dire "ok, faccio questo tentativo, costruisco una governance così allargata, mi posso permettere di dare degli obiettivi alcuni più a stretto alcuni a lunghissimo termine". Poterlo fare è una boccata d'aria per noi, soprattutto che ci lavoriamo. Tutto questo lo rende un posto per poter progettare, immaginare (Intervista Cult-Community hub).

Tuttavia, una struttura così fluida rende complessa la trasmissione e la presa in carico di responsabilità, oltre al fatto che richiede, inevitabilmente, un enorme sforzo nell'animazione, nello stimolo e nella partecipazione vera e propria di tutti i soggetti direttamente coinvolti e della comunità in generale.

Si tratta di un processo che permette di lavorare sull'identità, pur nei vincoli e nelle difficoltà che un simile lavoro comporta. «Riuscire a costruire e far passare la propria identità, conservando lo status di spazio ibrido, significa anche che qualcuno si prenda in carico e si prenda cura anche solo dello spazio in maniera fisica» (Intervista Cult-Community hub).

3.5 MareMemoriaViva

La storia e il processo di costituzione

L'Associazione MareMemoriaViva nasce nel 2020, nel Comune di Palermo, con l'obiettivo di gestire un progetto di ecomuseo. Il progetto dell'ecomuseo nasce come risposta a un bando di Fondazione Con il Sud, un bando storico-artistico che, in quell'edizione particolare – poi modificatasi



anche e soprattutto sulla base dell'esperienza dell'ecomuseo di Palermo – tentava di finanziare un'alleanza tra ETS e imprenditori privati per costruire hub culturali. Infatti, originariamente l'ecomuseo nasceva da un'alleanza con un imprenditore locale che avrebbe dovuto inserire all'interno di un luogo che già gestiva (la Tonnara Bordonaro di Palermo) anche l'attività museale che avrebbe lavorato in sinergia con la parte imprenditoriale. Il progetto si è articolato nella costruzione della narrazione del rapporto tra i cittadini di Palermo e il mare. Il museo, quindi, non è un vero e proprio museo del mare, nel senso tradizionale ed etnografico del termine; è un museo di comunità, che racconta il rapporto tra cittadini e mare, una storia che si sviluppa non a partire dai racconti storiografici, dalle notizie o da fonti storiche ricostruite da terzi, ma dall'esperienza diretta delle persone che hanno vissuto direttamente quanto viene descritto. È grazie a queste testimonianze che si vedono i lineamenti storici che si susseguono dal punto di vista di chi effettivamente ha vissuto i cambiamenti del territorio. L'ecomuseo mette insieme i racconti della linea di costa di Palermo.

A causa di alcuni problemi con la parte imprenditoriale del progetto, fu deciso/venne deciso di modificare il bando. Il modo in cui è stato tentato di superare questa crisi viene di fatto introiettato nella gestione dei bandi da parte di Fondazione Con il Sud. Sostanzialmente, grazie ad un nuovo accordo con il Comune di Palermo fu trovato/venne trovato un nuovo posto per riportare ciò che i promotori del progetto volevano raccontare: l'ex deposito di locomotive, che è l'attuale luogo dell'ecomuseo. Anche l'ex deposito aveva una storia complicata: era stato oggetto di un progetto di rinnovo urbano, ma per molti anni non utilizzato. Prima che arrivasse l'ecomuseo veniva utilizzato per grandi eventi e come discoteca e per anni è stato vissuto con queste funzioni.

È così che, con un'alleanza pubblico-privata, nasce l'ecomuseo: prima gestito dall'Associazione CLAC e, dal 2020, dall'Associazione MareMemoriaViva.

Pur trovandosi in una posizione di confine, molto vicino al centro storico, l'ecomuseo si colloca in una zona che per condizione culturale, sociale ed economica può definirsi di estrema periferia, per tale ragione oggetto di diverse opere di riqualificazione urbana. Tale zona era originariamente divisa in borgate marinare, particolarmente radicate sul territorio e legate ad attività di pesca ed agricoltura tale che, per la sua floridità in termini di coltivazioni, era definita "conca d'oro". Tuttavia, dagli anni '60 fino alla fine degli anni '80, il territorio di riferimento è stato interessato da quello che viene definito il "Sacco di Palermo": una speculazione edilizia politico-mafiosa che, a causa degli sversamenti sulla costa di materiali di scarto, ha reso la zona in questione una discarica abusiva a cielo aperto. Ciò non solo ha chiaramente modificato la linea di costa, impedendone l'accesso al mare, ma – soprattutto – ha inciso negativamente sulle comunità che abitavano tali territori e che, vedendosi private delle proprie caratteristiche e attività, hanno subito un forte processo di impoverimento e disgregazione, che si concretizza oggi in un profondo disagio economico, sociale e culturale (es. criminalità organizzata, disoccupazione, abbandono scolastico, ecc.).

Le attività e i servizi proposti

MareMemoriaViva gestisce tre aree di attività principali: (i) l'area museale, (ii) l'area ristorazione e (iii) l'area di programmazione ed eventi culturali.

L'area museale è attualmente oggetto di modifiche e cambiamenti, in quanto parte dell'accordo relativo al nuovo partenariato speciale pubblico-privato che l'Associazione ha firmato con il

Comune. Secondo questo nuovo contratto, infatti, entrato in vigore a gennaio 2023, l'associazione ha maggiori possibilità di lavoro, ma a patto di maggiori carichi di gestione. È, quindi, in corso di attivazione una biglietteria del museo, che prima non si poteva avere. Il biglietto resta comunque gratuito per i residenti a Palermo, per via della vocazione territoriale che il museo ha, mentre è a pagamento per il resto dell'utenza. Il contratto, inoltre, dà la possibilità di aprire a servizi complementari a quello museale, come, ad esempio, l'area di ristorazione. All'interno dell'area museale è attiva anche un'attività educativa, che MareMemoriaViva organizza per le scuole, per le Università e per i bambini del quartiere.

L'area ristorazione, avviata nell'autunno del 2023 attraverso un bando e grazie ai requisiti del nuovo contratto con il Comune, era un progetto già avviato nel corso della collaborazione con il Comune e portato avanti anche attraverso un'azione di fundraising funzionale a raccogliere nuove risorse per progettualità future. Attualmente, il finanziamento delle attività è al 50% di Fondazione Con il Sud e al 50% di Fondazione Vismara. L'area ristorazione prevede l'avvio in autunno di una caffetteria, interna al museo, pensata in parallelo all'avvio di un'impresa sociale a cui affidarne la gestione. L'impresa sociale, in forma di cooperativa sociale o srl, sarà uno spin-off dell'Associazione MareMemoriaViva e controllata al 100% da questa. Il progetto è iniziato a fine febbraio e vede già attivo un gruppo di lavoro che andrà a costituire l'impresa sociale, basandosi sull'inserimento socio-lavorativo di soggetti svantaggiati, elemento che attualmente non è presente nel progetto di MareMemoriaViva.

L'area di programmazione ed eventi culturali, infine, è un'area all'inizio della sua attività.

All'interno del museo è presente una sala eventi che ospita già meeting, conferenze, ecc. Stiamo cercando di ottenere adeguamenti amministrativi per fare spettacoli un po' più grandi. Facciamo già attività in questo senso, come il Festival Prima Onda, in autunno, festival di arti performative finanziato dal FUS per cui siamo main location (Intervista MareMemoriaViva).



Fonte: pagina facebook di MareMemoriaViva.

Nei momenti in cui si concentra sugli eventi, il museo riduce la sua attività tradizionale. Si tratta, tuttavia, di un periodo di bassa stagione di fruizione e, in un'ottica di destagionalizzazione, si cerca così di compensare. Anche la riorganizzazione interna di questi mesi è funzionale al far convivere attività diverse.

Il modello organizzativo adottato

L'ecomuseo MareMemoriaViva è stato gestito dall'Associazione CLAC dal 2014 al 2020. Nel 2020, l'Associazione MareMemoriaViva subentra nel protocollo d'intesa con il Comune. Ad oggi, che dal protocollo d'intesa si è passati al partenariato speciale pubblico-privato, è stato deciso di intestare il partenariato solo a MareMemoriaViva. In questo nuovo assetto, quindi, CLAC scompare dalla gestione dell'Ecomuseo.

MareMemoriaViva è un'APS. La scelta è figlia del fatto secondo cui inizialmente il progetto si avvicinava molto di più alla forma dell'associazione di volontariato, nato per dare una casa agli attivisti che avevano lavorato alla realizzazione dell'ecomuseo. La forma associativa deriva, quindi, dal fatto che i soggetti promotori non intendevano, inizialmente, renderlo una struttura permanente.

Attualmente i soci di MareMemoriaViva sono sette, di cui sei donne e un uomo. I soci che compongono l'assemblea eleggono un CdA che ha carica triennale. Il CdA è composto da tre persone (presidente, vicepresidente e segretario) e prende sostanzialmente tutte le decisioni formali. Il CdA si appoggia ad alcune figure di staff, che non sono socie dell'Associazione, ma che sono i responsabili di determinate aree (es. area organizzazione eventi). C'è poi un gruppo di coordinamento, formato da soci lavoratori e da lavoratori non soci, che non ha tuttavia una strutturazione formale (singole riunioni con i responsabili di area e/o riunioni con cadenza bisettimanali. Presidente e vicepresidente riportano le suggestioni dei responsabili di area nel direttivo).

Non sempre il direttivo è il luogo decisionale per fare andare avanti le attività quotidianamente. Esiste una struttura organizzativa, fatta anche da non soci, che contribuisce molto dal punto di vista decisionale. Ad esempio, per quanto riguarda la parte eventi, fino alla fine del 2022 c'era una responsabile che non era socia e che gestiva e coordinava l'area. [...]

Dei 10 collaboratori/dipendenti più o meno stabili dell'Associazione, cinque sono soci e gli altri cinque no. Il direttivo ha poteri di amministrazione ordinaria e straordinaria. In assemblea ci si va quindi solo un paio di volte l'anno, perché sostanzialmente ogni volta che andiamo a pranzo, stando tutti qua e lavorando sempre, siamo in assemblea. I passaggi decisionali sono sempre fatti, anche se in modo informale trattandosi di una piccola realtà (Intervista MareMemoriaViva).

C'è invece una struttura di governance dell'ecomuseo, ovvero del partenariato con il Comune di Palermo, che coincide con un tavolo tecnico in cui sono nominati due componenti (uno per il Comune e uno per l'Associazione) che gestiscono il tavolo, nonché da altri membri che possono essere convocati ad hoc su tematiche specifiche. Le principali aree di competenza del tavolo sono definite contrattualmente: i) l'approvazione della programmazione culturale del museo, per cui bimensilmente l'Associazione invia il programma culturale che il Comune deve approvare, ma che può anche far modificare; ii) il monitoraggio e controllo: ogni anno MareMemoriaViva deve per contratto presentare un bilancio sociale e i risultati in termini di impatto economico e occupazionale;

iii) l'approvazione dei piani di investimento dello spazio (es. ristrutturazione, adeguamento accessibilità museale, ecc.).

Si tratta di uno strumento efficiente anche per coinvolgere tutti gli interlocutori con cui interfacciarsi. Ad esempio, per una ristrutturazione devi coinvolgere la Soprintendenza, l'Assessorato al centro storico, l'Assessorato alla cultura, ecc. e il tavolo tecnico ha la possibilità di mettere tutti insieme e questo permette di agire, in un certo senso, come se fossi il Comune di Palermo (Intervista MareMemoriaViva).

Il partenariato speciale pubblico-privato

L'ecomuseo MareMemoriaViva è l'unica realtà, nella città metropolitana di Palermo, ad essere gestito attraverso un partenariato speciale pubblico-privato.

Per la gestione dell'ecomuseo, CLAC firma nel 2013 una convenzione con il Comune, uno strumento abbastanza agile che poteva essere modificato con determina dirigenziale. L'Assessorato coinvolto era – come ora – l'Assessorato alla cultura e, in particolare, l'area di musei e spazi espositivi a cui era assegnata la gestione della struttura. Da allora, sono intercorsi diversi cambiamenti. Nel 2015 l'ecomuseo richiede di essere riconosciuto legalmente. Ciò avviene solo due anni dopo, nel 2017, attraverso una legge regionale.

Questo passaggio ha legittimato l'Associazione da un punto di vista normativo ad essere effettivamente riconosciuta in quanto ecomuseo. Gli altri musei affidati all'Assessorato alla cultura erano, infatti, musei più tradizionali, come la Galleria d'Arte Moderna, ecc. A partire dal 2020, nell'interlocuzione con l'amministrazione comunale, l'ecomuseo ha dunque fatto presente la necessità di adeguare lo strumento giuridico della convenzione, molto debole in quanto soggetto alla volontà politica dell'amministrazione e, quindi, con la paura che, con l'avvicinarsi delle amministrazioni comunali, il progetto potesse perdere legittimazione.

Ci trovavamo in un momento in cui avevamo molto lavorato e potevamo molto investire. Abbiamo detto al Comune: abbiamo soldi e persone da investire, ma se poi interviene un sindaco qualsiasi che ci toglie il bene e lo dà in affitto a un privato che ci fa una discoteca, come di fatto era prima del nostro arrivo? Il Comune ci ha riconosciuto questa cosa e abbiamo cominciato a ragionare con la precedente Giunta Orlando. Lo strumento scelto, ovvero il partenariato speciale pubblico-privato, deve avere una volontà politica. La volontà politica c'era, perché il progetto da noi presentato è stato approvato in Giunta Comunale prima dell'iter di evidenza pubblica. Questo è quanto è dipeso dalla volontà politica dell'amministrazione Orlando che ci ha legittimato e supportato. Da quel momento in poi si è trattato sostanzialmente di passaggi burocratici e amministrativi, anche piuttosto facilitati dallo strumento (Intervista MareMemoriaViva).

La scelta è, quindi, ricaduta sullo strumento del partenariato speciale pubblico-privato, di durata ventennale, piuttosto che la convenzione, poiché meglio rappresentava la risposta al progetto proposto dall'ETS. L'Associazione propone, dunque, il progetto di ecomuseo del mare, anche alla luce della precedente convenzione, impegnandosi ad investire sulla struttura. La procedura di evidenza pubblica era quindi vincolata alla destinazione d'uso specifica dell'ecomuseo e ciò ha indubbiamente rappresentato una garanzia per l'Associazione. «È stato un ottimo strumento per

consolidare una situazione già esistente» (Intervista MareMemoriaViva). Il resto dell'iter è stato amministrativo: il progetto è stato pubblicato sul sito del Comune di Palermo e, non essendoci state altre domande, dopo l'evidenza pubblica l'Associazione è andata alla negoziazione del contratto, attraverso cui ha ottenuto la possibilità di svolgere nuove attività, come, ad esempio, gli eventi culturali e la ristorazione.



Fonte: pagina facebook di MareMemoriaViva.

Il contratto è stato perfezionato in un arco di tempo molto lungo: per quanto l'iter fosse iniziato nel 2020, la firma del contratto è avvenuta solo a dicembre 2022 e il contratto è ufficialmente partito a gennaio 2023. «Il ritardo nella firma è dovuto alle relazioni con il Comune di Palermo, che ha una carenza gestionale enorme sui suoi spazi comunali» (Intervista MareMemoriaViva).

Il partenariato speciale pubblico-privato ha permesso all'Associazione di avere una maggiore autonomia, flessibilità ed efficienza gestionale e operativa, anche se questo comporta, al tempo stesso, un maggior dispendio di energie e risorse, che dovranno necessariamente concretizzarsi in un aumento nel corso del tempo del volume di attività dell'ecomuseo.

3.6 ViviamoLaq

La storia e il processo di costituzione

ViviamoLaq è un'Associazione di promozione sociale (APS) nata nel 2012 come strumento tecnico, in un contesto post sisma, per poter rispondere a specifici bandi. Un gruppo di persone decise di mettersi insieme per cercare di capire come entrare a far parte di determinate dinamiche di ricostruzione, con l'obiettivo di puntare sull'aspetto sociale della ricostruzione, «che è mancato e tutt'ora continua a mancare» (Intervista ViviamoLaq). Oggi, di quel gruppo iniziale di ragazzi, ne rimane solo uno, mentre gli altri – per differenti motivi di vita – sono andati via.

Nel processo di ricostruzione è mancata totalmente l'attenzione alle comunità. È stato rifatto l'85% con ricostruzione privata e il 50% con ricostruzione pubblica. Il teatro non si è rifatto, il cinema non si è rifatto, la biblioteca non si è rifatta, non si sono rifatte 20 scuole. E poi la piazza sotto hanno cambiato la pavimentazione, va bene, però qual è l'idea rispetto a questa città? Come funziona, con le case fatte e non abitate? Di fianco alla costruzione materiale ci sta una costruzione della vita di tutti i giorni. Se io non ho le occasioni minime per vivere in centro non ci vivo se non ci vivo, se il centro è vuoto, la città è morta (Intervista ViviamoLaq).

Con queste convinzioni, prima di dar vita al progetto, nel 2011 il gruppo promotore realizzò un'analisi dei bisogni del territorio, attraverso dei sondaggi in tutti i MAP, ovvero i villaggi provvisori *best level* e interviste porta a porta relative a ciò di cui le persone e le famiglie potessero aver bisogno e potessero desiderare. La risposta, a livello diffuso, era la richiesta di spazi di aggregazione: dai parchi giochi per i bambini alle panchine ombreggiate per le persone anziane.

Per applicare a bandi e progetti che potessero reintegrare questa dimensione dello spazio, ormai mancante, il gruppo promotore decise di costituirsi in Associazione, partecipando a dei progetti di Agenzia Nazionale Giovani e di fondazioni locali. Il primo progetto venne/fu inaugurato nel dicembre del 2012, e da allora continua l'attività dell'Associazione su diversi versanti e attraverso diverse modalità.

Tendenzialmente abbiamo sempre cercato di prediligere e curare particolarmente l'aspetto della partecipazione, inteso come costruzione comunitaria del progetto, sia in fase di progettazione che in fase di realizzazione. E cercando soprattutto di usare questo strumento come leva positiva e non come mero mezzo di informazione con cui ti informo di quello che sto facendo. Il nostro obiettivo è farlo insieme. È stata proprio una scelta programmatica quella di lavorare con le persone (Intervista ViviamoLaq).

Le attività e i servizi proposti

Il primo progetto dell'Associazione, sito in un villaggio MAP, ha visto la realizzazione di un parco giochi e l'ampia partecipazione della comunità circostante. Le persone che abitavano quel contesto e quelle che lì si sono stabilite nei mesi e negli anni successivi, per un totale di cinque anni, si sono occupate del parco giochi, curandolo «come fosse casa loro» (Intervista ViviamoLaq).

Dall'inizio della sua attività, l'Associazione si è occupata, principalmente, di laboratori con le scuole. Inoltre, fino al 2015 si è mossa su una linea di co-progettazione e autocostruzione di spazi pubblici, come parchi gioco, aree verdi, aree sosta, sia in centro che in periferia. A tale scopo, sono stati realizzati dei workshop di autocostruzione, comprensivi di parte teorica e di parte pratica, con l'utilizzo di oggetti legati al contesto dello spazio pubblico.



Fonte: pagina facebook di ViviamoLaq.

Nel 2015, l'Associazione intraprese un progetto, che vedeva la partecipazione di altri attori (es. studio di progettazione architettonica di Bologna, Actionaid coinvolto come partner per il coinvolgimento della comunità) e che tra le sue azioni aveva previsto anche la progettazione di una scuola a Pacentro (AQ), ancora in fase di costruzione. Si trattava di un *masterplan*, ovvero di un progetto funzionale all'elaborazione di linee guida per la progettazione e costruzione di un'altra scuola a L'Aquila.

Dal 2015 in poi le attività dell'Associazione si sono alternate tra progetti di autocostruzione, più legati alla vena costruttiva, a progetti di formazione, nonché, in parallelo, ai laboratori con le scuole. Questa specifica linea di attività, negli anni, ha portato alla realizzazione di un laboratorio in una ludoteca vicino allo spazio.

Siamo partiti in 40, adesso siamo molti di meno e anche la sensibilità e l'aspettativa nostra sta cambiando, anche il contesto storico in cui ci troviamo è cambiato rispetto a dieci anni fa. L'idea sarebbe di provare a costruire qualcosa con le scuole o comunque con ragazze e ragazzi più grandi, sempre tenendo questi due aspetti insieme: i laboratori di co-progettazione, da un lato, e la costruzione fisica e partecipata dei progetti, dall'altro (Intervista ViviamoLaq).

Il modello organizzativo adottato

L'associazione, forma giuridica attraverso cui viene gestito il Community hub ViviamoLaq, non è – ad oggi – registrata al RUNTS (Registro Unico Nazionale degli enti del Terzo Settore) e, per tale ragione, non può dunque essere considerata ufficialmente un ETS.

Tuttavia, l'Associazione ha iniziato l'iter attraverso la collaborazione con il CSV locale.

La cosa sicuramente positiva è che stando nella rete del CSV hai accesso a un contenitore in cui puoi trovare tante cose che ti interessano. Ci siamo iscritti poco tempo fa su una piattaforma che si chiama SALTO YOUTH, che è una rete europea di associazioni del Terzo Settore, volontariato che funziona molto bene ed è molto accessibile. [...] Tutto quello che si muove a livello di piattaforma è molto interessante, cioè ci devi stare dietro perché è un lavoro, però comunque è un'ottima risorsa. In sei mesi, più o meno, saranno arrivate 5-6 richieste di partenariati, la cui maggior parte era per noi purtroppo improponibile, nel senso che non avevamo gli strumenti per fare quelle robe, però comunque ti mette a giro su una rete di realtà che è utile (Intervista ViviamoLaq).

Il direttivo è formato da tre persone. Tuttavia, non esiste una vera e propria divisione formale tra il gruppo direttivo e l'assemblea dei soci. «Cioè, l'assemblea dei soci di fatto fa il direttivo e nel direttivo ci sono tutti i soci. Da statuto c'è questa organizzazione, perché tutti partecipano alle decisioni fondamentali» (Intervista ViviamoLaq). All'interno di questa struttura è rilevante notare come sono presenti solo soci volontari ed è per questo motivo che la politica dell'Associazione prevede che, nel momento in cui si partecipa a specifici bandi, venga limitato il guadagno personale e che una parte della somma ottenuta ritorni nella cassa comune come autofinanziamento.

La dimensione spaziale del container

Un cenno a parte merita la questione dello spazio. In un contesto post sisma come quello descritto nei paragrafi precedenti, non sorprende come l'Associazione ViviamoLaq abbia deciso di realizzare la propria sede in un container, nello specifico un container originale dell'Irpinia, risalente agli anni '80. Un container che «ha una vita di dolori addosso» (Intervista ViviamoLaq), rilevato nel 2017. Prima di allora, l'Associazione aveva la propria sede in uno spazio in centro storico, di fronte la Basilica di San Bernardino, ottenuto nel 2015 per la realizzazione di un progetto con le scuole. Quello spazio, fornito dal Comune per svolgere le attività del progetto, era sostanzialmente diventato la sede dell'Associazione. «Noi lavoravamo fondamentalmente sette giorni su sette, compreso il sabato, perché c'era uno spazio di 120 m quadri in centro, nel parco; quindi, era diventata proprio una casa nostra e dei nostri amici» (Intervista ViviamoLaq).

Nel 2017 lo spazio in questione viene demolito per la realizzazione di lavori nell'area circostante. Si trattava, comunque, di una sede temporanea. Il Comune, per un progetto che l'Associazione aveva in collaborazione con l'Università, avrebbe dovuto fornire loro uno spazio per lavorare, anche se ciò non si è mai verificato.



Fonte: foto scattata dall'Associazione ViviamoLaq.

Da qui l'intenzione di ViviamoLaq di richiedere il container alla ASL.

Perché qua, come vedi, su questa fila di container e a parte quello subito dopo di noi che è ad uso Asl, c'è uno sportello di ascolto, gli altri sono tutti dati ad associazioni, quindi diciamo dal 2017 al 2019 la Asl ha dato alcune di queste strutture alle associazioni con un canone minimo. Noi paghiamo un minimo al mese, diciamo che copre le spese di luce e acqua, quindi proprio non tanto per l'immobile, quanto per le spese (Intervista ViviamoLaq).



Fonte: foto scattata dall'Associazione ViviamoLaq.

3.7 BEEZANAM

La storia e il processo di costituzione

Beeozanam è un centro socio-culturale polivalente che apre nell'ottobre 2020 in Via Foligno 14, nella periferia nord di Torino, all'incrocio tra i quartieri Madonna di Campagna e Borgo Vittoria, a seguito della stipula di un Patto di collaborazione che coinvolge cinque realtà del Terzo Settore: Orti Alti, che è un'Associazione di promozione sociale che si occupa di rigenerazione urbana e progetti di orticoltura urbana; la cooperativa sociale Meeting Service, che nello spazio di via Foligno ha un ristorante sociale e si occupa di formazione legata alla cucina; ERI (European Research Institute), che è una fondazione che lavora nell'ambito di progetti di inclusione sociale con una linea legata alla formazione e alla sostenibilità ambientale, e all'interno dello spazio gestisce un'accoglienza abitativa per conto della città per persone che si trovano in condizioni di fragilità e disagio abitativo; l'Associazione Minollo, che si occupa di dispersione scolastica; e, infine, l'Associazione Pigmenti, che si occupa di street art e arte urbana.

Le prime due realtà ad incontrarsi e a innescare questo processo sono state Orti Alti e Meeting Service, che hanno dato vita all'orto urbano che si trova sul tetto del complesso di Via Foligno. L'orto urbano ha permesso di avviare una serie di attività e iniziative sociali e di coinvolgimento della comunità sulle tematiche specifiche della sostenibilità ambientale, dando l'impulso a candidarsi al bando Co-City della città di Torino, che permetteva la stipula di Patti di collaborazione di varia complessità per rigenerare e recuperare una parte del complesso. La parte in cui si trova attualmente il Community hub è stata recuperata con i fondi della città di Torino attraverso un percorso di co-progettazione con le realtà firmatarie del Patto, siglato nel giugno 2020, inaugurato a ottobre dello stesso anno.

A causa della pandemia da Covid-19, dopo la festa di inaugurazione c'è stato un brusco rallentamento delle attività previste. Questi mesi di stop sono stati utilizzati per lavorare sulla ricerca di una sostenibilità economica, per mettere a posto lo spazio che necessitava di essere arredato e terminato nelle sue finiture e per iniziare a cercare delle progettualità da inserire nello spazio.

Da aprile 2021 le restrizioni causate dal Covid sono venute meno e, quindi, hanno avuto la possibilità di partire con le prime attività che hanno coinvolto il quartiere. Da lì in avanti è iniziato tutto il lavoro di coinvolgimento del quartiere per far sì che questo spazio diventasse un punto di riferimento sia a livello di quartiere che per l'intera città.

Il modello a cui si sono sempre riferiti, sia nella scrittura del Patto che nella scelta di obiettivi e attività, è quello delle Case del quartiere, che in questo momento si sta concretizzando anche come possibile evoluzione del presidio socio-culturale di Beeozanam, che sta seguendo un percorso di formazione e avvicinamento rispetto a tale modello.

Da subito, oltre all'idea di fare attività ed eventi di vario tipo sui filoni che già caratterizzavano la compagine dei firmatari del Patto (ad esempio, sostenibilità ambientale, arte urbana, cucina e sociale), c'è sempre stata la volontà di avere all'interno dello spazio dei soggetti con cui condividere visioni e modalità di lavoro. Oggi questa convivenza tra diverse realtà viene chiamata dalle stesse la "Multifactory di Beeozanam", e ha l'obiettivo di sviluppare delle progettualità comuni che abbiano ricadute sullo spazio stesso. Della Multifactory sono entrate a far parte anche realtà come Labsus, Callipolis e il progetto ITACA, che sono approdate a Beeozanam spontaneamente.

Le attività e i servizi proposti

Le attività e servizi proposti da BEEZANAM spaziano su diverse tematiche a partire dai temi affini alle realtà che abitano lo spazio, come strumenti per coinvolgere la comunità e intercettare i loro bisogni.

Nel corso degli anni sono stati realizzati laboratori di vario genere, tour del quartiere legati alla street art, appuntamenti letterari, rassegne di cinema e mostre, con l'obiettivo di coprire più o meno tutte le fasce d'età presenti all'interno del quartiere.

Le attività di tipo culturale offerte sono state incrementate grazie anche al bando della città di Torino vinto lo scorso anno, che ha permesso a BEEZANAM di avere una sostenibilità economica tale da organizzare una programmazione culturale continuativa e di qualità per un periodo di tempo che andava da novembre 2022 fino a luglio 2023.

Un altro progetto che ha permesso al Community hub di offrire una serie di iniziative culturali sul territorio è stato "La cultura dietro l'angolo", promosso da Compagnia di San Paolo. Grazie a questo finanziamento, ogni lunedì venivano organizzati dei laboratori per persone che vivono situazioni di fragilità e solitudine. Nonostante il target fosse abbastanza specifico, la proposta culturale offerta ha avvicinato molti abitanti del territorio, permettendo la creazione di nuove reti di relazioni.

Oltre alle iniziative rese possibili dai finanziamenti pubblici e privati, molte attività sono nate proprio grazie al lavoro di rete e ai vari incontri con le realtà associative del territorio e tutto questo ha permesso di agganciare diverse persone e di portarle a conoscere lo spazio.



Fonte: pagina facebook BEEZANAM.

I servizi proposti dal Community hub nascono come risposta alle necessità emerse dal territorio e tra questi troviamo, ad esempio, corsi di italiano per stranieri, attività di doposcuola, sportelli per il lavoro, ginnastica dolce per anziani e sportello di ascolto anti violenza.

Terminati i finanziamenti relativi al bando della città di Torino, Beeozanam ha in previsione di pubblicare una "Call attività" aperta al territorio per costruire il palinsesto per la stagione 2023-2024.

Rispetto all'anno scorso che avevamo un finanziamento dedicato alla proposta delle attività, quest'anno partiamo con dei presupposti diversi perché non abbiamo alle spalle fondi per realizzare un palinsesto. Per questo si apre la call ad altre realtà per utilizzare questi spazi e per provare a costruire il palinsesto annuale, almeno fino a luglio 2024 (Intervista Beeozanam).

Il modello organizzativo adottato: il Patto di collaborazione e l'associazione di secondo livello

Il Community hub è gestito tramite i due strumenti del Patto di collaborazione per la gestione dei beni comuni e dell'associazione di secondo livello, di cui fanno parte i firmatari del Patto. All'interno del Patto era già stato dichiarato questo passaggio evolutivo da parte dei firmatari: da gestione dello spazio come singoli a una gestione collettiva come un unico soggetto attraverso l'associazione di secondo livello. Al momento c'è un po' di sovrapposizione tra i due strumenti: l'associazione di secondo livello è stata costituita dopo il Patto per avere un soggetto unico che potesse interagire con il territorio, ma oggi stanno lavorando per aprire il Patto di collaborazione al gruppo dei co-progettanti e alla Multifactory. Il Patto, infatti, a differenza dell'associazione di secondo livello, è uno strumento un po' più snello che permette di ragionare sul coinvolgimento e l'apertura a nuovi soggetti.

La sfida qui è capire come le due cose possano coesistere e qual è il grado di apertura, non tanto dell'associazione di secondo livello quanto del Patto di collaborazione. Noi stiamo ragionando su questo spazio e sul cortile condiviso che è inserito nel Patto, però si potrebbe provare a fare un ragionamento più ampio rispetto all'intero complesso di via Foligno che vada anche a coinvolgere tutte le realtà che fanno parte di tutto il complesso (Intervista Beeozanam).

Beeozanam viene gestito attraverso un comitato direttivo di cui fanno parte i soggetti firmatari del Patto di collaborazione (un membro per Associazione) e una cabina di regia, livello ulteriore contemplato all'interno del Patto stesso. La cabina di regia è un momento, solitamente un paio di volte l'anno, in cui i soggetti firmatari del Patto insieme alla Circoscrizione e alla città si riuniscono e monitorano l'andamento dello spazio e delle attività. Nonostante il momento formale sia circoscritto a due volte l'anno, i rapporti tra i firmatari e l'ente pubblico sono più assidui, in base alle esigenze e alle problematiche che emergono durante l'anno. Inoltre, la città e l'ufficio che gestisce il Patto di collaborazione possono proporre idee e attività da realizzare nello spazio; infatti, hanno organizzato convegni e altre iniziative e utilizzano gli spazi del Community hub come qualsiasi altro soggetto firmatario del Patto di collaborazione.

Ovviamente di strada a livello amministrativo e di gestione interna ce n'è ancora da fare. Anche all'interno dell'Amministrazione Pubblica c'è molta strada da fare, visto che al momento non ci sono competenze e risorse dedicate specificatamente al tema dell'amministrazione condivisa e dei Patti di collaborazione. Come ci spiegano sempre gli amici di Labsus oltre ad arrivare alla stipula dei Patti di collaborazione e fare tutto il percorso di co-progettazione, con

l'ente comunale con cui hai siglato il Patto si dovrebbe proseguire il percorso di co-gestione del bene comune (Intervista Beeozanam).

Oggi, nella co-gestione non c'è una presenza rilevante dell'ente pubblico, se non nei momenti di confronto della cabina di regia. Attualmente l'ente pubblico ha come oneri principali quello di monitorare l'andamento del Patto, di partecipare alla cabina di regia e di prendere in carico le spese dello spazio, che sicuramente è un grande contributo per la sostenibilità economica dello stesso.

La scelta del Patto deriva da una stagione di opportunità offerte dalla città di Torino attraverso questo strumento e dalla spinta delle due realtà che avevano già costituito l'orto urbano nello spazio (Orti Alti e Meeting Service), che hanno visto in questo bando una grande opportunità per rigenerare la manica del complesso di Via Foligno e creare un progetto un po' più complesso.

Alcuni dei soggetti firmatari del Patto abitavano già lo spazio prima dell'uscita del bando Co-city, che ha rappresentato, quindi, l'occasione per avviare un progetto di trasformazione che era partito proprio dalla realizzazione dell'orto nel 2015-2016. Il Patto di collaborazione aveva come obiettivo iniziale quello di coinvolgere tutti i "vicini di casa" ed è fondamentale per Beeozanam lavorare per costruire rapporti di buon vicinato e valorizzare una struttura storica.

Sicuramente la gestione di questo spazio è molto complessa e a volte faticiamo anche noi a capire i vari livelli su cui ci muoviamo. Infatti, abbiamo partecipato al bando Next Generation EU per essere accompagnati e per fermarci un attimo, a tre anni dalla firma del Patto, e capire come renderci più efficienti a livello di governance (Intervista Beeozanam).

Il coinvolgimento della cittadinanza

Le modalità di coinvolgimento della cittadinanza utilizzate da Beeozanam si dividono tra strumenti più strutturati di dialogo e co-progettazione e strumenti di coinvolgimento indiretti.

Tra gli strumenti più strutturati di partecipazione e coinvolgimento utilizzati ci sono i questionari realizzati nell'ambito del progetto "La cultura dietro l'angolo", che contenevano anche domande strettamente personali e che hanno dimostrato una particolare apertura al dialogo da parte degli abitanti.

Inoltre, nell'ambito del progetto Portineria Madonna di Campagna (ovvero la portineria di comunità interna a Beeozanam di cui si parlerà nel paragrafo successivo) sono state realizzate delle video-interviste conoscitive e di raccolta dei bisogni sul territorio, che hanno portato alla realizzazione di incontri di co-progettazione che vengono organizzati due volte al mese per discutere con gli abitanti delle attività e dei servizi da mettere in piedi all'interno del Community hub.

La cittadinanza sente molto il fatto di essere un territorio abbandonato, che aveva una storia importante, che era un grande paesone con una grande vita sociale che si è andata perdendo ed è diventato un territorio sempre più marginale. Il fatto di essere di nuovo reinseriti all'interno dell'attività, della riattivazione li fa sentire parte integrante del territorio. Durante le ore di progettazione noi insistiamo molto sui servizi e gli sportelli che abbiamo (Intervista Beeozanam).

Tra gli strumenti di coinvolgimento che potremmo chiamare "indiretti", invece, troviamo sicuramente il grande lavoro di rete e di relazione realizzato da Beeozanam e il fittissimo passaparola che questo genera.

La cura delle relazioni per noi è fondamentale e molte persone tornano proprio perché si trovano bene e sono contente di passare tempo in questo spazio. Sono relazioni che funzionano a tutti i livelli perché ci interfacciamo con chiunque (Intervista Beeozanam).

Anche l'utilizzo costante dei profili social e la cura della parte comunicativa riescono a raggiungere un'ampia fetta di popolazione, tenendola sempre aggiornata su eventi, attività e servizi (ad esempio, la chat di quartiere e il gruppo facebook). Sono poi i servizi e le attività stesse ad attrarre e far conoscere lo spazio agli abitanti del territorio, grazie alla realizzazione di eventi e laboratori non solo all'interno del complesso di Via Foligno, ma sparsi per tutto il quartiere.

Lo spazio

La struttura che ospita Breeozanam, ovvero l'ex Opificio Simbi, è stata costruita dall'architetto bulgaro Nicolaj Diulgheroff tra il 1938 e il 1941. Negli anni '70 è stata trasformata in un ostello per studenti e operai che ha preso il nome di Fondazione Casa Ozanam, affidata poi negli anni '80 al Comune e a diversi enti del Terzo Settore.


Nel 2016, con il sostegno di Compagnia di San Paolo e altre fondazioni private, l'Associazione OrtiAlti realizza l'ortoalto Le Fonderie Ozanam, un grande orto sul tetto del ristorante coltivato dal personale del ristorante stesso con un apiario per la produzione di miele urbano. Due anni più tardi, grazie alle relazioni e alle attività innescate grazie all'ortoalto, viene presentata una proposta di Patto di collaborazione per la cura dei beni comuni nell'ambito del progetto Co-City. Nel 2018, tramite i fondi europei, la città di Torino rigenera il cortile, la manica del complesso in cui attualmente si trova il Community hub e il tetto.

COMMUNITY HUB



Fonte: Booklet "C'è spazio" creato da Breeozanam (<https://www.breeozanam.com/post/c-%C3%A8-spazio>).

La struttura è progettata come fosse una nave e tutte le sue caratteristiche peculiari la rendono una struttura molto particolare che vale la pena di valorizzare proprio attraverso l'attività delle realtà che collaborano al suo interno. È una struttura piena di storia che si è trasformata e continuerà a



trasformarsi nel tempo: prima era uno spazio totalmente abbandonato che poi è stato rigenerato con il Patto di collaborazione e presto anche tutta la manica attualmente abbandonata, ovvero quella che si vede entrando nel complesso, sarà oggetto di un processo di riqualificazione per costruire un housing sociale con i fondi del PNRR. «In prospettiva è uno spazio vivo, che si trasforma e che ha delle vocazioni abbastanza precise che sono quelle dell'accoglienza e della sostenibilità ambientale» (Intervista Beeozanam).

Tra Community hub e portineria di quartiere


Ad inizio 2022 a Beeozanam nasce il desiderio di voler lavorare con maggiore enfasi sulle attività di coinvolgimento del quartiere e così, per provare a raggiungere tutte quelle persone che non frequentano il Community hub, le organizzazioni che gestiscono lo spazio hanno iniziato a parlare della possibilità di aprire una Portineria di quartiere. L'opportunità è arrivata dal fatto che a Torino è nata la prima sperimentazione di Portineria di comunità a Porta Palazzo, che un anno dopo si è evoluta in una rete di portinerie diffuse a Torino. Uno dei luoghi su cui sperimentare una nuova Portineria è stato il quartiere di Madonna di Campagna e, quindi, è stata inserita dentro Beeozanam. «Ci sembrava molto interessante il loro modello di coinvolgimento e approccio al territorio per poter arrivare più in contatto sia con le realtà che con i singoli abitanti e commercianti» (Intervista Beeozanam).

Il progetto Portineria è partito innanzitutto con la definizione geografica del raggio d'azione, è stato quindi "recintato" il territorio sul quale avviare la mappatura dei servizi. Successivamente alla mappatura, è partita una campagna di video-interviste per conoscere alcuni profili interessanti sul territorio, portare la loro conoscenza nel Portale dei saperi e creare un archivio che potesse essere utile a fare dei match rispetto alle esigenze emerse dalle interviste. Le persone intervistate sono state da subito coinvolte negli incontri di co-progettazione che vengono fatti ogni due settimane per provare a raccontare cos'è lo spazio e quali sono i bisogni e i desideri degli abitanti. Con questo gruppo di persone, che poi hanno iniziato ad affezionarsi a questo spazio, sono state organizzate delle iniziative di cittadinanza attiva e di aggregazione (ad esempio, delle giornate di pulizia di alcuni spazi pubblici). Questi abitanti sono anche dei "portavoce" all'esterno del quartiere e in questo anno di portineria si è mantenuto vivo e attivo un gruppo che comprende una sessantina di persone, di cui circa quindici continuative.

Le co-progettazioni sono state una parte molto importante del percorso: le persone contattate vengono inserite nelle due serate di co-progettazione che servono per mappare le esigenze presenti nel territorio in un'ottica di attivazione del cittadino. «Oggi sono i cittadini stessi che propongono piccole progettualità e si assumono alcune responsabilità rispetto ai progetti proposti» (Intervista Beeozanam).

Dalla Portineria nascono anche delle reti molto interessanti, che possono collaborare direttamente con il Community hub o diventare reti esterne che collaborano tra di loro. In alcuni casi, alcune associazioni hanno iniziato a collaborare tra di loro, continuando a partecipare alle co-progettazioni e tenendo sempre la portineria al corrente di quanto accade nel quartiere.

Ad esempio, abbiamo avuto questo incontro con un'associazione che si chiama "Le madri di quartiere" che siamo riusciti a contattare: c'è stata una giornata di distribuzione



di abiti e oggetti e da lì abbiamo avuto tutta una serie di nominativi che per noi sono molto importanti perché avendo anche la scuola di italiano per stranieri possiamo attivare dei percorsi e dei servizi specifici. Queste numerose reti che si vengono a creare sono fondamentali per trovare tutti quei ganci e quelle sinergie utili da inserire nella nostra realtà, come, ad esempio, una sartoria sociale, oppure delle scuole del territorio che hanno creato dei video per raccontare il quartiere e sarebbe interessante portare all'interno dello spazio (Intervista BEEZANAM).

La Portineria riesce anche ad intercettare tutte quelle persone che, pur avvicinandosi solo per curiosità, si rivelano portatrici di bisogni ed esigenze che necessitano di essere indirizzate verso i servizi del territorio. In quest'ottica la mappatura dei servizi del territorio diventa fondamentale per creare un servizio che sia realmente un presidio sociale.

Ad esempio, è stato aperto un nuovo centro per il lavoro e abbiamo organizzato con loro una riunione per attivare una collaborazione. Stiamo cercando di lavorare per far sì non solo che questo spazio diventi un punto di riferimento, ma anche per far sì che riesca ad innescare dei processi all'esterno (Intervista BEEZANAM).

È interessante sottolineare che le attività della Portineria sono parte integrante delle attività del Community hub: la Portineria raccoglie ed intercetta il bisogno, indirizzandolo poi verso il Community hub con i suoi servizi e attività o verso i servizi presenti sul territorio. Le due anime presenti all'interno di BEEZANAM, ovvero il Community hub e la Portineria, dialogano costantemente e si integrano fra loro creando una sinergia in grado di dare risposte concrete ai bisogni che emergono dal territorio.

CONCLUSIONI

Alla luce di quanto analizzato nelle pagine precedenti, tra i numerosi elementi che emergono dalla ricerca, sono principalmente tre le riflessioni su cui porre maggiormente l'attenzione.

Innanzitutto, appare chiaro come il modello dei Community hub permetta di dar vita e di far coesistere processi tanto di rigenerazione urbana quanto di rigenerazione sociale. Questi processi nascono dalle stesse comunità che abitano i territori e, pertanto, si muovono nella direzione dell'innovazione sociale (Di Bella, 2012) e dello sviluppo di comunità (Squillaci, Volterrani, 2021). Le potenzialità espresse dai casi presentati sono solo un piccolo esempio dei meccanismi virtuosi che questa tipologia di Comunità intraprendente è in grado di innescare. Attraverso la rigenerazione di immobili e spazi pubblici, con l'obiettivo di dare loro nuova vita e nuova funzione sociale, i Community hub restituiscono alla comunità e al territorio degli spazi che nel corso del tempo si erano svuotati del loro senso, rendendoli non solo fruibili e aperti a tutti, ma ricostruendo attorno ad essi un nuovo valore socio-economico. Nel momento in cui tali luoghi in disuso diventano presidi sociali, è la comunità stessa a prendersi cura della città e dei suoi spazi, rafforzando così, inevitabilmente, quel tessuto sociale spesso sfibrato da anni sia di abbandono di luoghi di interazione sociale che di politiche urbane orientate a ridisegnare gli spazi pubblici delle città per renderli più attrattivi, spesso in un'ottica di "città globale" (Sassen, 2001), al fine di intercettare i desideri degli abitanti-clienti piuttosto che soddisfare i bisogni degli abitanti-cittadini (Perulli, 2007).

Rigenerare i legami sociali all'interno di un dato luogo di vita vuol dire innanzitutto avviare un processo di cambiamento che riguarda non solo la scocca esterna di quel territorio (*hardware*), ma soprattutto tutti gli ingranaggi che si muovono al suo interno (*software*) e lo rendono un organismo, per quanto fragile, vivente.

In secondo luogo, e in conseguenza di ciò, è possibile notare come i Community hub – insieme alle altre categorie di Comunità intraprendenti – siano realtà capaci di agire sul cosiddetto "senso di comunità" (Mannarini, 2016), contribuendo concretamente allo sviluppo sociale delle stesse comunità in cui agiscono. Com'è noto, le società contemporanee hanno subito nel corso degli ultimi trent'anni un cambiamento profondo e accelerato (Rosa, 2013). Basta richiamare alcune delle principali espressioni connesse ai processi sociali che circolano da pochi decenni nell'ambito delle scienze sociali, per sottolineare la presenza di un senso di incertezza e precarietà che caratterizza le società occidentali contemporanee. Società dell'incertezza (Bauman, 1999) e Società del rischio (Beck, 1986) sono solo alcune delle espressioni che, influenzando sulle aspettative e sulle aspirazioni individuali, generano un senso di sfiducia collettivo che dà vita ad un immaginario al ribasso del presente e, soprattutto, del futuro (Appadurai, 2013). Simili cambiamenti hanno dato vita a società in cui i processi di individualizzazione sono diventati sempre più centrali, risultando al contempo inefficaci nel rispondere alle diverse crisi globali che ci si trova a fronteggiare: dal terrorismo alle guerre attuali, dalla crisi climatica alla crisi pandemica, dalla crisi economica alla crisi generata dalla permanenza e dall'acuirsi di diseguaglianze socio-economiche non solo tra Paesi più o meno occidentali, ma anche, e soprattutto, all'interno di quegli stessi Paesi industrializzati e "sviluppati" dove le nuove povertà e l'inesistenza di meccanismi redistributivi generano potenti conflitti interni, acuiti e – spesso – fomentati dalle forze politiche e mediatiche che spacciano per questioni di sicurezza nazionale fenomeni antichi e non emergenziali, come le migrazioni. Tuttavia, e forse proprio in virtù di una simile evoluzione del tessuto sociale globale, sono aumentate – non solo di



numero, ma anche di intensità – esperienze comunitarie che hanno reagito alle spinte individualiste cercando di dar vita a nuovi spazi di comunità (Nuvap, 2023) aventi l’obiettivo fondamentale di sviluppare e, laddove esistenti, di rafforzare i legami sociali tra le persone di un determinato contesto di riferimento. Ed è proprio in queste esperienze che la dimensione globale cede nuovamente il posto ad una dimensione locale e circoscritta, all’interno della quale gli individui possono riconoscersi come comunità. Si tratta, quindi, di lavorare nel senso del cosiddetto sviluppo della comunità, qui inteso come la capacità di aumentare il capitale sociale e la coesione sociale di una comunità in direzione, da un lato, di una maggiore densità relazionale e, dall’altro, di fare della comunità una risorsa per i cittadini (Squillaci, Volterrani, 2021). L’informalità, e l’assenza di un’eccessiva formalizzazione sono, in questo contesto, elementi cruciali. I Community hub non sono enti giuridicamente riconosciuti con i vantaggi e i limiti che da ciò possono derivare. Se, infatti, da un lato, l’assenza di formalizzazione di queste esperienze rischia di allontanarle dai circuiti istituzionali, compresi quelli di relazione con l’ente pubblico, impedendone dunque la formale partecipazione come soggetto unico (Community hub) ai processi di co-programmazione e co-progettazione rivolti agli enti di Terzo Settore, dall’altro lato, questa assenza contribuisce a mantenere un legame più saldo e radicato con la comunità di riferimento. In questo modo, infatti, i Community hub cercano di riappropriarsi di quello spazio, di quella funzione di attivatori sociali sempre più riconosciuta dagli stessi cittadini che, in quanto strutture a servizio della comunità, ne legittima l’azione di costruzione del senso di comunità.

Infine, riprendendo il concetto di “valore catturato”, che si produce nell’incontro tra le persone ed è caratterizzato, soprattutto nella fase iniziale di avvio dei Community hub, da un alto tasso di casualità e un basso livello di intenzionalità (Andorlini, Basile e Marmo, 2019), i Community hub si pongono quali realtà capaci di accogliere, valorizzare e dare spazio a tale valore. Quest’ultimo «è quello che produce la differenza tra i territori e, se da un lato si crea proprio grazie alla densità relazionale, dall’altro, è una delle dimensioni che alimenta e rafforza quest’ultima. “Valore catturato” e densità relazionale producono un *loop* positivo che rende i territori più generativi in termini di prospettive e di possibilità future» (Squillaci, Volterrani, 2021, p. 15).

Nel corso degli anni sono sempre più numerose le iniziative e progettualità dal basso, di natura sociale e dovute a processi di auto-organizzazione delle comunità, nate con lo scopo di dare risposte adeguate a situazioni di disagio sociale attraverso la riappropriazione, da parte di gruppi di cittadini, di spazi pubblici e la fornitura di servizi, facendo leva sulla valorizzazione della diversità degli stakeholder coinvolti e su forme di governance che permettessero una partecipazione attiva della popolazione alla definizione di soluzioni adeguate alla natura dei problemi (Ostanel, 2017; Patti, Polyak, 2017). Sono state tutte misure che hanno contribuito positivamente a far emergere nuove centralità urbane, riducendo la distanza sociale fra gli abitanti delle periferie e gli abitanti dei quartieri centrali.

In questo quadro, i Community hub sono uno degli attori che possono contribuire positivamente a ripensare le città in generale. A tale scopo, però, è indispensabile che venga loro riconosciuto un ruolo determinato e specifico da parte della Pubblica Amministrazione. Se è vero, infatti, che i Community hub – più di altre esperienze di Comunità intraprendenti – agiscono nel senso della rigenerazione tanto urbana quanto sociale, procedendo spesso per vie informali, è altrettanto vero che nel corso degli ultimi decenni, tali processi di rigenerazione urbana sono stati messi in atto anche a livello istituzionale, dagli enti locali e dalle pubbliche amministrazioni, che ne hanno e ne



stanno riconoscendo la loro funzione socio-economica. Ma affinché le politiche di sviluppo urbano possano effettivamente soddisfare queste esigenze, garantendo inclusività nei processi decisionali, è necessario definire un nuovo modello di governance urbana che sia in grado di mediare tra i bisogni degli abitanti e gli interessi degli utilizzatori della città (Tocci, 2009). Questo nuovo modello di governance urbana si deve fondare sulla cooperazione come meccanismo di coordinamento (Borzaga, Tortia, 2017) e può essere più facilmente legittimato dalla popolazione poiché produce beni e servizi a vantaggio dell'intera comunità locale. Solo attraverso il coinvolgimento di attori pubblici, privati for-profit, dell'economia sociale e della società civile (singoli abitanti, gruppi di cittadini auto-organizzati, comitati di quartiere, ecc.) è possibile raggiungere obiettivi condivisi di trasformazione urbana funzionale a migliorare la qualità di vita delle persone che abitano e lavorano nei vari quartieri che compongono una città. In sintesi, i Community hub possono contribuire a disegnare un modello di governance urbana aperto e inclusivo che imprime alla trasformazione della città una direzione verso la sostenibilità sociale, in quanto basata sulla capacità della comunità locale di gestire i cambiamenti (Williams, 2003) invece di subirli e di creare un ambiente urbano fondato su principi di giustizia sociale attraverso la valorizzazione della diversità culturale dei suoi abitanti (Roseland, 2005).

Per rendere possibile tutto questo è, innanzitutto, necessario che due attori fondamentali, l'attore pubblico e i cosiddetti city maker (Calvaresi, 2016), si riconoscano l'un l'altro; questo vuol dire «ripensare sia il ruolo delle istituzioni che dei cittadini e le relazioni tra i diversi attori che interagiscono con la costruzione di un territorio» (Cognetti, 2018, p. 57).

La capacità auto-organizzativa delle comunità locali che si organizzano intorno agli spazi abilitanti dei Community hub, infatti, non deve essere fraintesa con un approccio orientato al "fare da sé", quanto piuttosto al desiderio degli abitanti di un dato territorio di diventare attori protagonisti del proprio processo di sviluppo sociale ed economico, aggregando attorno a differenti bisogni e interessi un numero sempre maggiore di persone e organizzazioni desiderose di ripensare il loro ruolo e il modo di (co)produrre beni e servizi a partire dall'interazione di diversi soggetti che vivono quel territorio per migliorare la qualità di vita dei suoi abitanti. Per raggiungere questo obiettivo il ruolo dell'attore pubblico è fondamentale. Un ruolo che dev'essere sempre più orientato non solo a riconoscere l'esistenza e il potenziale di queste pratiche "dal basso", ma anche a individuare gli strumenti funzionali al loro sviluppo e consolidamento, oltre che alla loro replicabilità.

Da un lato, dunque, gli attori pubblici devono dotarsi di nuovi strumenti e capacità per muoversi all'interno di processi non più verticali e formali, quanto piuttosto orizzontali e informali. Dall'altro lato, è evidente che «il riconoscimento della funzione pubblica, del carattere pubblico dei servizi erogati dai Community hub, passa non solo per un passo avanti nella capacità di riconoscere e valutare il valore dell'impatto sociale generato da queste strutture, ma anche dalla capacità dei protagonisti di queste esperienze di riconoscersi e farsi riconoscere come attori delle politiche pubbliche» (Calvaresi, Lazzarino, 2018b, p. 92). E ciò è ancora più vero se si tiene conto della natura ibrida e multidimensionale dei Community hub, che non solo interagiscono contemporaneamente con categorie di utenti/clienti molto diverse tra loro (giovani, donne, bambini, soggetti svantaggiati, ecc.), ma erogano all'interno di una stessa struttura servizi di natura completamente differente (dai corsi sportivi ai corsi di teatro, dai laboratori di educazione alla genitorialità e alle passeggiate urbane, dalle attività di doposcuola alle attività di ascolto e advocacy per le categorie più fragili). Pensando a una Pubblica Amministrazione spesso ingolfata, rigida e poco flessibile, può essere evidente la difficoltà che tra questi due mondi si realizzi un incontro, piuttosto che uno scontro.



Ciononostante, sono diversi i segnali di ascolto da parte delle Pubbliche Amministrazioni nei confronti delle pratiche dei Community hub, così come si è cercato di dimostrare attraverso questa ricerca e messo in evidenza da altri studi (Calvaresi, Lazzarino 2018b). Un segnale di apertura, pertanto, che lascia presagire come i Community hub, in quanto spazi abilitanti, possano – in tale prospettiva – porsi quali «arene in cui sperimentare e formare la capacità politica “di tutti”, sfidando così il funzionamento stesso della democrazia locale» (Cognetti, 2018, p. 55) e avviare nuovi processi di apprendimento istituzionale (Donolo, 1997; Ostanel, 2017; Nuvap, 2023).

In conclusione, le città rappresentano il luogo privilegiato nel quale sperimentare nuove sinergie tra attori differenti (pubblici, privati profit e non-profit, singoli cittadini), risorse complementari (economiche, sociali, culturali e giuridiche) e bisogni umani (sociali ed economici) per costruire soluzioni innovative ai processi di trasformazione urbana. Per conseguire questo scopo è fondamentale il contributo che esperienze come quelle dei Community hub possono dare alla realizzazione di interventi capaci di ripensare la funzione socio-economica delle città attraverso l'avvio di nuove modalità di produzione e consumo degli spazi urbani affinché (ri)diventino luoghi di interazione e integrazione sociale per chi le città le vive quotidianamente.

Bibliografia

- Alteri, M. (2021). *Community Hub: spazi plurali a servizio della comunità e del territorio*, Pandora rivista, <https://www.pandorarivista.it/articoli/community-hub-spazi-plurali-a-servizio-della-comunita-e-del-territorio/>
- Andorlini, C., Basile, N., & Marmo, M. (2019). *Luoghi ad alta intensità relazionale. Welfare Oggi*, 4-5
- Rimini: Maggioli in Volterrani, A., & Luciano, S. (2021). *Lo sviluppo sociale delle comunità. Come il Terzo Settore può rendere protagoniste, partecipative e coese le comunità territoriali*. Bologna, Fausto Lupetti Editore, p. 14.
- Appadurai, A. (2013). *The Future as Cultural Fact: Essays on the Global Condition*. London, Verso Books.
- Arena, G. (1997). Introduzione all'amministrazione condivisa. *Studi parlamentari e di politica costituzionale*, n. 117-118, pp. 29-65.
- Arena, G., & Bombardelli, M. (2022) (a cura di). *L'Amministrazione Condivisa, Quaderni della Facoltà di Giurisprudenza*, n. 62, Università degli Studi di Trento.
- Avanzi, Dynamoscopio, Kilowatt, Sumisura, (2016). *Community Hub. I luoghi puri impazziscono*. https://www.dynamoscopio.it/portfolio_page/community-hub/
- Bauman, Z. (1999). *La società dell'incertezza*. Bologna, Il Mulino.
- Beck, U. (1986). *La società del rischio. Verso una seconda modernità*. Roma, Carocci.
- Bernardoni, A., Cossignani, M., Papi, D., & Picciotti, A. (2021). Il ruolo delle imprese sociali e delle organizzazioni del Terzo Settore nei processi di rigenerazione urbana. *Impresa Sociale*, n. 3/2021.
- Bocco, A., Tranquillo, N., Caliri, G., & Lazzarino, E. (2018). Community hub e rigenerazione urbana: qualche nota interdisciplinare. *Territorio*, 84, 1, pp. 79-86.
- Borzaga, C., & Tortia, E. (2017). Co-operation as Coordination Mechanism: A New Approach to the Economics of Co-operative Enterprises. In Michie, J., Blasi, J.R., & Borzaga, C. (eds). *The Oxford Handbook of Mutual, Co-operative and Co-owned Business*, Oxford, Oxford University Press.
- Calvaresi, C. (2016). Community Hub, due o tre cose che so di loro, *CheFare*, <https://chefare.com/almanacco/politiche/comunita/community-hub-due-o-tre-cose-che-so-di-loro/>
- Calvaresi, C. (2018). Agenda urbana e Community hub. *Territorio*, 84, pp. 105-110.
- Calvaresi, C., & Lazzarino, E. (2018a). Community hub: un nuovo corso per la rigenerazione urbana? *Territorio*, 84, pp. 77-78, DOI: 10.3280/TR2018-084011.
- Calvaresi, C., & Lazzarino, E. (2018b). Caratteri, attori e politiche dei Community hub. Un dialogo con i protagonisti. *Territorio*, 84, pp. 87-92, DOI: 10.3280/TR2018-084013.
- Cognetti, F. (2018). Enabling Spaces. Quali ponti tra istituzioni e cittadini per pratiche di governo collaborative. *Tracce Urbane*, n. 3.
- Di Bella, A. (2012). Urbanesimo attivo e governance urbana, *Bollettino della Società Geografica Italiana*, vol. 5, pp. 809-822.
- Donolo, C. (1997). *L'intelligenza delle istituzioni*. Milano, Feltrinelli.
- Euricse, (2022). *Le Comunità intraprendenti in Italia*, Euricse Research Reports, n. 23|2022. Autori: J. Sforzi, C. Burini, C. De Benedictis, L. Bettani, D. Gaudio. Trento | Euricse.

- Galdini, R. (2008). *Reinventare la città: strategie di rigenerazione urbana in Italia e Germania*, Milano, Franco Angeli.
- Lampugnani, D., & Cappelletti, P. (2016). Innovazione sociale e generatività sociale: quale trasformazione delle relazioni sociali? *Impresa Sociale*, n. 8 <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/innovazione-sociale-e-generativita-sociale>
- Laudiero, A. (2020). Rigenerazione urbana tra economia creativa e innovazione sociale. *Pandora Rivista* <https://www.pandorarivista.it/articoli/rigenerazione-urbana-tra-economia-creativa-e-innovazione-sociale/>
- Locality (2016). *Community Hubs: How to set up, run and sustain a community hub to transform local service provision*. <https://mycommunity.org.uk/how-to-set-up-run-and-sustain-a-community-hub-to-transform-local-service-provision>
- Mannarini, T. (2016). *Senso di comunità. Come e perché i legami contano*. Milano, McGraw Hill.
- Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A. & Hamdouch, A. (2013). *The International Handbook on Social Innovation, Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*. Edward Elgar, UK.
- Nuvap, (2023). *Spazi di comunità. Ricerca Valutativa sulle pratiche di riuso di spazi dismessi a fini collettivi*, <https://www.valutazionecoesione.it/>
- Ostanel, E. (2016). Se la rigenerazione urbana è un processo sociale, *CheFare* <https://www.che-fare.com/almanacco/territori/rigenerazioni/rigenerazioe-urbana-processo-sociale/>
- Ostanel, E. (2017). *Spazi fuori dal comune. Rigenerare, includere, innovare*. Milano, Franco Angeli.
- Patti, D., & Polyak, L. (2017) (a cura di). *Funding the Cooperative City. Community Finance and the Economy of Civic Spaces*. Vienna, Cooperative City Books.
- Perulli, P. (2007). *La città. La società europea nello spazio globale*. Milano, Bruno Mondadori.
- Rosa, H. (2013). *Social Acceleration: A New Theory of Modernity*. Columbia, Columbia University Press.
- Roseland, M. (2005). *Towards Sustainable Communities: Resources for Citizens and their Governments*. Gabriola Island, New Society.
- Sacchetti, S. (2015). Oltre la rigenerazione di spazi: imprese sociali e sviluppo locale. *Iris Network*, 2015/09.
- Sacchetti, S., Christoforou, A., & Mosca, M. (2018). *Social Regeneration and Local Development*. Londra, Routledge
- Sassen, S. (2001). *The Global City: New York, London, Tokyo* (edizione aggiornata). Princeton (NJ), Princeton University Press.
- Squillaci, L., & Volterrani, A. (2021). *Lo sviluppo sociale delle comunità. Come il Terzo Settore può rendere protagoniste, partecipative e coese le comunità territoriali*. Bologna, Fausto Lupetti Editore.
- Tocci, G. (2009). Il ruolo della governance urbana nella competizione fra città, in Borelli, G. (a cura di). *La città: bisogni, desideri, diritti. La governance urbana*, Milano, Franco Angeli, pp. 77-91.

Williams, M. (2003). *Sustainable Development and Social Sustainability*. Strategic Research and Analysis, Department of Canadian Heritage.