



Università degli Studi di Napoli Federico II – Dipartimento di Architettura
Dottorato in “Metodi di Valutazione per la Conservazione Integrata,
Recupero, Manutenzione e Gestione del Patrimonio Architettonico,
Urbano ed Ambientale”
XXVIII ciclo
Coordinatore Luigi Fusco Girard

**Strumenti Operativi per l’approccio al Paesaggio Storico Urbano
Rigenerazione urbana a Devonport (UK) attraverso l’impresa sociale**

Dottoranda
Stefania Ragozino

Tutor
Luigi Fusco Girard

Cotutors
Massimo Clemente
Gabriella Esposito De Vita



Devonport Guildhall and Column – Brian Pollard



Università degli Studi di Napoli Federico II – Dipartimento di Architettura
Dottorato in “Metodi di Valutazione per la Conservazione Integrata,
Recupero, Manutenzione e Gestione del Patrimonio Architettonico,
Urbano ed Ambientale”
XXVIII ciclo
Coordinatore Luigi Fusco Girard

**Strumenti Operativi per l’approccio al Paesaggio Storico Urbano
Rigenerazione urbana a Devonport (UK) attraverso l’impresa sociale**

Dottoranda

Stefania Ragozino

Tutor

Luigi Fusco Girard

Cotutors

Massimo Clemente
Gabriella Esposito De Vita

Acknowledgment

Il lavoro è stato svolto con Assegno di Ricerca (2013-2016) dell’Istituto di Ricerca su Innovazione e Servizi per lo Sviluppo (IRISS) del Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR).

Si ringrazia in particolare la *Faculty of Arts & Humanities* diretta dal Professore Alessandro Aurigi e la *School of Architecture, Design and Environment* coordinata dal Professore Robert Brown per aver reso possibile il periodo di ricerca (18 novembre – 5 dicembre 2014) presso l’istituzione anglosassone, finanziato dal Programma di Short Term Mobility 2014 del CNR e l’impresa sociale culturale Real Ideas Organisation (RIO - Plymouth, UK), nella persona di Edward Whitelaw, per la disponibilità a collaborare sui temi di ricerca e per aver condiviso materiale e documentazione ufficiale utile ai fini dell’espletamento del lavoro.

INDICE

Abbreviazioni	5
ABSTRACT/SOMMARIO	6
INTRODUZIONE	12

PARTE PRIMA

L'APPROCCIO AL PAESAGGIO STORICO URBANO (PSU) COME METODOLOGIA EMERGENTE

CAPITOLO 1

PROCESSI RI-GENERATIVI E RELAZIONI UMANE PER LA VALORIZZAZIONE DEL PAESAGGIO STORICO URBANO (PSU): LA DOMANDA DI RICERCA	26
---	----

Executive Summary

- 1.1. Degenerazione Urbana **(DU)**: frammentazione e depauperamento dei
valori
- 1.2. Verso nuove forme di rigenerazione urbana **(RU)** per la città storica
 - 1.2.1. Il **PSU** nella raccomandazione UNESCO 2011
 - 1.2.2. Il ruolo delle relazioni per la rigenerazione del paesaggio urbano
 - 1.2.3. Beni relazionali, capitale sociale e risorse di rete
 - 1.2.4. Il Paesaggio Urbano Complesso **(PUC)**
- 1.3. La produzione di valore attraverso il binomio PSU/Impresa Sociale **(IS)**

Bibliografia di riferimento

CAPITOLO 2

STRUMENTI OPERATIVI UTILI ALL'APPLICAZIONE DELL'APPROCCIO AL PSU: UNA OVERVIEW	54
---	----

Executive Summary

- 2.1. Il processo valutativo come strumento decisionale e correttivo
- 2.2. Programmi di rigenerazione consolidati

- 2.2.1. Business Improvement District (BID)
- 2.2.2. Community Development Corporation (CDC)
- 2.2.3. Main Street Approach
- 2.2.4. Centri Commerciali Naturali (CCN)
- 2.3. Nuovi modelli operativi
 - 2.3.1. Piattaforma Collaborativa
 - 2.3.2. Comunità Cooperativa
 - 2.3.3. Impresa di Comunità
 - 2.3.4. Impresa Sociale
 - 2.3.5. Crowdfunding
 - 2.3.6. Microcredito
 - 2.3.7. Budget Partecipativo
 - 2.3.8. Forum Deliberativo
 - 2.3.9. Laboratorio di Governance Locale
- 2.4. Analisi Comparativa degli strumenti selezionati
- 2.5. L'IS a cavallo tra recupero innovativo del patrimonio urbano e empowerment di comunità

Bibliografia di riferimento

PARTE SECONDA

L'IS COME STRUMENTO EFFICACE PER RENDERE OPERATIVO L'APPROCCIO AL PSU

CAPITOLO 3

VALUTARE L'IMPATTO SOCIALE. IL CASO DELLE IMPRESE SOCIALI

104

Executive Summary

- 3.1. L'IS, uno sguardo ai diversi contesti geopolitici
- 3.2. Il Terzo Settore da operatori a imprenditori sociali, il principio di sussidiarietà circolare
- 3.3. La questione della valutazione nelle IS
- 3.4. Principi e definizioni della Valutazione di Impatto Sociale (**VIS**)

3.5. Approcci e Strumenti per valutare l'Impatto Sociale

3.5.1. Il Social Return On Investment (**SROI**)

3.5.2. L'analisi SROI per valutare il cambiamento

3.6. Democrazia, Inclusività e PUC. Una proposta metodologica per la VIS delle IS

Bibliografia di riferimento

PARTE TERZA

L'ANALISI EMPIRICA

CAPITOLO 4

UN LABORATORIO PER LA RU ATTRAVERSO LA SOCIAL ENTERPRISE (**SE**). IL PUC DI DEVONPORT, PLYMOUTH(UK)

138

Executive Summary

4.1. La SE nelle politiche urbane anglosassoni. Focus su *Plymouth Social Enterprise City*

4.2. Plymouth *Britain's Ocean City*, una storia legata al mare

4.3. Strumenti urbanistici e programmi di sviluppo locale per la RU di Plymouth

4.3.1. Il programma *Conservation Areas* per la protezione e lo sviluppo del patrimonio urbano

4.4. Osservazione attiva dei luoghi, le relazioni tangibili e intangibili a Plymouth tra waterfront e centro città

4.5. Il quartiere di Devonport da *no-go area* a destinazione culturale

4.6. Il ruolo di Real Ideas Organisation (**RIO**) nel processo di rigenerazione del paesaggio urbano di Devonport (UK)

4.7. Spazio pubblico, conservazione del patrimonio e social business: Findings da Plymouth e Devonport

Bibliografia di riferimento

CAPITOLO 5

L'ANALISI SROI PER IL CASO RIO DI DEVONPORT (UK) 202

Executive Summary

- 5.1. RIO: primi esperimenti di auto-valutazione
- 5.2. Il progetto RIO per la Devonport Column
- 5.3. Persone, comunità locale e PUC: l'applicazione del metodo SROI
- 5.4. La RU del patrimonio urbano come chiave per la ripresa del quartiere di Devonport

Bibliografia di riferimento

DISCUSSIONE E PROSPETTIVE DI RICERCA

INTEGRAZIONE, COOPERAZIONE E IBRIDAZIONE PER IL PSU 225

- 7.1. I risultati della ricerca
- 7.2. Lo spazio di ibridazione per il cambiamento collettivo. L'IS per una comunità inclusiva

ALLEGATI

ELENCO TABELLE, FIGURE E ALLEGATI

ABBREVIAZIONI (in ordine alfabetico)

BID Business Improvement District

CCN Centro Commerciale Naturale

CDC Community Development Corporation

DU Degenerazione Urbana

IS Impresa Sociale

NDC New Deal for Communities

PSU Paesaggio Storico Urbano

PUC Paesaggio Urbano Complesso

RIO Real Ideas Organisation

RU Rigenerazione Urbana

RWY Royal William Yard

SE Social Enterprise (intendendo lo specifico modello anglosassone)

SEIE Social Enterprise Impact Evaluation

SEN Social Entrepreneurship Network

SROI Social Return On Investment

UK United Kingdom

UNESCO United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

VIS Valutazione di Impatto Sociale

ABSTRACT

Considering urban landscape and social entrepreneurship as elements subject to osmosis (Aldrich & Zimmer, 1986) permits enlarging the field in terms of urban heritage protection, development of community capacity and improvement of entrepreneurial capacities. Also, considering the hybrid condition in which coexists social and economic values – and taking into account circular subsidiarity, which enables improvement of performance in terms of policies and practices of institutional bodies in both the private and civil spheres (Fusco Girard, 2014; Zamagni, 2011).

The “historical urban landscape approach” (UNESCO, 2011) represents the more recent and effective thesis regarding identification, conservation and enhancement of urban heritage in the scientific and political debate at the international level. This approach considers the systemic interrelation among economic, social, environmental and cultural factors enabling us to analyse urban heritage as a living, dynamic and highly complex organism. In order to respond to the UNESCO request of analysing and testing tools that make operative this approach, this work has developed a comparative analysis between fourteen selected tools within the socio-economic field, both traditional and innovative, and identifying the social enterprise as effective tool for the regeneration of the urban heritage.

The specific objectives of the research consist of: developing an evaluative grid for assessment of the social impact of social enterprises that is integrated with complex urban landscape values (Fusco Girard, 2014), selecting a suitable model for evaluation of social impact and selecting a case study in order to test empirically explored data through the *grounded based* model (Corbin & Strauss, 2014) and checking the evaluative grid. As case study, the city of Plymouth was selected because it was recognized as the first “Social Enterprise City” in which the interdependency between regeneration of the urban landscape through the cultural heritage and promotion of social entrepreneurship is particularly relevant; the development of the case study aimed at integrating quantitative and qualitative data with direct observation of places and direct interaction with social, political and economic operators involved in the regeneration process in

Plymouth. The method Social Return On Investment (SROI) (A. Nicholls, Nicholls, & Paton, 2015) was used because it can combine social dimension with economic and because it can be used in participatory way.

A specific project was selected, one developed and implemented by Real Ideas Organisation (RIO), a social enterprise active in Devonport, the most deprived neighbourhood of Plymouth. The project has had a strong impact within the context of the regeneration of Devonport, in particular with regard to the renewal and reopening to the public of the Devonport Column (John Foulston, 1824). The historical column characterized by a symbolic value for the nation and for local, thanks to the RIO work is visitable and offers a view over the city and the bay of Plymouth. Social impact assessment, developed with the SROI method (Alex Nicholls, 2012), and the integration of complex urban landscape values (Fusco Girard, 2014), has demonstrated that investing in activities related to reuse of cultural heritage can have a positive impact on the surrounding urban landscape, increasing its value –and on the local community in social and economic terms as well as on the entire urban system, which receives new benefits as a result of becoming a new cultural and tourist destination.

It is possible to derive from fieldwork others implications in terms of economic analysis (Esposito De Vita & Ragozino, 2015; Gendron, 1996; Porter & Kramer, 2011), social capital (Fusco Girard, 2013; Putnam, 2000) and role of social enterprise (Aldrich & Zimmer, 1986; Tognetti & Venturi, 2013). In this terms it is possible to confirm that: elements as transparency, confidence and relations describe a landscape rich in social value that impacts positively in terms of production of social value and in amplifying empowerment of the community; evaluative tools come out for their corrective role, innovation and involvement of the community in decision making process; the role of social enterprise can be considered agent of changing in terms of policies and economic value. During the analysis phase it has been observed that investing in organisations with existing mature social capital is more suitable, and for this reason we can confirm the relevance of the social landscape (Fusco Girard, 2014) as fertile land on which to develop an urban landscape regeneration process.

In perspective, results achieved can justify a second session of fieldwork in Plymouth to pursue evaluation and extend it to the entire RIO organisation deepening the adopted model of “theory of change” (Kail & Lumley, 2012) – and an experimental phase of the Plymouth model for urban regeneration in different geopolitical contexts by integrating the social entrepreneurial dimension with that of historic urban landscape.

SOMMARIO

Considerare il paesaggio urbano e l'imprenditorialità sociale come elementi in osmosi (Aldrich & Zimmer, 1986), ci permette di ampliare il raggio d'azione in termini di protezione del patrimonio urbano, sviluppo di capacity building della comunità e miglioramento delle capacità imprenditoriali. Inoltre assumere una posizione ibrida in cui convivano i valori sociali con quelli economici e considerare la sussidiarietà circolare, permette di migliorare le prestazioni in termini di policy e pratiche delle istituzioni, dei privati e della sfera civile (Fusco Girard, 2014; Zamagni, 2011).

L'approccio al “Paesaggio Storico Urbano” (PSU) (UNESCO, 2011) rappresenta l'assunto più recente e valido riguardo l'identificazione, la conservazione e la valorizzazione del patrimonio urbano nel dibattito scientifico e politico internazionale. Esso considera l'interrelazione sistemica tra fattori economici, sociali, ambientali e culturali permettendo di analizzare il patrimonio urbano come organismo vivente dinamico e altamente complesso.

In risposta alla richiesta UNESCO di analizzare e testare strumenti che rendano operativo tale approccio, il lavoro di tesi sviluppa un'analisi comparativa tra quattordici strumenti selezionati nel campo socio-economico, sia tradizionali sia innovativi e identifica l'impresa sociale come tool efficace per la rigenerazione del patrimonio urbano.

Obiettivi specifici della ricerca sono: sviluppare una griglia per valutare l'impatto sociale dell'impresa sociale integrata da valori del paesaggio urbano complesso (Fusco Girard, 2014), selezionare il modello di valutazione di impatto sociale e selezionare un caso

studio allo scopo di testare in maniera empirica i dati esplorati attraverso il metodo *grounded based* (Corbin & Strauss, 2014) e sperimentare la griglia valutativa.

Come caso studio è stata selezionata la città anglosassone di Plymouth perché prima "Social Enterprise City" in cui è rilevante il rapporto di interdipendenza tra rigenerazione del paesaggio urbano attraverso il patrimonio culturale e la promozione di imprenditorialità sociale; lo sviluppo del caso studio ha mirato a integrare dati quantitativi e qualitativi con osservazione attiva dei luoghi e interazione diretta con gli operatori sociali, politici ed economici coinvolti nel processo di rigenerazione. Il metodo Social Return on Investment (SROI) (A. Nicholls et al., 2015) è stato utilizzato perché riesce a combinare la dimensione sociale con quella economica e perché può essere utilizzato in forma partecipata.

È stato selezionato uno specifico progetto sviluppato dall'impresa sociale culturale Real Ideas Organisation (RIO, operante nel quartiere di Devonport, Plymouth), riguardante il restauro e la riapertura al pubblico della Devonport Column (John Foulston, 1824). La colonna monumentale, dall'alto valore simbolico per la città e la nazione, grazie all'operato dell'impresa è visitabile e offre una vista su tutta la città e la baia di Plymouth. La valutazione di impatto sociale, condotta secondo il metodo SROI (Nicholls et al., 2012) e integrando i valori del paesaggio storico complesso (Fusco Girard, 2014), ha dimostrato che investire in attività legate al recupero del patrimonio culturale ha un impatto positivo sul resto del paesaggio urbano aumentandone il valore, sulla comunità locale in termini sociali ed economici e sull'intero organismo urbano che ne beneficia ottenendo una nuova destinazione culturale.

È possibile trarre dallo studio di campo ulteriori implicazioni in termini di analisi economica (Esposito De Vita & Ragozino, 2015; Gendron, 1996; Porter & Kramer, 2011), capitale sociale (Fusco Girard, 2013; Putnam, 2000) e ruolo dell'imprenditorialità sociale (Aldrich & Zimmer, 1986; Tognetti & Venturi, 2013). A tale livello è possibile confermare che: elementi come la trasparenza, la fiducia e la relazionalità descrivono ambienti ricchi di valore sociale che creano un impatto positivo in termini di produzione del valore sociale e nell'amplificare la capacità di performance della società; gli strumenti di valutazione emergono per il ruolo correttivo, di innovazione e di coinvolgimento della

comunità nel processo decisionale; il ruolo dell'impresa sociale può considerarsi agente di cambiamento in termini di policy e di valore economico. Durante la fase di analisi si è osservato anche che l'investimento in organizzazioni in cui è già maturo il capitale sociale rende di più, ciò conferma la rilevanza del paesaggio sociale come terreno fertile su cui sviluppare un processo di ri-generazione del paesaggio urbano.

In termini prospettici i risultati raggiunti possono giustificare una seconda sessione di lavoro sul campo a Plymouth per proseguire la valutazione e ampliarla all'intera organizzazione RIO analizzando approfonditamente il modello adottato per la "teoria del cambiamento" (Kail & Lumley, 2012) e una sperimentazione del modello di Plymouth per la rigenerazione urbana in contesti geopolitici differenti provando a lavorare integrando la dimensione imprenditoriale sociale con quella del paesaggio storico urbano.

Riferimenti bibliografici

- Aldrich, H., & Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship Through Social Networks. *The Art and Science of Entrepreneurship*, (July), 3–23. <http://doi.org/10.2139/ssrn.1497761>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage publications.
- Esposito De Vita, G., & Ragozino, S. (2015). Attivazione sociale e beni collettivi: l'esperienza del riuso del patrimonio confiscato alla Camorra. In *Atti della XVIII Conferenza Nazionale SIU Società Italiana degli Urbanisti Venezia 11-13 giugno 2015* (pp. 1952–1961). Roma-Milano: Planum Publisher.
- Fusco Girard, L. (2013). Creative cities: the challenge of "humanization" in the city development. *BDC. Bollettino Del Centro Calza Bini*, 13(1), 9–33.
- Fusco Girard, L. (2014). Creative initiatives in small cities management: the landscape as an engine for local development. *Built Environment*, 40(4), 475–496.
- Gendron, G. (1996). Flashes of Genius. Peter Drucker on entrepreneurial complacency and delusions and the madness of always thinking you're numb one. *Inc. Magazine*.
- Kail, A., & Lumley, T. (2012). *Theory of Change: The beginning of making a difference*. New Philanthropy Capital. London.
- Nicholls, A. (2012). The politics of social entrepreneurship: power and social change in international contexts. In *4th International Social Innovation Research Conference*. Birmingham.
- Nicholls, A., Nicholls, J., & Paton, R. (2015). Measuring Social Impact. In A. Nicholls, J. Nicholls, & R. Paton (Eds.), *Social Finance*. Oxford: Oxford University Press.
- Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2012). *A guide to Social Return on Investment*. Retrieved from http://www.thesroinetwork.org/publications/doc_details/241-a-guide-to-social-return-on-investment-2012
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon and Schuster.

- Tognetti, M., & Venturi, P. (2013). La produzione di valore nell'era dell'ibridazione. *Short Paper. LAMA Development and Cooperation Agency E AICCON*. Retrieved from http://www.aiccon.it/File/2013/Tognetti_Venturi_SHORT_PAPER_18_10_13.pdf
- UNESCO. (2011). *Records of the General Conference - 36th session Paris, 25 October - 10 November 2011 - Volume 1 Resolutions* (Vol. vol. 1).
- Zamagni, S. (2011). Economia civile e nuovo welfare. *Rivista Italianeuropei*, (3).



Plymouth (Ragozino, 2014)

INTRODUZIONE

- a) Premessa
- b) Metodo
- c) Raccolta dati e codifica teorica
- d) Risultati attesi
- e) Struttura

a) Premessa

Lo sviluppo urbano incontrollato che interessa le città contemporanee e i suoi insediamenti, causato da fenomeni di liberalizzazione, decentralizzazione del mercato globale e mercato di sfruttamento del patrimonio, comporta manifestazioni di frammentazione sociale e spaziale e cambiamenti climatici che si traducono in alti tassi di densità urbana, perdita di spazio pubblico, povertà, isolamento sociale e vulnerabilità ambientale (Bauman, 2001; Bollens, 2012; Cremaschi, 1998; Fusco Girard, 2006; Latouche, 2010; Porter, 2014; Sassen, 1991; Sennett, 2006). Tale processo, riconosciuto come degenerazione urbana (**DU**), sta avendo un grave impatto sui valori della comunità e sullo stato di salute delle città soprattutto perché produce pratiche di sviluppo anti-urbane che danneggiano il patrimonio urbano e alimenta il divario tra gli obiettivi del mercato economico e i desiderata della collettività.

Proprio nell'ambito dello sviluppo urbano, due elementi hanno grande importanza, uno decisionale e uno proattivo: la *valutazione* sia in ambito teorico sia pratico, fondamentale nel processo di decision making in fase ex-ante, in itinere ed ex-post, e i modelli di *rigenerazione urbana (RU)*, che per loro caratteristica tendono a intervenire sul territorio con un approccio integrato, fondamentale per risolvere la complessità urbana. In questo ambito, il dibattito si sviluppa su vari livelli e con proposte differenti, a volte coerenti a volte in contrasto tra loro. Lo scenario teorico-pratico è da un lato molto denso di idee e contributi, dall'altro frammentato e bisognoso più che di modelli risolutivi di proposte di analisi di natura esplorativa.

L'United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (**UNESCO**) da anni è impegnato nella promozione di iniziative tese alla conoscenza e protezione del patrimonio urbano, nello specifico ha definito l'approccio al Paesaggio Storico Urbano (**PSU**) (UNESCO, 2011) per gestire l'impatto della DU, lasciando aperto il dibattito, senza proporre modelli rigidi, ma un'interpretazione disponibile a raccogliere commenti e proposte operative. Le interpretazioni, i lavori e le sperimentazioni riguardanti tale approccio sono già numerose e di grande interesse (De Rosa & Di Palma, 2013; Fusco Girard, 2013; Pereira Roders & Van Oers, 2014; Poullos, 2014; Veldpaus & Pereira

Roders, 2014). Nello specifico l'approccio al PSU propone un'attualizzazione del modello di rigenerazione delle città, prevedendo l'inclusione della conservazione del patrimonio urbano all'interno delle politiche e delle pratiche a livello nazionale, regionale e locale, pubblico e privato, attraverso il coinvolgimento più ampio degli attori locali e l'utilizzo dei valori del paesaggio urbano come base per bilanciare la dimensione naturale e culturale urbana.

Le prime buone pratiche raccolte dall'UNESCO riguardano l'individuazione di processi di RU in cui è stata chiarita la *mission* e l'*identità del luogo*, si è compreso attraverso quali risorse (naturali, economiche, umane, culturali) raggiungere l'obiettivo di sviluppo urbano e come potenziare i capitali disponibili per una crescita sana e sostenibile delle città storiche. L'UNESCO ha riconosciuto alcune pratiche di successo di cui si citano, tra tutte, il caso di Amsterdam – in cui l'elemento acqua, che costituisce il carattere della città innervata da canali navigabili, è stato utilizzato per connotare il processo di trasformazione urbana; il caso di Quito – in cui la convergenza di aiuti internazionali e di iniziative locali di natura pubblica e privata stanno rendendo possibile una rigenerazione radicale della città; ed infine il caso di New York – in cui l'esperienza dell'High Line ha dimostrato come una ferrovia dismessa possa diventare da fattore di degrado un driver per la RU di un intero quartiere, mediante l'impegno, la costanza e la coscienza collettiva.

La raccomandazione UNESCO (2011) chiede di rendere operativo tale approccio attraverso l'identificazione e il testing di strumenti tradizionali e sperimentali pensati specificamente per i contesti locali in cui bisogna utilizzarli. In particolare il documento indirizza la ricerca verso quattro tipologie di strumenti relativi a "Civic Engagement, Knowledge and Planning, Regulatory Systems and Financial".

Sulla base di tali premesse, il presente studio, focalizzando l'attenzione sugli strumenti di "Civic Engagement e Financial" richiamati dall'UNESCO, contribuisce con un'analisi qualitativa di tipo *grounded based* (Corbin & Strauss, 2014; Strauss & Corbin, 1990) all'esplorazione di un modello di RU.

Il processo sarà articolato in tre fasi fondamentali:

PRIMA FASE (capitoli 1 e 2): Survey della letteratura e raccolta di opinioni provenienti da testimoni e osservatori privilegiati. Lo scopo è quello di giungere ad una definizione della domanda di ricerca e all'individuazione di uno strumento (Impresa Sociale - IS) efficace per rendere operativo l'approccio al PSU.

SECONDA FASE (capitolo 3): Sviluppo di una griglia di valutazione di impatto sociale (VIS) per l'IS (A. Nicholls, Nicholls, & Paton, 2015) integrata con i valori del PUC (Fusco Girard, 2014).

TERZA FASE (capitoli 4 e 5): Analisi empirica sviluppata sul caso studio di Plymouth, prima *Social Enterprise City* (United Kingdom – UK).

La parte cruciale dell'analisi della letteratura è finalizzata a comprendere se e come si possa combinare PSU/IS/comunità, formando una triade interagente e interdipendente capace di aumentare la qualità della vita delle comunità urbane e di supportare i processi di RU nei contesti storici. Lo studio empirico indirizza verso le seguenti domande:

- *In che termini la combinazione PSU/IS/comunità può migliorare le condizioni della città storica? In che modo ogni componente interviene nel processo di RU?*
- *Che tipo di impatto sociale ha l'IS sul patrimonio urbano? Quali sono i benefici apportati e quali sono gli ostacoli da superare?*
- *Quali sono le prospettive di ricerca in cui conviene approfondire la combinazione PSU/IS/comunità?*

b) Metodo

Il metodo, sviluppato mediante un opportuno adattamento della teoria *grounded based* (Corbin & Strauss, 2014; Strauss & Corbin, 1990), è di tipo qualitativo-induttivo ed è stato scelto per la natura della questione alla quale si vuole contribuire: aggiungere elementi teorico-metodologici all'approccio del PSU attraverso l'osservazione diretta di un caso specifico relativo all'applicazione dello strumento dell'IS in un processo di RU nell'ambito di un contesto storico e valutare l'impatto che l'IS sviluppa in termini sociali e di patrimonio urbano sul PSU. In sostanza è un metodo che si caratterizza per essere

context-based e nel contempo per offrire una piattaforma condivisibile per la generalizzazione dei risultati.

Step1

L'impostazione metodologica ha previsto la selezione critica di indicatori, la definizione dei criteri e l'identificazione di strumenti operativi appropriati allo sviluppo del percorso di ricerca. I risultati di questa prima data collection hanno stimolato, in un processo iterativo, l'approfondimento relativo alle pratiche ed ai casi studio. La fase di studio ha reso necessario il confronto con soggetti esperti in tale campo di analisi (urban planners, economisti ed estimatori).

Dopo tale confronto e la validazione dei criteri di selezione, degli indicatori e degli strumenti identificati, si è proceduto con una schedatura nella quale sono stati sintetizzati i contenuti descrittivi e statistici nonché l'approfondimento di una buona pratica rilevante, per ciascuno strumento selezionato.

Tale sintesi si conclude per ogni strumento con un corrispondente "profilo di sostenibilità" (Fusco Girard & Nijkamp, 2004) rappresentativo della performance che ogni strumento persegue rispetto agli indicatori proposti (Figura 1).

Step 2

Partendo dalle teorie consolidate sulla VIS delle IS (Alex Nicholls, 2015), considerate elementi agenti del cambiamento nel PUC (Fusco Girard, 2014) e come strumenti operativi per sviluppare l'approccio al PSU, si proceduto integrando negli schemi consolidati di VIS la dimensione del PUC.

A tal fine si approfondiscono le motivazioni condivise su opportunità e modalità di valutazione dell'impatto; si presentano le definizioni chiave e si introduce la *teoria del cambiamento* o *catena del valore* (Kail & Lumley, 2012). Lo studio di approcci e strumenti maggiormente utilizzati per la VIS, insieme ad una disamina degli articoli scientifici più recenti che contribuiscono a chiarire lo stato dell'arte e le traiettorie di sviluppo in tale ambito, guidano l'identificazione del metodo più appropriato a combinare costi, benefici, obiettivi e risultati tangibili e intangibili, secondo i requisiti

presentati nelle ipotesi di ricerca. In secondo luogo si svilupperà una griglia valutativa che contempra in modo integrato l'operato dell'IS considerata agente all'interno del PUC, combinando la griglia Social Enterprise Impact Evaluation (**SEIE**) (Zamagni, Venturi, & Rago, 2015) con le dimensioni del PUC (Fusco Girard, 2014).

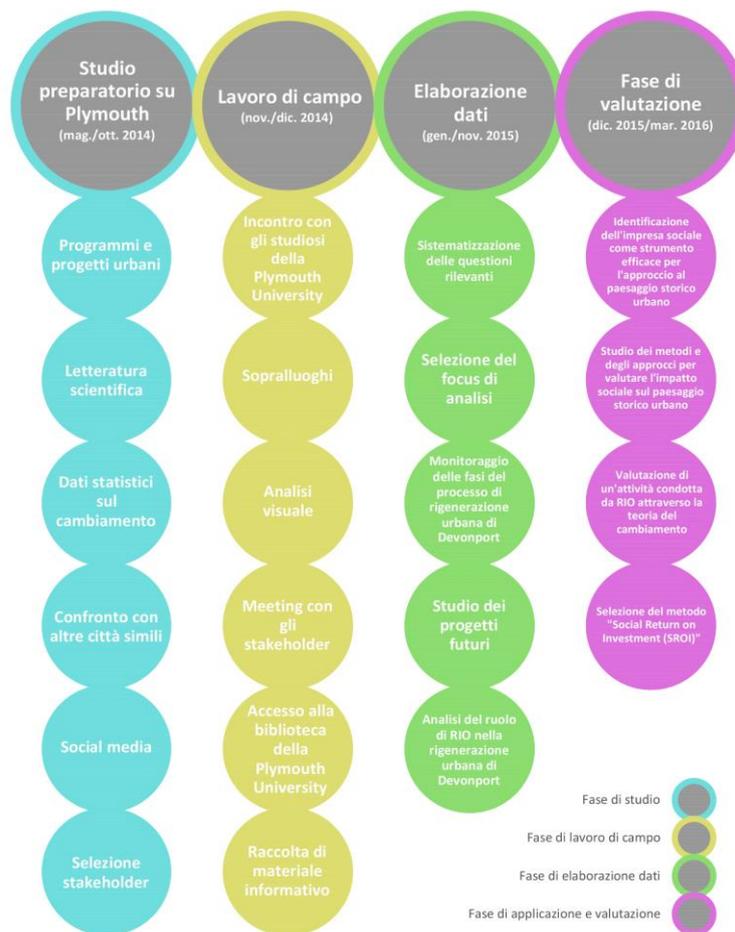
Figura 1 – Schema dell'approccio teorico-metodologico sviluppato (Fonte: l'autore)



Step 3

La metodologia messa a punto per l'indagine di campo (Figura 2), come si vedrà nel capitolo 3, è stata preceduta da una riflessione sulle modalità dei selezione del caso: considerato l'UK come campo d'indagine privilegiato in cui l'utilizzo dell'IS nelle politiche urbane di RU è consolidato, si è selezionata la città di Plymouth, situata nella regione del Devon a sud ovest dell'UK, in quanto eletta nel 2013 prima *Social Enterprise City*.

Figura 2- Le fasi della metodologia (Fonte: l'autore)



Lo studio di caso sviluppato per Plymouth e in particolare per il quartiere di Devonport è stato condotto nel periodo che va da maggio 2014 a marzo 2016, seguendo quattro fasi di lavoro (Figura 2):

- **Studio preparatorio della città di Plymouth (maggio-ottobre 2014)** che ha incluso: l'analisi dei testi riguardanti le origini e gli sviluppi urbanistici della città di Plymouth (Atkinson, 2010; Bracken & Harris, 1970; Crispin, 1979; Hilditch, 1994; MBM Architectes & AZ Urban Studio, 2003; Salway, 2001), una lettura critica dei testi scientifici e un'analisi dei dati disponibili sulla condizione sociale, economica, ambientale e culturale della città, uno sguardo ai progetti futuri con un approfondimento specifico sul piano urbanistico 2011-2031 (www.plymouth.gov.uk), un'analisi delle piattaforme social media per avere uno sguardo sintetico sull'attualità e una prima selezione degli stakeholder coinvolti nel processo di rigenerazione della città.
- **Lavoro di campo (novembre-dicembre 2014)** in cui l'obiettivo è stato collazionare materiale documentale, note, intervistare i principali stakeholder, condurre sopralluoghi per costruire l'analisi visuale del luogo, stringere contatti con gli studiosi e gli operatori locali per avviare una cooperazione, al fine di condurre al meglio l'approccio *grounded based* (Corbin & Strauss, 2014). L'analisi di campo è stata condotta sulla città di Plymouth con un'attenzione particolare al centro città e al waterfront, successivamente il campo di analisi è stato ristretto al quartiere di Devonport perché sono emersi temi interessanti per sviluppare la domanda di ricerca proposta: la sua condizione di deprivazione, la presenza di rilevante patrimonio culturale, la presenza di un'impresa sociale (la Real Ideas Organisation – **RIO**) coinvolta nel riuso del patrimonio e nel processo di RU in atto, un forte senso di comunità e un rilevante paesaggio sociale.
- **Elaborazione dati (gennaio-novembre 2015)**, è la fase in cui sono stati messi a sistema i materiali di ricerca e sono stati consolidati i rapporti intrapresi con le istituzioni, le organizzazioni e i professionisti incontrati durante la fase di fieldwork. Nello specifico, una volta individuato il tema da approfondire – nella fattispecie il ruolo di RIO nell'ambito della RU di Devonport – e avviata un'interazione con gli

operatori dell'IS RIO durante il periodo di ricerca a Plymouth, si è proseguita la collaborazione a distanza fino al completamento della tesi di dottorato.

In particolare, in questo periodo, è stato monitorato il processo di consultazione pubblica a supporto della costruzione del nuovo piano per Plymouth, il ruolo dell'IS RIO nel processo di RU "heritage-led" del quartiere deprived di Devonport. Uno degli aspetti più interessanti è stato avviare con gli stessi operatori un primo test sulle ipotesi di ricerca, ragionando insieme sui termini della questione riguardante il processo di "heritage-led regeneration" e identificando il progetto più utile da analizzare attraverso il metodo SROI. Il progetto per la Devonport Column è stato selezionato perché combina le tre variabili PSU/IS/comunità, tanto da poterne valutare le interazioni e le interdipendenze. Una volta identificato il progetto della Devonport Column si è avviata una fase di lavoro durata da dicembre 2015 a marzo 2016 in cui si è interagito con l'Head of Enterprise & Regeneration di RIO, Ed Whitelaw.

- **Valutazione dati e processo (dicembre 2015-marzo 2016)**, in questa fase si è applicato il metodo SROI al progetto RIO selezionato, integrando alle fasi proposte dalla guida ufficiale dello SROI Network le variabili del PUC. In particolare, per sviluppare al meglio il calcolo dello SROI ratio e collazionare il materiale per completare il report finale di accompagnamento (redatto in base alle direttive delle SROI Network, cfr capitolo 3 paragrafo 3.5.2) si sono approfonditi i termini della teoria del cambiamento (input, attività, output, outcome e impatto) sia per calcolare il ratio, sia per rendicontare in forma di report il cambiamento avvenuto.

c) Raccolta dati e codifica teorica

Nella prima fase della metodologia, è stato raccolto tutto il materiale riguardante gli strumenti, nello specifico si tratta di letteratura tecnica e fonti in cui fossero chiarite le loro applicazioni nelle pratiche urbane, articoli scientifici, lettura di manuali tecnici, monografie e progetti pubblicati; il tutto è stato raccolto in forma di archivio digitale su

supporto hardware e catalogato per soggetto. In seguito, ad ogni strumento sono stati attribuiti dei valori di performance attraverso il lavoro di studio, confronto con esperti e raccolta dati e indicatori attraverso una scala di valutazione (0-5) (Nijkamp, Rietveld, & Voogd, 1990; Zeleny, 1982). Successivamente si è proceduto ad un'analisi comparativa delle performance risultanti attraverso una matrice di performance (De Rosa & Di Palma, 2013) (Tabella 2.2).

In seguito nella terza fase della metodologia, il materiale raccolto e prodotto durante lo studio preliminare e il lavoro di campo (acquisizione testi e documenti, materiale fotografico, schizzi e appunti dei sopralluoghi, interviste semi-strutturate) è stato raccolto in forma di archivio digitale e cartaceo ordinato per soggetto e data di rilevamento. In particolare sia per l'area urbana di Plymouth, sia per il focus sul quartiere di Devonport sono state sviluppate due raccolte di immagini dell'analisi visuale presentate attraverso una mappa dell'area con i riferimenti dei coni ottici a cui corrispondono le immagini (Figura 4.44) e quindici interviste semi-strutturate poste ai principali attori urbani e sociali dell'area. Dopo aver ricevuto la firma del consenso informato (vedi allegato 1), l'interazione con l'IS RIO è avvenuta attraverso questionari e skype call, scambio di documenti cartacei e digitali – in particolare il principale documento da cui è stato possibile attingere informazioni specifiche sul progetto è stato il "Devonport Column Summative Evaluation Report Heritage Lottery Fund HG-10-01986", report consegnato da RIO alla Heritage Lottery Fund a chiusura di un anno di lavoro (2013-2014).

Riguardo la codifica teorica, nella prima fase della metodologia, gli indicatori individuati per analizzare le performance degli strumenti sono stati raccolti in forma di tabella. Il materiale raccolto sugli strumenti e sulle rispettive pratiche è stato raccolto in schede sintetiche in cui è stato presentato lo strumento attraverso la teoria, esplicitata la sua applicazione attraverso una buona pratica ed infine le performance sviluppate in base agli indicatori sono state sintetizzate in forma di diagramma a ragno (Fusco Girard, 1997). Nella seconda fase della metodologia, l'approccio valutativo e l'approfondimento del metodo SROI sono stati sintetizzati in una tabella (Tabella 3.5) di sintesi in cui sono state riportate tutte le fasi del processo, i passaggi di fase, gli aspetti da considerare e le

azioni/quesiti a cui rispondere per completare la rendicontazione del report finale SROI e sviluppare il calcolo dello SROI ratio. In seguito la griglia valutativa in cui si sono integrati gli indicatori tradizionali di VIS con le dimensioni del PUC sono stati presentati in forma di tabella (Tabella 3.7).

d) Risultati attesi

I risultati attesi possono sinteticamente essere richiamati in funzione delle tre fasi del processo di ricerca. Un primo auspicio è quello di contribuire a rendere operativo l'approccio al PSU attraverso un'analisi valutativa che individui per ogni strumento selezionato le caratteristiche utili all'operatività, la natura e le potenzialità grazie all'uso della matrice di performance. Nello specifico l'obiettivo sarà identificare quegli elementi dell'IS che sono di supporto al PSU e quelle modalità con cui essa può influenzare positivamente i processi di RU.

Riguardo la fase valutativa, ci si aspetta di poter costruire una griglia valutativa valida che sia utile per individuare e monitorare nel tempo le interazioni tra PSU e IS. Infine, riguardo l'esplorazione del caso studio, l'obiettivo sarà quello di individuare il valore aggiunto che l'IS può far registrare in processi di RU, nello specifico l'interazione diretta con l'IS RIO sarà di aiuto nell'individuare le caratteristiche dell'approccio alla RU del territorio di Devonport e che tali evidenze siano utili a completare un quadro di implicazioni e di prospettive di ricerca future.

e) Struttura

Si è scelto di strutturare il lavoro di tesi in tre sezioni successive a questa introduzione. La prima sezione introduce "L'approccio al paesaggio storico urbano (PSU) come metodologia emergente". Nello specifico si discute la necessità di intervenire con nuove forme di RU al PSU, il ruolo delle relazioni per la rigenerazione urbana fino ad arrivare ad

una delle interpretazioni del PSU, il paesaggio urbano complesso **(PUC)** (Fusco Girard, 2014). Il secondo capitolo di questa sezione è dedicato agli strumenti utili a rendere operativo l'approccio al PSU, in esso si presentano e si analizzano attraverso un set di indicatori le performance dei tredici strumenti selezionati nel campo del Civic Engagement e Financial. Questa parte si conclude assumendo l'IS come strumento considerato maggiormente efficace per gli obiettivi di tesi e si passa al suo approfondimento.

La seconda sezione su "L'impresa sociale (IS) come strumento efficace per rendere operativo l'approccio al PSU" è dedicata alla VIS delle IS, in essa si approfondiscono le motivazioni riguardo la necessità di valutare i gli approcci e i modelli perseguiti dalle IS, si traccia una panoramica sui principali approcci e modelli maggiormente utilizzati per la VIS, si seleziona il metodo SROI come metodologia flessibile in cui integrare le dimensioni del PUC e si propone una griglia di valutazione per la VIS delle IS considerate elementi agenti nel PUC.

La terza sezione riguarda "L'analisi empirica" dello strumento IS e del caso studio selezionato, la città di Plymouth e in particolare il caso di Devonport, quartiere a rischio in cui è in atto un processo di rigenerazione urbana trainato oltre che dai programmi istituzionali dal ruolo dell'IS culturale RIO, attiva nel campo del patrimonio culturale. Il capitolo quattro presenta il caso di studio e il capitolo cinque raccoglie l'applicazione del metodo SROI al progetto della Devonport Column sviluppato dall'IS culturale RIO.

Il lavoro si conclude con una sezione di "Discussione e prospettive di ricerca" dedicata ai risultati della ricerca, alle implicazioni che le evidenze possono aver fatto emergere e alle traiettorie di ricerca possibili.

Bibliografia di riferimento

- Atkinson, R. (2010). Spatial Planning, Urban Policy and the Search for Integration: The Example of a Medium-Sized City. In M. Cerreta, G. Concilio, & V. Monno (Eds.), *Making Strategies in Spatial Planning* (pp. 101–122). Berlino: Springer.
- Bauman, Z. (2001). *Dentro la globalizzazione. Le conseguenze sulle persone*. Roma-Bari: Laterza.
- Bollens, S. A. (2012). *City and soul in divided societies*. Londra: Routledge.
- Bracken, C. W., & Harris, W. B. (1970). *A history of Plymouth and her neighbors*. Islamabad: SR Publishers.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage publications.

- CreMASchi, M. (1998). Sul disagio urbano. *Archivio Di Studi Urbani E Regionali*, 63.
- Crispin, G. (1979). *Plymouth, a New History: 1603 to the present day* (Vol. 2). Newton Abbot: David & Charles Publishers.
- De Rosa, F., & Di Palma, M. (2013). Historic Urban Landscape Approach and Port Cities Regeneration: Naples between Identity and Outlook. *Sustainability*, 5(10), 4268–4287. <http://doi.org/10.3390/su5104268>
- Fusco Girard, L. (1997). *Assessments for sustainable development of the city and territory*. Milano: Franco Angeli.
- Fusco Girard, L. (2006). La città, tra conflitto, contraddizioni e progetto - The city between conflicts, contradictions and projects. *Architecture, City and Environment*, 1, 46–59.
- Fusco Girard, L. (2013). Toward a Smart Sustainable Development of Port Cities/Areas: The Role of the “Historic Urban Landscape” Approach. *Sustainability*, 5(10), 4329–4348. <http://doi.org/10.3390/su5104329>
- Fusco Girard, L. (2014). Creative initiatives in small cities management: the landscape as an engine for local development. *Built Environment*, 40(4), 475–496.
- Fusco Girard, L., & Nijkamp, P. (2004). *Energia, bellezza, partecipazione: la sfida della sostenibilità: valutazioni integrate tra conservazione e sviluppo* (Vol. 112). Milano: Franco Angeli.
- Hilditch, P. (1994). The dockyard in the local economy. *The New Maritime History of Devon*, 2, 1870–1914.
- Kail, A., & Lumley, T. (2012). *Theory of Change: The beginning of making a difference*. New Philanthropy Capital. London.
- Latouche, S. (2010). *Breve trattato sulla decrescita serena*. Torino: Bollati Boringhieri.
- MBM Arquitectes, & AZ Urban Studio. A Vision for Plymouth (2003).
- Nicholls, A. (2015). Measuring Social Impact. *Pioneers Post Quarterly*, 1.
- Nicholls, A., Nicholls, J., & Paton, R. (2015). Measuring Social Impact. In A. Nicholls, J. Nicholls, & R. Paton (Eds.), *Social Finance*. Oxford: Oxford University Press.
- Nijkamp, P., Rietveld, P., & Voogd, H. (1990). *Multicriteria evaluation in physical planning*. Amsterdam: Elsevier.
- Pereira Roders, A., & Van Oers, R. (2014). Wedding cultural heritage and sustainable development: three years afternull. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 4(1), 2–15. <http://doi.org/10.1108/JCHMSD-04-2014-0015>
- Porter, N. (2014). *Changing Places. Urbanity, Citizenship and Ideology in New European Neighbourhoods*. (M. CreMASchi & F. Eckhardt, Eds.) *Journal of Urban Design* (Vol. 19). Amsterdam: Techne Press. <http://doi.org/10.1080/13574809.2013.853242>
- Poulios, I. (2014). Discussing strategy in heritage conservation: living heritage approach as an example of strategic innovation. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 4(1), 16–34.
- Salway, P. (2001). *A history of Roman Britain*. Oxford: Oxford Paperbacks.
- Sassen, S. (1991). *The Global City: New York, London, Tokio*. Princeton: Princeton University Press.
- Sennett, R. (2006). *Il declino dell'uomo pubblico*. Milano: Bruno Mondadori.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research* (Vol. 15). London: Sage.
- UNESCO. (2011). *Records of the General Conference - 36th session Paris, 25 October - 10 November 2011 - Volume 1 Resolutions* (Vol. vol. 1).
- Veldpaus, L. L., & Pereira Roders, A. R. (2014). The historic urban landscape: Learning from a Legacy. In R. Amoêda, S. Lira, & C. Pinheiro (Eds.), *Proceedings of IV International Conference on Heritage and Sustainable Development* (pp. 129–141). Guimaraes: Green Lines Institute for Sustainable Development.
- Zamagni, S., Venturi, P., & Rago, S. (2015). Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali. *Impresa Sociale*, (6), 77–97.

Zeleny, M. (1982). *Multiple criteria decision making*. New York: McGraw-Hill.



Napoli (Ragozino, 2014)

PARTE PRIMA
**L'APPROCCIO AL PAESAGGIO STORICO URBANO (PSU) COME
METODOLOGIA EMERGENTE**

CAPITOLO 1
PROCESSI RI-GENERATIVI E RELAZIONI UMANE PER LA VALORIZZAZIONE DEL
PAESAGGIO STORICO URBANO (PSU): LA DOMANDA DI RICERCA

Executive Summary

Le reti relazionali cui appartengono le persone e in cui le persone si riconoscono rappresentano una risorsa di notevole importanza. Esse permettono di perseguire obiettivi potendo contare su risorse economiche e culturali che, altrimenti, la persona non avrebbe (Bourdieu, 1980; Coleman, 1988). Nella letteratura prevale una convinzione: un paesaggio urbano caratterizzato da fiducia interpersonale, una assidua partecipazione alle reti associative e una presenza diffusa di cultura civica migliora le condizioni di benessere personale e collettivo aumentando la coesione sociale, rendendo più efficaci le politiche pubbliche e minimizzando i costi sociali (Fusco Girard, 2011).

Il capitolo, dopo un inquadramento della problematica e la selezione di un ambito in cui sperimentare soluzioni operative, presenta una breve lettura critica sui beni relazionali, capitale sociale e risorse a rete. Approfondisce, inoltre, una delle interpretazioni del PSU, il “Paesaggio Urbano Complesso” (**PUC**) (Fusco Girard, 2014) e in particolare una delle sue componenti, il “Paesaggio Sociale”. Tale variabile, analizzata nel dettaglio, permette di indagare la componente relazionale e di studiare come implementarla, al fine di favorire uno sviluppo sostenibile basato su un’economia del valore e non solo del profitto. Tali ragionamenti inducono a considerare il PUC influenzato e alimentato dall’imprenditorialità sociale e a studiare la produzione di valore generata in tale ambito.

Parole chiave

reti sociali; PSU; PUC; paesaggio sociale; imprenditorialità sociale

1.1. Degenerazione Urbana (DU): frammentazione e depauperamento dei valori

La maggior parte delle città occidentali sono soggette a una crescita esponenziale della popolazione e della densità urbana ed i casi in cui il processo di sviluppo è regolato da un protocollo di sostenibilità economica, sociale, ambientale e culturale sono la minoranza. Ciò produce luoghi caratterizzati da uno sviluppo incontrollato e da pratiche anti-urbane che sfociano in Degenerazione Urbana **(DU)** anche chiamata “de-urbanizzazione” (Sassen, 2014). Tale scenario produce una frammentazione sociale e spaziale e una conseguente perdita dei valori che annulla il senso del luogo e di identità, elementi che rendono unici i paesaggi urbani (Bauman, 2001; Bollens, 2012; Cremaschi, 1998; Fusco Girard, 2006, 2012; Latouche, 2010; Porter, 2014; Sassen, 1991; Sennett, 2006).

È riconosciuto il ruolo delle città come driver per lo sviluppo e per la riduzione della povertà. In esse si concentra la maggior parte delle attività economiche nazionali, i corpi governativi, il commercio e i trasporti. Alcune città aggiungono a questi fattori d’attrazione anche una stretta interconnessione con aree urbane limitrofe ed altre forme insediative, creando ciò che la Sassen chiama “città globali” (Sassen, 1991) in cui si produce l’80% del Prodotto Interno Lordo dei Paesi nei quali si trovano.

La vita urbana è spesso associata a elevati livelli di educazione, migliori condizioni di salute e un maggiore accesso ai servizi sociali, oltre che maggiori opportunità di partecipazione alla vita politica e culturale. Nonostante ciò, il rapido e incontrollato sviluppo che le investe minaccia la loro sostenibilità comportando un fabbisogno di infrastrutture e servizi che eccede l’offerta disponibile il, benefit non equamente distribuiti e valori sociali e culturali sorpassati da quello economico.

D’altra parte, è comune alla maggioranza delle aree urbane il netto contrasto tra gli obiettivi commerciali del mercato economico e i desiderata della collettività (Figura 1.1). Un esempio lampante è il fenomeno di gentrificazione (Slater, 2012) generato da processi di riqualificazione urbana che sovente si rivelano manovre di mercato che non tengono conto delle persone, espulse di fatto dal quartiere nel quale vivono (Smith, 2002). Quando tale fenomeno si sviluppa nei centri storici, il patrimonio culturale e

urbano viene “confezionato” per essere consumato secondo standard globalizzati che annullano la sua natura identitaria (Carrà, 2013). Ciò che viene riqualificato attraverso interventi sul patrimonio edilizio e creazione di nuove destinazioni d’uso residenziali e per il tempo libero, laddove risiedevano famiglie a basso reddito e piccole attività economiche, genera un notevole incremento dei valori immobiliari, producendo gentrification (Carrà, 2013). Tale manifestazione nasconde privatizzazione e de-urbanizzazione di importanti aree storiche, ma anche di parti della città consolidata che rivestono importanza per le comunità locali (Sassen, 2014).

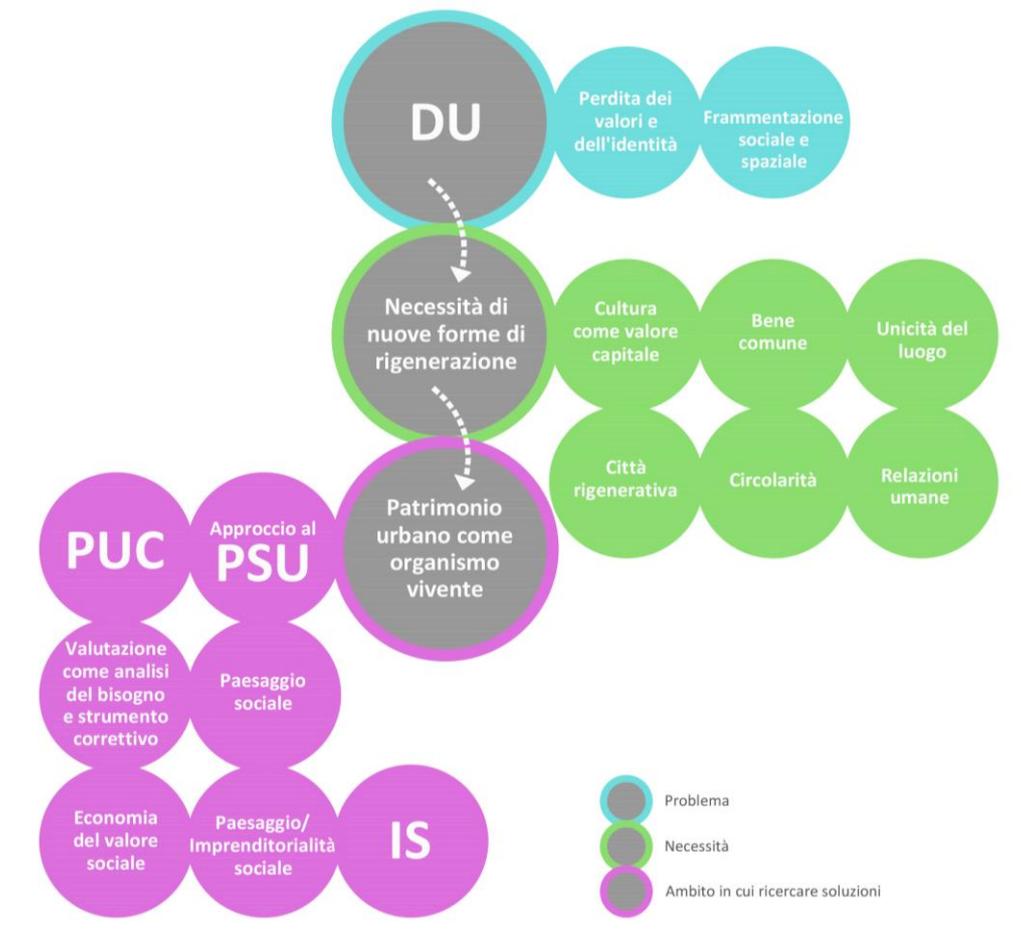
Figura 1.1

Il centro storico di Porto in cui si sta sviluppando il fenomeno dello shrinking (Fonte: l’autore)



Per combattere questo fenomeno che accentua le sperequazioni sociali e distrugge il genius loci per sostituirlo con modelli urbani globalizzati, si sta diffondendo la consapevolezza della necessità di operare con nuovi modelli integrati di rigenerazione urbana attenti alle relazioni umane, alla domanda della collettività, ai valori di condivisione (M. E. Porter & Kramer, 2011) e che tengano conto della complessità del paesaggio urbano (Fusco Girard, 2014). Nella Figura 1.2, si anticipano sinteticamente i passaggi e i corrispondenti contenuti selezionati per affrontare la questione suesposta.

Figura 1.2 –Mind map del percorso d’indagine



1.2. Verso nuove forme di rigenerazione urbana per la città storica

Nell'ambito del riconoscimento della *mission* di un luogo, il nuovo paradigma urbano che integra i valori del paesaggio e la centralità delle relazioni è il cosiddetto modello della "città rigenerativa" (Girardet, 2010), che basa il suo sviluppo sulla rigenerazione delle relazioni e dei legami tra dimensione sociale, naturale e urbana. Esso, già applicato in città con meno di 50.000 abitanti per bloccare fenomeni di degenerazione urbana, persegue forme di rinascita urbana attraverso lo sviluppo dell'economia locale, considerando il paesaggio come catalizzatore endogeno per nuove dinamiche economiche (Fusco Girard, 2014). Il modello presenta tre punti fondamentali per la sua diffusione (Girardet, 2014):

- Perseguire un pieno rispetto dell'ambiente ricostruendo le relazioni tra città e sistema naturale;
- Promuovere sistemi di energia rinnovabile per gli insediamenti umani nel mondo;
- Contribuire alla diffusione di nuove scelte di vita e opportunità economiche che incoraggino le persone a partecipare al processo di trasformazione.

Uno dei messaggi fondamentali di tale approccio è la promozione di sistemi che rigenerino, alimentino e favoriscano l'auto-sostentamento degli ecosistemi che sono alla base della città. Ciò non significa semplicemente rinverdire la città – azione importante ma non sufficiente – ma stimolare le persone a fare delle scelte per un sistema urbano rigenerativo in termini di produzione, consumo, trasporti e costruzioni. Secondo tale teoria, le città dovrebbero scommettere sulla loro natura organica e tecnica e sulla capacità di produrre innovazione e creatività e nel riuscire ad essere sistemi complessi capaci di accogliere numeri considerevoli di persone.

Il modello di Girardet è molto vicino al modello urbano "non dissipativo", possibile se si instaura un processo di circolarizzazione delle risorse e dei processi che rende l'organizzazione della città più efficiente in termini economici, energetici, sociali ed ecologici (Fusco Girard, 2012). Il processo di circolarizzazione può essere stimolato attraverso la conservazione del patrimonio culturale intesa come attività di produzione attraverso il riuso, il restauro e la rigenerazione (Fusco Girard, 2012). Dall'altro lato

l'economia sociale può rappresentare il carburante con cui si avvia il processo che alimenta reciprocità e responsabilità sociale (Esposito De Vita & Ragozino, 2015).

Così come in medicina, anche nella pratica urbana si è fatto cenno all'utilizzo delle staminali come terapia salvavita per l'organismo urbano. Tale tecnica richiede un passaggio preliminare di definizione delle identità, delle vocazioni e delle opportunità per individuare gli "embrioni di qualità" da utilizzare nell'innesto (Carta, 2009) (Figura 1.3).

«Le staminali urbane, quindi, non immettono innovazione, ma "generano" innovazione e dinamismo. Il progetto della qualità immesso nel tessuto da risanare, da riqualificare e da potenziare si specializza in maniera creativa, si connette alle cellule esistenti, legandole a sé e generando nuovo tessuto urbano, nuova città con il medesimo Dna, senza ricorrere ad una modificazione genetica» (Carta, 2009:28).

Figura 1.3 –Il paesaggio urbano di Noto (Siracusa) patrimonio dell'UNESCO (Fonte: l'autore)



A tale livello di indagine, è necessario introdurre il ruolo del patrimonio culturale nell'ambito dei processi di rigenerazione delle città. È consolidata l'idea che il potere del patrimonio culturale possa migliorare le nostre vite,

«the wealth of heritage buildings and sites, historic neighbourhoods and cultural landscapes has the capacity to inspire and enrich us all and to help us foster and nurture a sense of belonging to a wider community» (CHCFE Consortium, 2015:foreword).

Il patrimonio culturale è un capitale non replicabile per il suo valore economico, sociale, ambientale e culturale per questo molti studi scientifici hanno come obiettivo di dimostrare qualitativamente e quantitativamente gli impatti economici, sociali, ambientali e culturali del patrimonio culturale, portando alla luce che investire in cultura e in conservazione del patrimonio culturale conviene (CHCFE Consortium, 2015; Fioravanti et al., 2013; Licciardi & Amirtahmasebi, 2012).

A tal proposito l'Unione Europea (Unione Europea, 2014) ha stabilito che:

- Il patrimonio culturale svolge un ruolo importante nel creare e potenziare il capitale sociale in quanto possiede la capacità di:
 - * Ispirare e stimolare la partecipazione dei cittadini alla vita pubblica;
 - * Migliorare la qualità della vita e il benessere degli individui e delle loro comunità;
 - * Promuovere la diversità e il dialogo interculturale contribuendo a rafforzare il senso di appartenenza ad una più ampia comunità e una comprensione e un rispetto maggiori tra i popoli;
 - * Contribuire a ridurre le disparità sociali, agevolare l'inclusione sociale, la partecipazione culturale e sociale e promuovere il dialogo inter-generazionale e la coesione sociale;
 - * Offrire possibilità di sviluppo delle competenze, della conoscenza, della creatività e dell'innovazione;
 - * Rappresentare un efficace strumento educativo ai fini dell'istruzione formale, e informale e dell'apprendimento e della formazione permanenti.
- Il patrimonio culturale ha un importante impatto economico, anche come parte integrante dei settori culturale e creativo, in quanto esso, tra l'altro:

- * Rappresenta un potente motore di sviluppo locale e regionale inclusivo, crea considerevoli esternalità, in particolare tramite la valorizzazione del turismo culturale sostenibile;
- * Sostiene lo sviluppo e la riqualificazione sostenibili delle aree rurali e urbane come dimostrato dalle iniziative intraprese da molte regioni e città europee;
- * Crea diversi tipi di occupazioni.

Conservare il patrimonio urbano costituisce una strategia per le politiche urbane sostenibili così come dichiarato dall'UNESCO nel 2011 (UNESCO, 2011). La presentazione dell'approccio al PSU prevede un approccio integrato per la sua rigenerazione e gestione e considera "storiche" anche le aree della città consolidata che hanno assunto un valore di rilevanza per la collettività. Il modello di conservazione e rigenerazione deve poter gestire il cambiamento e i processi evolutivi della città basandosi sulla conoscenza della storia della città, delle sue strutture e dei suoi caratteri sociali ed economici (ANCSA, n.d.). La partecipazione congiunta del governo, delle regioni, delle amministrazioni locali e delle associazioni diventa funzionale per la buona riuscita di una visione del futuro delle città storiche e sulla conservazione della loro autenticità e integrità, rispetto alle sfide che la globalizzazione comporta.

1.2.1. Il PSU nella raccomandazione UNESCO (2011)

Già nel 1976, con la General Conference of the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO), organizzata a Nairobi dal 26 ottobre al 30 novembre, le aree storiche (Figura 1.4) venivano considerate come (UNESCO, 1976:20 - Annex 1):

«part of the daily environment of human beings everywhere, that they represent the living presence of the past which formed them, that they provide the variety in life's background needed to match the diversity of society, and that by so doing they gain in value and acquire an additional human dimension».

Con il Memorandum di Vienna (UNESCO, 2005:2), il PSU viene dichiarato:

«ensembles of any group of buildings, structures and open spaces, in their natural and ecological context, including archaeological and palaeontological sites,

constituting human settlements in an urban environment over a relevant period of time, the cohesion and value of which are recognized from the archaeological, architectural, prehistoric, historic, scientific, aesthetic, socio-cultural or ecological point of view. This landscape has shaped modern society and has great value for our understanding of how we live today».

Figura 1.4 –Il paesaggio urbano di Pompei (Napoli) patrimonio dell’UNESCO (Fonte: l’autore)



Nel 2011 durante il 36° meeting organizzato a Parigi, un grande passo in avanti in termini operativi viene sviluppato attraverso la raccomandazione dedicata all’Approccio al PSU, il documento nella sua parte definitiva (punti 8-13) recita così (UNESCO, 2011:52):

8. The historic urban landscape is the urban area understood as the result of a historic layering of cultural and natural values and attributes, extending beyond the notion of “historic centre” or “ensemble” to include the broader urban context and its geographical setting.

9. This wider context includes notably the site’s topography, geomorphology, hydrology and natural features, its built environment, both historic and contemporary, its infrastructures above and below ground, its open spaces and gardens, its land use patterns and spatial organization, perceptions and visual relationships, as well as all other elements of the urban structure. It also includes social and cultural practices and values, economic processes and the intangible dimensions of heritage as related to diversity and identity.

10. This definition provides the basis for a comprehensive and integrated approach for the identification, assessment, conservation and management of historic urban landscapes within an overall sustainable development framework.

11. The historic urban landscape approach is aimed at preserving the quality of the human environment, enhancing the productive and sustainable use of urban spaces, while recognizing their dynamic character, and promoting social and functional diversity. It integrates the goals of urban heritage conservation and those of social and economic development. It is rooted in a balanced and sustainable relationship between the urban and natural environment, between the needs of present and future generations and the legacy from the past.

12. The historic urban landscape approach considers cultural diversity and creativity as key assets for human, social and economic development, and provides tools to manage physical and social transformations and to ensure that contemporary interventions are harmoniously integrated with heritage in a historic setting and take into account regional contexts.

13. The historic urban landscape approach learns from the traditions and perceptions of local communities, while respecting the values of the national and international communities.

A partire da tale documento, il dibattito e la produzione scientifica sono stati ricchi di proposte, sperimentazioni (Fusco Girard, 2013b; Poullos, 2014; UNESCO, 2011; Veldpaus & Pereira Roders, 2014) e raccolta di buone pratiche operative, con l’obiettivo generale di gestire l’impatto della DU garantendo il benessere delle comunità e la conservazione del patrimonio urbano.

L'approccio al PSU propone un'attualizzazione del modello di rigenerazione delle città, prevedendo l'inclusione della conservazione del patrimonio urbano all'interno delle politiche e pratiche a livello nazionale, regionale e locale, pubblico e privato, attraverso il coinvolgimento più ampio degli stakeholder e l'utilizzo dei valori del paesaggio urbano come base per bilanciare la dimensione naturale e culturale urbana. In particolare, il patrimonio urbano, considerato organismo vivente dinamico,

«comprises three main categories: Monumental heritage of exceptional cultural value; Non-exceptional heritage elements but present in a coherent way with a relative abundance; New urban elements to be considered (the urban built form; the open space: streets, public open spaces; urban infrastructures: material networks and equipments)» (UNESCO, 2011:54).

Tale approccio intende il paesaggio urbano, con le sue componenti tangibili ed intangibili, la risorsa chiave per migliorare la qualità e la vivibilità urbana nonché per perseguire uno sviluppo economico e la coesione sociale in un ambiente globale in continuo cambiamento. Nello specifico, la raccomandazione UNESCO indirizza verso un'integrazione delle strategie per la conservazione del patrimonio urbano nell'ambito più ampio degli obiettivi di sviluppo sostenibile.

La comunità locale, che produce il paesaggio e appartiene ad esso, diventa l'elemento centrale dell'approccio al PSU. Senza la comunità locale non è possibile comprendere i legami e le interdipendenze incluse nel patrimonio tangibile e intangibile e, quindi, diventa difficile gestire il cambiamento con efficacia. Se la conservazione basata sull'oggetto è guidata in generale dagli esperti e dalle autorità pubbliche, con l'approccio al PSU il processo ritorna alla comunità locale (Poulios, 2014; Veldpaus & Pereira Roders, 2014). Essa gioca un ruolo centrale nella gestione del paesaggio, avendo la responsabilità primaria per la sua conservazione e il suo sviluppo. Sulla base di queste considerazioni, l'interazione tra comunità locale e esperti è il prerequisito per implementare l'approccio al PSU. L'approccio partecipativo al paesaggio produce una cooperazione simbiotica tra le varie parti responsabili per la protezione dei valori urbani. La diversità culturale e il senso di appartenenza rappresentano le basi per la creazione di nuovi modelli di gestione basati su nuovi legami circolari in cui le varie parti beneficiano

l'una dall'altra, creando un paesaggio maggiormente attrattivo, che promuove l'investimento economico e contribuisce a nuovo sviluppo locale e alla scala umana (Fusco Girard, 2012) (Figura 1.5).

Figura 1.5 –Il paesaggio urbano di Napoli, patrimonio dell'UNESCO (Fonte: l'autore)



La conoscenza del paesaggio (risorse mappali e riconoscimento di attributi e valori) gioca un ruolo fondamentale per educare la comunità e creare la consapevolezza dei valori del paesaggio collettivo – materiale e relazionale – come elementi essenziali per migliorare la vita individuale e collettiva (Magnaghi, 2010). La conoscenza diffusa dei valori del paesaggio ha un ritorno sociale, il cosiddetto empowerment, che stimola la creatività individuale e collettiva aumentando le possibilità di dinamiche circolari di cooperazione, rafforzando il grado di resilienza dell'organismo urbano (Fusco Girard, 2012). In questo scenario la città e la sua comunità sono chiamate ad essere resilienti e a garantire relazioni più creative e innovative (Fusco Girard, 2011).

Uno dei principali obiettivi dichiarati dall'UNESCO nel 2011 è rendere operativo tale approccio attraverso l'identificazione e il testing di strumenti tradizionali e sperimentali pensati specificamente per i contesti locali in cui bisogna utilizzarli. L'UNESCO indirizza la ricerca verso quattro tipologie di strumenti relativi a: "Civic Engagement, Knowledge and Planning, Regulatory Systems and Financial", presentati nel dettaglio nella tabella 1.1.

La ricerca, definiti i termini delle questioni e selezionati i temi principali su cui si vuole apportare un contributo, restringe il campo di indagine a due delle categorie di strumenti presentati con la raccomandazione UNESCO del 2011, “Civic Engagement e Financial” (Tabella 1.1).

Tabella 1.1 – Le quattro categorie di strumenti presentate con la raccomandazione UNESCO 2011

Categoria	Descrizione
<u>CIVIC ENGAGEMENT</u>	Deputati a coinvolgere stakeholders dai diversi settori e rinforzare loro per identificare i valori chiave delle aree urbane, sviluppare visioni che riflettano la loro diversità, definire obiettivi e accordarsi sulle azioni per salvaguardare il loro patrimonio e promuovere lo sviluppo sostenibile. Questi strumenti, che costituiscono una parte integrante delle dinamiche di governance urbana, dovrebbero facilitare il dialogo interculturale comprendendo dalle comunità le loro storie, tradizioni, valori, bisogni e aspirazioni, e facilitando la mediazione e la negoziazione tra gruppi con interessi conflittuali.
KNOWLEDGE AND PLANNING	Deputati ad aiutare a proteggere l'integrità e l'autenticità degli attributi del patrimonio urbano. Dovrebbero permettere il riconoscimento del significato culturale e la diversità e provvedere al monitoraggio e alla gestione del cambiamento per migliorare la qualità della vita e degli spazi urbani. Questi strumenti dovrebbero includere la documentazione e la mappatura delle caratteristiche naturali e culturali. Heritage, social and environment impact assessment dovrebbero essere usati per supportare e facilitare il processo decisionale in una cornice di sviluppo sostenibile.
REGULATORY SYSTEM	Per riflettere sulle condizioni locali e includere misure legislative e normativi con l'obiettivo della conservazione e la gestione degli attributi tangibili e intangibili del patrimonio urbano.
<u>FINANCIAL</u>	Deputati a costruire capacità e supportare nuove modalità di fare reddito, affiancare ai fondi istituzionali investimenti privati a livello locale. Il microcredito e altri strumenti flessibili studiati per supportare l'impresa locale, le partnership e rendere l'approccio al paesaggio storico urbano sostenibile.

1.2.2. Il ruolo delle relazioni per la rigenerazione del paesaggio urbano

Nell'ambito delle più recenti teorie sulla rigenerazione urbana (Carmona, 2014; Gaffikin, Mceldowney, & Sterrett, 2010; Gehl, 2010; Samson, 2011), emerge chiaramente l'enfasi attribuita alla variabile delle relazioni sociali (Girardet, 2014). In alcune ricerche, dirette all'individuazione delle soluzioni da proporre per i contesti degradati, le relazioni sociali, attivate a livello individuale e tra organizzazioni complesse, e, tra le singole persone e le parti dell'ecosistema, assumono un rilievo centrale (Fusco Girard, 2013a). Nello specifico, tra le teorie più innovative sulla rigenerazione urbana, quella della “città rigenerativa” (Girardet, 2014) si distingue per la dinamica relazionale che vuole implementare (tra persone, tra persone ed ecosistemi, tra ecosistema socio-economico

ed ecologico) e per la centralità data al ruolo del *paesaggio*, considerato come risorsa endogena, per la ricostruzione dell'economia locale (Figura 1.6).

Figura 1.6 –Il paesaggio urbano di Ferrara, patrimonio dell'UNESCO (Fonte: l'autore)



Le argomentazioni a vantaggio di questa idea, ovvero di sviluppare processi di rigenerazione urbana attraverso la rigenerazione del *paesaggio*, si rinvengono nell'area teorica a cavallo tra economia e urbanistica. Se, da un lato, infatti, è stato osservato che esiste un rapporto di corrispondenza tra forma organizzativa e tipologia del paesaggio nel processo di creazione di opportunità di business (Aldrich & Zimmer, 1986), dall'altro lato, è stato detto che la ricchezza del *paesaggio* è identificata con il grado e la densità delle relazioni (Fusco Girard, 2012).

Ne consegue, che, rispettando la natura complessa del tema, diversi autori concordino sulla centralità della ricerca sull'efficienza relazionale del sistema *paesaggio*. In altri termini, se nella città contemporanea coesistono relazioni complesse tra società civile, istituzioni e organizzazioni private così come tra differenti ruoli e poteri, e, se queste vengono gestite in modo inefficace o controproducente, ovvero se la capacità di cooperazione e di allocazione delle risorse è bassa, allora è possibile un effetto negativo anche sulle scelte urbane.

Ai fini del presente studio, una maggiore attenzione alle idee prodotte dagli studi di matrice economica, tesi all'analisi dell'efficienza di rete per il decision makinge la public governance, risulta necessaria per approfondire il tema delle modalità di valutazione delle reti sociali. L'analisi di recenti contributi di economia civile, ad esempio, che effettuano la ricerca sulle condizioni di efficienza delle organizzazioni pubbliche, propongono di considerare l'interazione sociale come se fosse un bene di consumo e di considerare la domanda di interazione sociale come una funzione del suo prezzo, del prezzo dei altri beni e del reddito (Zamagni, 2007).

«L'aspetto essenziale della relazione di reciprocità è che i trasferimenti che essa genera sono indissociabili dai rapporti umani: gli oggetti delle transazioni non sono separabili da coloro che li pongono in essere, quanto a dire che nella reciprocità, lo scambio cessa di essere anonimo e impersonale, come invece accade con lo scambio di equivalenti» (Zamagni, 2006:17).

Questo è l'ambito in cui si producono beni relazionali la cui utilità, per chi li consuma, dipende anche dalle modalità di fruizione con altri soggetti¹. I beni relazionali sono strettamente interconnessi al concetto di capitale sociale; esso è, al tempo stesso, una

¹Nello specifico i beni relazionali sono "forme di beni prodotti dalle relazioni", Donati e Solci ne stilano un elenco (Donati & Solci, 2011):

- Beni che possono essere solo prodotti e fruiti assieme dai partecipanti ad una determinata azione o ad un determinato evento.
- Beni né strettamente pubblici, né strettamente privati, appartengono cioè all'area sociale.
- Beni che non sono frazionabili, né concepiti come somma di beni individuali.
- Beni caratteristici delle reti informali (beni relazionali primari) e delle reti associative (beni relazionali secondari).
- È un bene nel senso di una realtà esterna ai soggetti anche se generata da essi, che soddisfa esigenze umane primarie e secondarie di tipo relazionale.

precondizione affinché si producano beni relazionali ed è rigenerato dai beni relazionali. I due elementi fanno parte di un circolo virtuoso. Secondo l'approccio relazionale, il capitale sociale è un preciso bene relazionale, altro dall'individuo e dalla collettività, costituito da relazioni di interazione.

1.2.3. Beni relazionali, capitale sociale e risorse di rete

E' necessario, nel perseguire il nostro obiettivo d'analisi, soffermarsi, seppure in maniera sintetica e non esaustiva, sulla natura del concetto di asset relazionali, come emerge dalla letteratura specializzata.

Anche prima che gli economisti definissero il concetto di capitale sociale, era già consolidata l'idea, tra gli studiosi, che le relazioni umane fossero la base per l'economia sociale (Coleman, 1988; Granovetter, 1973). Poi, in seguito al lavoro centrale di Burt² (Burt, 1992), sul riconoscimento del ruolo della struttura sociale nel rendere imperfetta la competizione nel creare opportunità imprenditoriali solo per alcuni players, i lavori di ricerca sull'efficienza organizzativa hanno dichiaratamente seguito l'approccio relazionale. L'approccio, applicato all'analisi della public governance, attraverso il contributo centrale di Putnam (Putnam, 1995, 2000), è stato, poi, ampiamente implementato.

In effetti, pur non riconoscendo il carattere di non esaustività della presente rassegna sul tema, è parimenti necessario evidenziare l'importanza di alcuni lavori scientifici che hanno avuto nei riguardi del tema in oggetto: governance pubblica (Buchanan, 2004;

²L'autore, in *The Social Structure of Competition* (1992), introduce e definisce il concetto di capitale sociale. "A player brings three kinds of capital to the competitive arena. There are more, but three are sufficient here. First, the player has financial capital: cash in hand, reserves in the bank, investments coming due, and lines of credit. Second, the player has human capital: natural abilities – charm, health, intelligence, and looks – combine with skills acquired in formal education and job experience to equal the ability to excel at certain tasks. Third, the player's relationships with other players are social capital: through friends, colleagues, and general contacts the player receives opportunities to use his or her financial and human capital. I refer to opportunities broadly, but I certainly mean to include the obvious examples of job promotions, participation in significant projects, influential access to important decisions, and so on. The social capital of people aggregates into the social capital of organizations. In a firm that provides services– for example, advertising, brokerage, or consulting – there are people valued for their ability to deliver a quality product. Then, there are the "rainmakers", valued for their ability to deliver clients. The former do the work and the latter make it possible for all to profit from the work. The former represent the financial and human capital of the firm; the latter represent its social capital. More generally, property and human assets define the firm's production capabilities. Relations within and beyond the firm are social capital." (Burt, 1992; pp. 58).

Putnam, 1995) e efficienza inter-organizzativa (Burt, 2000; Fukuyama, 2001; Nohria & Eccles, 1992).

Solo con la pubblicazione del saggio del 1995 sul declino del capitale sociale negli USA (Putnam, 1995) e lo studio successivo condotto dalla Banca Mondiale, legato alla lotta contro la povertà (Dasgupta & Serageldin, 2001; www.worldbank.org), l'argomento emerge dalle accademie e diventa spunto per il dibattito politico e sociale.

Nel 2000 è pubblicato il saggio "Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community" (Putnam, 2000) e l'anno successivo l'Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) pubblica "The Well-being of Nations: The Role of Human and Social Capital" (OECD, 2002), che discute la molteplicità delle dimensioni che investono il capitale sociale. Negli stessi anni anche l'Unione Europea partecipa al dibattito presentando la mappa dei trend del capitale sociale con l'Osservatorio sulla Situazione Sociale (ec.europa.eu).

Il concetto di capitale sociale, in questi studi, descrive le risorse che appartengono alla rete della comunità; è inteso generalmente come "civicness" e come valore sociale che aumenta il senso di solidarietà e cooperazione (Putnam, 2000). La sua prima definizione è stata data in ambito scolastico e recita così:

«The social capital is referred to intangible goods that they value more than anything else in people's daily lives: goodwill, belonging in organisations, solidarity and social relationships between individuals and families who make up a social unity» (Lyda Judson Hanifan, 1916).

Una più recente definizione è stata coniata da Jane Jacobs con riferimento alle relazioni interpersonali, essenziali per la buona riuscita di una società complessa e ben organizzata (Jacobs, 1961). Il capitale sociale è stato definito anche come:

«the sum of the resources, material or otherwise, that each individual or social group obtained through participation in a network of interpersonal relations based on principles of reciprocity and mutual recognition» (Bourdieu, 1980).

La Banca Mondiale lo definisce come di seguito:

«Social capital refers to the institutions, relationships, and norms that shape the quality and quantity of a society's social interactions. Increasing evidence shows that social cohesion is critical for societies to prosper economically and for development to be sustainable. Social capital is not just the sum of the institutions which underpin a society – it is the glue that holds them together» (www.worldbank.org).

Il passaggio chiave che la dottrina introduce, successivamente, riguarda l'analisi del legame tra il capitale sociale e le risorse (struttura) di rete (Lin, 2002). In quest'ambito, si considera il capitale sociale come azione potenziale delle persone rispetto alla posizione strutturale delle relazioni (Lin, 2002; Salvini, 2005). Seguendo tale direzione il concetto di capitale sociale può essere sostituito da quello delle "risorse a rete" (Kadushin, 2004), risorse accessibili attraverso una determinata posizione strutturale. Per questa ragione diventa necessario analizzare l'azione e la struttura attraverso cui la relazione viene implementata e indagare i bisogni che conducono le persone a coinvolgere altre persone per avere accesso ad altre risorse raggiungendo migliori risultati (Lin, 2002; Salvini, 2005).

Il concetto di "empowerment di rete", diffuso nell'analisi strategica, che viene considerato come strettamente connesso a quello delle risorse a rete, ha l'obiettivo di promuovere sinergie positive tra organizzazioni, istituzioni, associazioni di un certo territorio (impresa), per confrontarsi con una certa problematica. A tal proposito risulta utile ricordare che la resilienza sociale (Adger, 2000) dipende dalla densità delle reti sociali formali e informali così come dal senso del luogo (Relph, 1976).

L'analisi dell'efficienza di rete, introdotta da Burt nel 1992 come capacità dell'organizzazione di minimizzare il numero di legami ridondanti, è interpretata diversamente da altri autori. Se da un lato, si sosteneva l'importanza (ai fini di raggiungere un prodotto innovativo) dei legami deboli (Granovetter 1973) e sparsi (Burt 1992), dall'altro si sostiene, al contrario, quanto i legami formali e densi (Coleman 1988) facciano la differenza. Importanti implicazioni verranno poi discusse, sia a livello di organizzazione che di sistema, riguardo al ruolo contestuale di entrambe le variabili (struttura e natura del legame). Un grande tema, è stato poi quello della prossimità (vicinanza geografica) dei due poli (nodi-attori) della rete a livello di sistema economico

locale (regione). In tal senso, i primi contributi sono a vantaggio della prossimità – vedi il ruolo del “clustering spaziale” nei lavori di Porter (Porter, 1998), che riprendono il modello delle economie di agglomerazione di Marshall. L’argomento, in seguito, è messo in discussione da molti autori (Lopez-Rodriguez & De la Torre Garcia, 2000; van Geenhuizen, Gibson, & Heitor, 2005) che rilevano l’importanza del ruolo delle reti lunghe (ovvero instaurate su ampie distanze geografiche) in quanto stabilite tra attori molto prossimi in termini cognitivi (Nooteboom, 2009). Qui, la possibilità di instaurare efficienti relazioni (anche se a lunga distanza) sovverte lo statement teorico sulle condizioni di efficienza e sui confini territoriali.

1.2.4. Il Paesaggio Urbano Complesso (PUC)

Per approfondire la dimensione sociale del paesaggio si considera una delle interpretazioni che ha teorizzato la complessità dell’approccio al PSU, il Paesaggio Urbano Complesso (**PUC**) (Fusco Girard, 2014).

Il modello di PUC consiste nella combinazione e interazione tra sei categorie di paesaggio: paesaggio sociale, paesaggio infrastrutturale (manufatto), paesaggio culturale (manufatto), paesaggio sociale, paesaggio umano e paesaggio finanziario (Figura 1.2). Il carattere e l’identità di una città può valutarsi attraverso l’intensità e il livello di combinazione tra i sei paesaggi suesposti (Fusco Girard, 2013a).

Il “paesaggio naturale” è composto dal capitale naturale esistente (biomassa, biodiversità, parchi e corridoi urbani, aree agricole, laghi, fiumi e risorse energetiche). Esso rappresenta l’immagine geografica/territoriale della città e dipende dal tipo di uso/gestione che le persone esercitano su di esso.

Il “paesaggio infrastrutturale (manufatto)” è composto dalle infrastrutture costruite e dal sistema di servizi (strade, porti, aeroporti, piste ciclabili, acquedotti, sistema fognario, la rete energetica e di telecomunicazioni, abitazioni, spazi pubblici, ecc) progettato per aumentare la qualità della vita e per promuovere il welfare sociale e lo sviluppo economico.

Il “paesaggio culturale (manufatto)” è prodotto durante il corso della storia, esso include il patrimonio delle generazioni passate conservandone la memoria culturale per

trasferirla alle generazioni future (centri storici, spazi urbani, edifici e piazze storiche, paesaggi e luoghi sacri, ecc). Esso rappresenta un elemento fondamentale per la conservazione dell'identità storica locale di un luogo.

Il "paesaggio sociale" è rappresentato dalle reti sociali e civili, dal sistema della comunità locale, dalla densità delle associazioni, dal settore del volontariato e da tutte le reti di prossimità che promuovono nuove relazioni e ne consolidano le preesistenti, legami deboli e coesione sociale.

Il "paesaggio umano" riflette l'esperienza, la conoscenza locale, l'imprenditoria locale e la creatività degli individui. Esso è di supporto nel determinare la "scala umana" degli insediamenti e provvede a creare un senso di unità tra le persone e l'ecosistema promuovendo un'apertura alle relazioni.

Il "paesaggio finanziario" è costituito dagli istituti di credito locale, istituti di credito di comunità, fondazioni semi-commerciali, banche operative, organizzazioni religiose per il microcredito.

Tale modello vede il PUC attaccato da una serie di forze esterne (Figura 1.7) come l'aumento della popolazione, il cambiamento climatico, la de-urbanizzazione, e impegnato nel creare un equilibrio tra le sue dinamiche interne e le forze esterne. La presenza del capitale istituzionale (leggi, regole, normative) al cuore della rete è funzionale a governare l'accesso alle diverse forme di capitale e regolare le interdipendenze tra i differenti paesaggi e le possibili iniziative di trasformazione. Attraverso l'interrelazione tra i capitali e i paesaggi, la città dimostra la sua resilienza (Fusco Girard, 2014) insita nella capacità di reagire alle forze esterne e costituire un equilibrio interno.

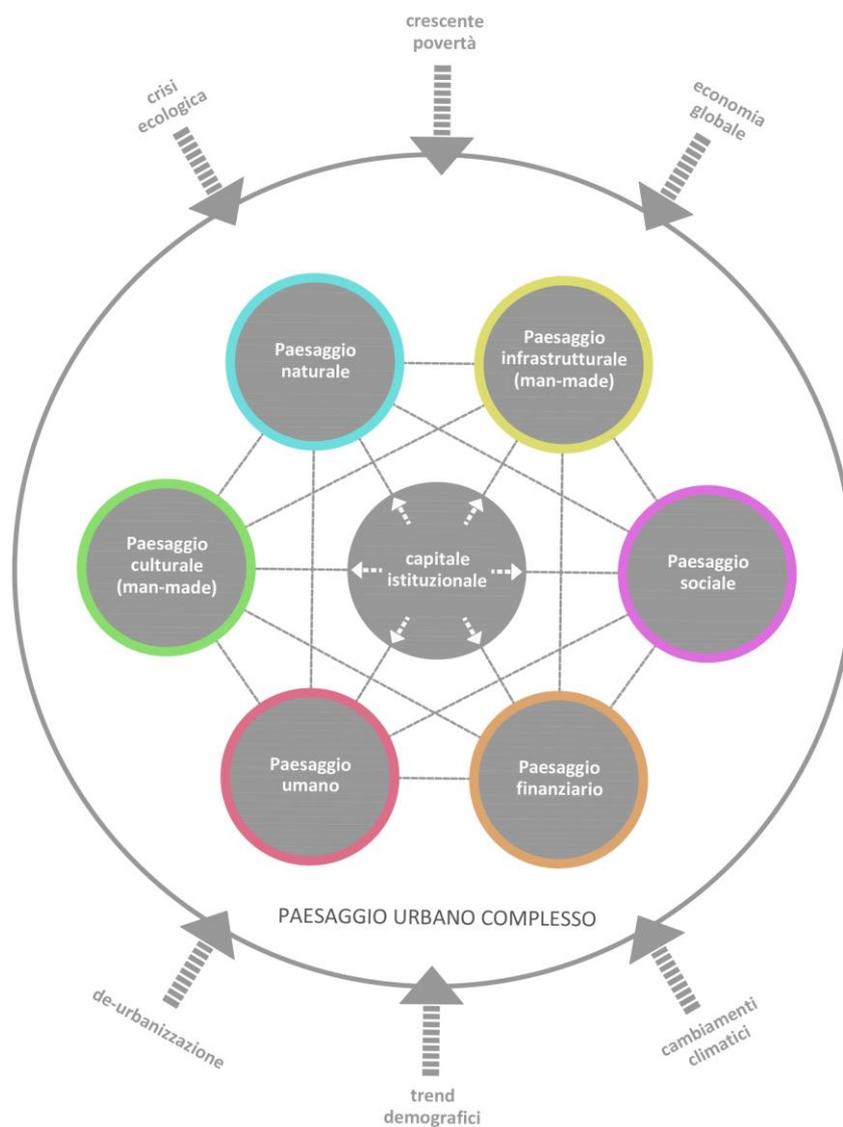
Dalla qualità del paesaggio dipende la capacità di conservare o attrarre attività innovative e creative, in particolare assumono grande rilevanza il paesaggio sociale e il paesaggio umano che alimentano la densità e la qualità delle relazioni, dei legami deboli (Granovetter, 1973; Kunzmann, 2010) stimolando sinergie e attività di simbiosi tra il paesaggio naturale e quello manufatto per la produzione di valore.

Il valore prodotto da un'organizzazione è dipendente dal paesaggio urbano e dalle relazioni che esso stimola; in particolare la forma imprenditoriale

«is embedded in a social context, channeled and facilitated or constrained and inhibited by people's positions in social networks» (Aldrich & Zimmer, 1986:3)

Ancor di più ciò accade se parliamo di forme imprenditoriali sociali viste da molti governi come capaci di “trasformare la società” in modo positivo (Ratten & Welpel, 2011).

Figura 1.7 – Il modello di PUC (elaborazione da Fusco Girard, 2014)



1.3. La produzione di valore attraverso il binomio PSU/Impresa sociale (IS)

Riguardo lo sviluppo della città, è consolidata l'idea che sia possibile sviluppare nuovi paesaggi attraverso forme imprenditoriali (Aldrich & Zimmer, 1986). In questo senso PSU e imprenditorialità sono legati strettamente e hanno elementi costitutivi in comune, in altri termini possono sovrapporsi perché entrambi sono processi dinamici soggetti a numerose variabili sia interne sia esterne e necessitano di relazioni e legami tra le differenti componenti del processo.

Inoltre essendo la città e le forme imprenditoriali mercati tradizionalmente legati al profitto, essi puntano ad un modello di creazione del valore a breve termine, ignorando le esigenze degli utenti e le conseguenze che le loro attività hanno sulle persone (Porter & Kramer, 2011). Addirittura, nella maggioranza dei casi, il benessere degli utenti è trascurato, l'uso delle risorse è poco sostenibile e le comunità continuano a vivere una condizione di disagio. Secondo Porter e Kramer (Porter & Kramer, 2006; Porter & Kramer, 2011; sharedvalue.org), si potrebbe trovare un migliore equilibrio tra le parti economiche, sociali, ambientali e culturali attraverso l'utilizzo del valore condiviso (*shared value*) che include la creazione di valore economico in un processo che produce valori per la società mettendo al centro i bisogni e le sfide sociali. Secondo tale proposta, il profitto economico dovrebbe ricollegarsi allo sviluppo sociale poiché la competitività di un'impresa è strettamente legata al grado di salute della comunità circostante (Porter & Kramer, 2011). In particolare un'impresa ha bisogno di una comunità vibrante non solo per creare una domanda per i suoi prodotti o servizi, ma per sostenere il paesaggio in cui essa si innesta, assorbendo le risorse, rigenerandole e rimettendole in circolo. Dall'altro lato la comunità ha bisogno di una dimensione imprenditoriale efficace per migliorare il suo grado di occupazione e aumentare le sue possibilità economiche.

Secondo Porter e Kramer (M. Porter & Kramer, 2011) ci sono tre modalità con cui le aziende possono creare opportunità di valore condiviso:

- Riconsiderando i prodotti e i mercati;
- Ridefinendo la produttività nella catena del valore;
- Consentendo lo sviluppo di cluster locali.

In questo senso il concetto di valore condiviso mette in discussione nei ranghi del capitalismo mainstream, ponendo in relazione il successo economico di un'impresa con il miglioramento delle condizioni della comunità, aprendo a nuove vie per soddisfare i bisogni collettivi, creare diversità e aprire i mercati verso nove direzioni (Porter & Kramer, 2006).

Tabella 1.2 – I capitali di impresa (International Integrated Reporting Council, 2013)

Capitale	Descrizione
Capitale finanziario	Insieme dei fondi che un'organizzazione può utilizzare per produrre beni o fornire servizi, essi sono ottenuti tramite diverse forme di finanziamento (indebitamento, equità, i prestiti obbligazionari, utili dell'attività, risultati degli investimenti).
Capitale produttivo	Oggetti fisici fabbricati (in contrapposizione alle risorse fisiche naturali) che un'organizzazione può utilizzare per produrre beni o fornire servizi. Essi includono: edifici, macchinari, impianti e attrezzature, infrastrutture (quali strade, porti, ponti e impianti di trattamento di acqua e rifiuti). Il capitale produttivo è spesso creato da altre organizzazioni.
Capitale intellettuale	Beni immateriali corrispondenti al capitale organizzativo e al valore della conoscenza. Essi includono: proprietà intellettuale (brevetti, copyright, software, diritti e licenze) e capitale organizzativo (conoscenze implicite, sistemi, procedure e protocolli).
Capitale umano	Competenze, capacità ed esperienza delle persone e la loro motivazione ad innovare. Essi includono: condivisione e sostegno del modello di governance, condivisione dell'approccio di gestione dei rischi e dei valori etici dell'organizzazione, capacità di comprendere, sviluppare e implementare la strategia di un'organizzazione, lealtà e impegno per il miglioramento di processi, beni e servizi, inclusa la capacità di gestire e collaborare.
Capitale sociale e relazionale	Istituzioni e relazioni fra o all'interno di comunità, gruppi di stakeholder e altri network, nonché la capacità di condividere informazioni al fine di aumentare il benessere individuale e collettivo. Il capitale sociale e relazionale include: regole condivise, comportamenti e valori comuni, relazioni con gli stakeholder chiave, nonché la fiducia e l'impegno che un'organizzazione ha sviluppato e si sforza di costruire e tutelare a vantaggio degli stakeholder esterni.
Capitale naturale	Tutti i processi e le risorse ambientali, rinnovabili e non rinnovabili, che forniscono beni o servizi per il successo passato, presente e futuro di un'organizzazione. Esso include: aria, acqua, terra, minerali e foreste, biodiversità e integrità dell'ecosistema.

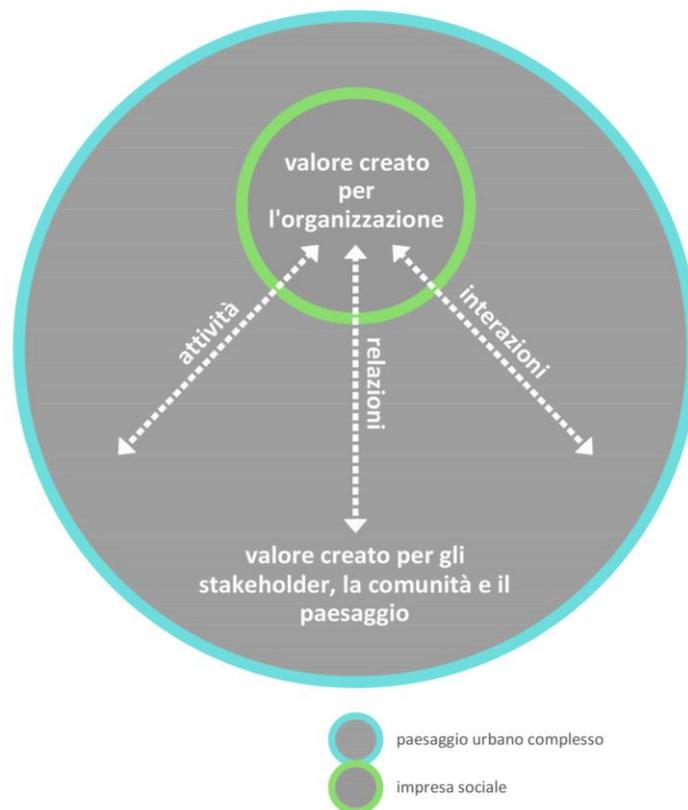
Ancor di più, se consideriamo l'impresa sociale (**IS**), su queste nuove basi metodologiche, la catena del valore dell'impresa è influenzata e influenza gli innumerevoli fattori esterni, dalle risorse naturali a quelle culturali fino ad arrivare a quelle infrastrutturali. Se consideriamo il territorio in cui nasce e cresce un'IS come PUC, e le risorse in entrata come i sei capitali di impresa³ (Tabella 1.2), la produzione di valore dell'organizzazione si manifesta attraverso i delta dei capitali in ingresso e provenienti

³ I capitali sono stock di valore incrementato, ridotto o trasformato attraverso le attività e gli output di un'organizzazione. Ad esempio, il capitale finanziario di un'organizzazione aumenta quando l'organizzazione genera profitto così come la qualità del capitale umano migliora con la specializzazione dei dipendenti.

dal paesaggio urbano complesso, che vengono trasformati attraverso le attività interne e dagli output.

Ciò che ne deriva si può suddividere in valore interno che l'organizzazione riceve come ritorno delle attività e valore esterno che determina un impatto per gli stakeholder e la collettività. I due valori interni ed esterni sono legati dalle attività, dalle relazioni umane e dalle interazioni (Figura 1.8 e 1.9).

Figura 1.8 – Scambio di valore tra paesaggio urbano complesso e impresa sociale (Fonte: l'autore)



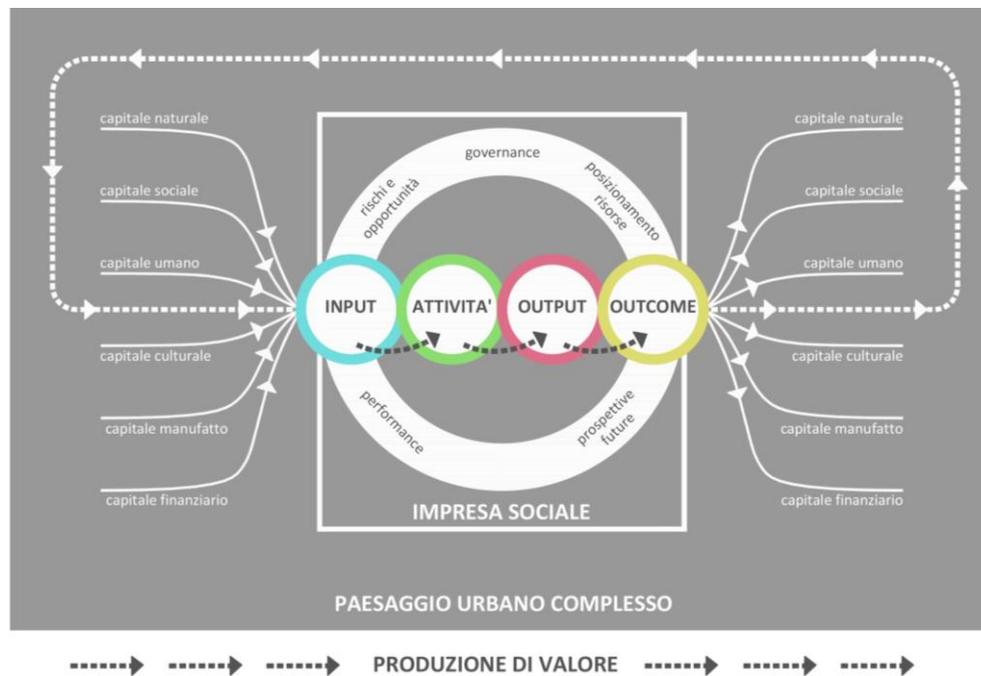
A tal punto, dopo l'analisi della letteratura e la selezione dei concetti chiave, si procede alla sperimentazione considerando la combinazione PSU/IS/comunità come una triade interagente e interdipendente capace di aumentare la qualità della vita delle comunità urbane e di supportare i processi di RU nei contesti storici. Lo studio empirico sarà indirizzato a rispondere le seguenti domande:

In che termini la combinazione PSU/IS/comunità può migliorare le condizioni della città storica? In che modo ogni componente interviene nel processo di RU?

Che tipo di impatto sociale ha l'IS sul patrimonio urbano? Quali sono i benefici apportati e quali sono gli ostacoli da superare?

Quali sono le prospettive di ricerca in cui conviene approfondire la combinazione PSU/IS/comunità?

Figura 1.9 – Produzione di valore di un'IS nel paesaggio urbano complesso (Fonte: l'autore)



Bibliografia di riferimento

- Adger, W. N. (2000). Social and ecological resilience: are they related? *Progress in Human Geography*, 24(3), 347–364.
- Aldrich, H., & Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship Through Social Networks. *The Art and Science of Entrepreneurship*, (July), 3–23. <http://doi.org/10.2139/ssrn.1497761>
- Associazione nazionale centri storici artistici. (2013). Dieci punti per la conservazione e la rigenerazione della città storica.
- Bauman, Z. (2001). *Dentro la globalizzazione. Le conseguenze sulle persone*. Roma-Bari: Laterza.
- Bollens, S. A. (2012). *City and soul in divided societies*. Londra: Routledge.
- Bourdieu, P. (1980). Le capital social. *Actes de La Recherche En Sciences Sociales*, 31(1), 2–3.

- Buchanan, M. (2004). *Nexus: perchè la natura, la società, l'economia, la comunicazione funzionano allo stesso modo*. Milano: Mondadori.
- Burt, R. S. (1992). The social structure of competition. *Explorations in Economic Sociology*, 65, 103.
- Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital. *Research in Organizational Behavior*, 22, 345–423.
- Carmona, M. (2014). The Place-shaping Continuum: A Theory of Urban Design Process. *Journal of Urban Design*, 19(1), 2–36. <http://doi.org/10.1080/13574809.2013.854695>
- Carrà, N. (2013). La sostenibilità culturale nei processi di trasformazione delle città storiche di pregio. *Tafer Journal*, 57, 1–6. Retrieved from <http://www.taferjournal.it/2013/03/01/la-sostenibilita-culturale-nei-processi-di-trasformazione-delle-citta-storiche-di-pregio/>
- Carta, M. (2009). Indirizzi per le politiche di rigenerazione delle periferie urbane. Esperimenti a Palermo. *Macramè*, 3, 25–32.
- CHCFE Consortium. (2015). *Cultural Heritage Counts for Europe*.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, S95–S120.
- Cremaschi, M. (1998). Sul disagio urbano. *Archivio Di Studi Urbani E Regionali*, 63.
- Dasgupta, P., & Serageldin, I. (2001). *Social capital: a multifaceted perspective*. World Bank Publications.
- Donati, P., & Solci, R. (2011). *I beni relazionali: che cosa sono e quali effetti producono*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Esposito De Vita, G., & Ragozino, S. (2015). Attivazione sociale e beni collettivi: l'esperienza del riuso del patrimonio confiscato alla Camorra. In *Atti della XVIII Conferenza Nazionale SIU Società Italiana degli Urbanisti Venezia 11-13 giugno 2015* (pp. 1952–1961). Roma-Milano: Planum Publisher.
- Fioravanti, M., Bagiacchi, M., Giarletta, I., & Persico, P. (Eds.). (2013). *La città e l'altra città. Racconti ed esperienze in-disciplinate nella pianificazione anti-fragile*. Novellara (RE): Palazzo Bonaretti Editore.
- Fukuyama, F. (2001). Social capital, civil society and development. *Third World Quarterly*, 22(1), 7–20.
- Fusco Girard, L. (2006). La città, tra conflitto, contraddizioni e progetto - The city between conflicts, contradictions and projects. *Architecture, City and Environment*, 1, 46–59.
- Fusco Girard, L. (2011). Creativity and the Human Sustainable City: Principles and Approaches for Nurturing City Resilience. In L. Fusco Girard, T. Baycan Levent, & P. Nijkamp (Eds.), *Sustainable city and creativity* (pp. 55–95). Farnham: Ashgate.
- Fusco Girard, L. (2012). The urban future. In *Bollettino del Dipartimento di Conservazione dei Beni Architettonici ed Ambientali* (pp. 19–34). Naples.
- Fusco Girard, L. (2013a). Creative cities: the challenge of “humanization” in the city development. *BDC. Bollettino Del Centro Calza Bini*, 13(1), 9–33.
- Fusco Girard, L. (2013b). Toward a Smart Sustainable Development of Port Cities/Areas: The Role of the “Historic Urban Landscape” Approach. *Sustainability*, 5(10), 4329–4348. <http://doi.org/10.3390/su5104329>
- Fusco Girard, L. (2014). Creative initiatives in small cities management: the landscape as an engine for local development. *Built Environment*, 40(4), 475–496.
- Gaffikin, F., Mceldowney, M., & Sterrett, K. (2010). Creating shared public space in the contested city: the role of urban design. *Journal of Urban Design*, 15(4), 493–513.
- Gehl, J. (2010). *Cities for people*. Washington: Island Press.
- Girardet, H. (2010). *Regenerative cities*. Amburgo.
- Girardet, H. (2014). *Creating regenerative cities*. London: Routledge.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 1360–1380.

- International Integrated Reporting Council (IIRC). (2013). Reporting Integrato.
- Jacobs, J. (1961). *The Death and Life of Great American Cities*. New York (Vol. 71). New York: Random House. <http://doi.org/10.2307/794509>
- Kadushin, C. (2004). Too much investment in social capital? *Social Networks*, 26(1), 75–90.
- Kunzmann, K. R. (2010). Medium-Sized Towns, Strategic Planning and Creative Governance. In *Making Strategies in Spatial Planning* (pp. 27–45). Springer.
- Latouche, S. (2010). *Breve trattato sulla decrescita serena*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Licciardi, G., & Amirtahmasebi, R. (Eds.). (2012). *The Economics of Uniqueness. Investing in Historic City Cores and Cultural Heritage Assets for Sustainable Development*. Washington DC: World Bank Publications. <http://doi.org/10.1596/978-0-8213-9650-6>
- Lin, N. (2002). *Social capital: A theory of social structure and action* (Vol. 19). Cambridge: Cambridge University Press.
- Lopez-Rodriguez, P., & De la Torre Garcia, R. (2000). Closing the gap: the link between social capital and microfinance services.
- Magnaghi, A. (2010). *Il progetto locale. Verso la coscienza di luogo*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Nohria, N., & Eccles, R. G. (1992). Networks and organizations: Structure, form, and action.
- Nooteboom, B. (2009). *A cognitive theory of the firm: Learning, governance and dynamic capabilities*. Edward Elgar Publishing.
- OECD Organisation for Economic Co-operation and Development. (2002). *The Well-Being of Nations - The Role of Human and Social Capital*.
- Porter, M. E. (1998). *Cluster and the new economics of competition*. Harvard: Harvard College of Business.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(December), 78–92. <http://doi.org/10.1287/mnsc.1090.1070>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*.
- Porter, M., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1), 2.
- Porter, N. (2014). *Changing Places. Urbanity, Citizenship and Ideology in New European Neighbourhoods*. (M. Cremaschi & F. Eckhardt, Eds.) *Journal of Urban Design* (Vol. 19). Amsterdam: Techne Press. <http://doi.org/10.1080/13574809.2013.853242>
- Poulios, I. (2014). Discussing strategy in heritage conservation: living heritage approach as an example of strategic innovation. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 4(1), 16–34.
- Putnam, R. D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6, 68.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon and Schuster.
- Ratten, V., & Welpel, I. M. (2011). Special issue: Community-based, social and societal entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5-6), 283–286. <http://doi.org/10.1080/08985626.2011.580159>
- Relph, E. (1976). *Place and placelessness* (Vol. 67). London: Pion London.
- Salvini, A. (2005). *L'analisi delle reti sociali: risorse e meccanismi*. Pisa: PLUS-Pisa University Press.
- Samson, K. (2011). Affective Urbanism: The politics of affect in recent urban design. *Designing and Transforming Capitalism*. <http://doi.org/10.1177/0263276410372235>
- Sassen, S. (1991). *The Global City: New York, London, Tokio*. Princeton: Princeton University Press.
- Sassen, S. (2014). *Expulsions*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Sennett, R. (2006). *Il declino dell'uomo pubblico*. Milano: Bruno Mondadori.
- Slater, T. (2012). Gentrification of the City. In G. Bridge & S. Watson (Eds.), *The New Blackwell Companion to the City* (pp. 571–585). Oxford: Blackwell Publishing Ltd.

<http://doi.org/10.1002/9781444395105.ch50>

- Smith, N. (2002). New globalism, new urbanism: gentrification as global urban strategy. *Antipode*, 34(3), 427–450.
- UNESCO. (1976). *Records of the General Conference Nineteenth Session Nairobi, 26 October to 30 November 1976* (Vol. 1).
- UNESCO. (2005). *15th General Assembly of States Parties to the Convention Concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage. Vienna Memorandum on World Heritage and Contemporary Architecture - Managing the Historic Urban Landscape*. Retrieved from <http://whc.unesco.org/archive/2005/whc05-15ga-inf7e.pdf>
- UNESCO. (2011). *Records of the General Conference - 36th session Paris, 25 October - 10 November 2011 - Volume 1 Resolutions* (Vol. vol. 1).
- Unione Europea. Conclusioni del Consiglio del 21 maggio 2014 relative al patrimonio culturale come risorsa strategica per un'Europa sostenibile (2014/C 183/08) (2014).
- van Geenhuizen, M. S., Gibson, D. V., & Heitor, M. V. (2005). *Regional development and conditions for innovation in the network society*. Purdue: Purdue University Press.
- van Staveren, I., & Knorringer, P. (2007). Unpacking social capital in Economic Development: How social relations matter. *Review of Social Economy*, 65(1), 107–135. <http://doi.org/10.1080/00346760601132147>
- Veldpaus, L. L., & Pereira Roders, A. R. (2014). The historic urban landscape: Learning from a Legacy. In R. Amoêda, S. Lira, & C. Pinheiro (Eds.), *Proceedings of IV International Conference on Heritage and Sustainable Development* (pp. 129–141). Guimaraes: Green Lines Institute for Sustainable Development.
- Zamagni, S. (2006). L' economia come se la persona contasse : Verso una teoria economica relazionale, 1–28.
- Zamagni, S. (2007). *L' economia del bene comune* (Vol. 3). Città nuova.

Sitografia

www.worldbank.org
ec.europa.eu



Ferrara (Ragozino, 2015)

PARTE PRIMA
**L'APPROCCIO AL PAESAGGIO STORICO URBANO (PSU) COME
METODOLOGIA EMERGENTE**

CAPITOLO 2
**STRUMENTI OPERATIVI UTILI ALL'APPLICAZIONE DELL'APPROCCIO AL PSU:
UNA OVERVIEW**

Executive Summary

In risposta all'input presentato dall'UNESCO durante il 36° meeting a Parigi di validare l'approccio al PSU, come prima fase della ricerca si propone una selezione di strumenti operativi riguardanti gli ambiti del Civic Engagement e Financial da studiare secondo una griglia valutativa costruita sulla base degli obiettivi specifici dell'approccio al PSU, dei criteri di sostenibilità urbana e delle pratiche urbane. La selezione degli strumenti operativi è effettuata focalizzando sui modelli di governance urbana e sulle nuove forme di imprenditorialità e business innovativo, nello specifico l'ambito della ricerca viene ristretto a due settori: programmi di rigenerazione urbana consolidati e forme di economia della condivisione.

Selezionati quattordici strumenti operativi, essi sono studiati attraverso la letteratura di settore e le pratiche urbane; nello specifico si presentano delle schede di sintesi descrittive degli strumenti ognuno accompagnato da una buona pratica selezionata in cui è possibile apprezzare l'applicazione dello strumento in un preciso contesto geopolitico. Per ogni strumento è costruito un profilo di sostenibilità che rappresenta la performance dello strumento rispetto agli indicatori proposti. In seguito è stata costruita una matrice di comparabilità per valutare i risultati ottenuti e selezionare gli strumenti con le performance più soddisfacenti.

Parole chiave

PSU; strumenti operativi; RU; partnership pubblico-privato; economia della condivisione

2.1. Il processo valutativo come strumento decisionale e correttivo

La ricerca degli strumenti per rendere operativo l'approccio al paesaggio storico urbano richiede di essere supportata da una base valutativa capace di dare valore alle decisioni che sono messe in campo.

È consolidata l'idea che il processo valutativo sia la base per prendere decisioni su "cosa", "come", "quando" e "con chi" valorizzando le componenti di creatività, innovazione e sostenibilità (Fusco Girard, 2011). Nello specifico lo strumento valutativo diventa necessario per selezionare in modo appropriato le scelte da mettere in campo nel settore urbano, ambito caratterizzato dalla complessa rete di molteplici valori e molteplici attori. Il complesso sistema dinamico della città implica la necessità di conoscere e valutare l'intricato network di relazioni che definiscono gli impatti economici, sociali e ambientali. Soprattutto in contesti oggi colpiti dalla crisi, la valutazione diventa rilevante per distinguere elementi differenti, gestire il conflitto, capitalizzare le risorse e massimizzare gli impatti sociali, economici e contenere quelli ambientali, così come comparare possibili alternative in base a degli obiettivi condivisi (Fusco Girard, 2011; Landry, 2012).

Non è questa la sede per essere esaustivi sul tema degli indicatori di sostenibilità, ma basti ricordare la copiosa letteratura e l'ingente impegno scientifico, politico e umanitario che viene dedicato a questo tema (EUROSTAT, 2008; Fusco Girard, Baycan Levent, & Nijkamp, 2011; Fusco Girard & Nijkamp, 1997; Giovannini, 2012; Istat, 2015; NEF, 2012; OECD, 2002; UNHabitat, 2009; Zeleny, 1982b), fino ad arrivare all'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile presentata dalle Nazioni Unite, che con il "Goal 11 Make cities and human settlements inclusive, safe, resilient and sustainable" si occupa di sostenibilità urbana a tutto tondo (www.undp.org).

Per integrare la richiesta specifica dell'UNESCO di selezionare strumenti ad hoc per rendere operativo l'approccio al paesaggio storico urbano con il quadro più ampio della sostenibilità urbana e con le pratiche messe in campo, si è scelto di derivare un set di indicatori rappresentativi della resilienza economica, sociale, ambientale e culturale presentata da Fusco Girard nel 2011 (Fusco Girard, 2011). Nello specifico si è scelto di

partire da questo approccio metodologico perché in esso sono state integrate la creatività, la resilienza con la sempre più forte necessità di intessere relazioni circolari e perché tiene insieme in modo sintetico specifici indicatori relativi alla densità delle reti sociali, al coinvolgimento e l'inclusione sociale, alle iniziative creative, al senso di comunità e all'impatto economico e ambientale.

A partire da questo studio, conservando le quattro dimensioni della resilienza (economica, sociale, ambientale e culturale), un set di criteri e indicatori è stato derivato per valutare la performance degli strumenti che verranno selezionati nella fase successiva della ricerca.

Nello specifico per la dimensione economica sono stati esplorati la rigenerazione delle attività economiche, la densità delle reti tra organizzazioni come valore aggiunto del paesaggio storico urbano, l'impegno economico prestato al settore sociale – sulla base degli studi del valore di condivisione condotto sulle proposte operative di Porter e Kramer (M. E. Porter & Kramer, 2011) – e in ultimo la promozione sia del territorio attraverso programmi di marketing sia del Terzo settore. Riguardo la dimensione sociale sono stati approfonditi due criteri, la creazione dell'occupazione e l'inclusione e la coesione sociale esaminati attraverso esperienze di auto-organizzazione, coinvolgimento in attività sociali e promozione di spazi collettivi. Per quanto concerne la dimensione ambientale sono stati scelti due criteri di analisi, il controllo dell'inquinamento, attraverso la riduzione di CO2 e la promozione di verde urbano, e la qualità urbana in termini di servizi, riuso di edifici e interventi di urban design. La dimensione culturale ha visto la scelta di tre criteri di analisi focalizzati su identità e senso del luogo, fruizione culturale e riconoscibilità della qualità del paesaggio, attraverso indicatori riguardanti il numero di interventi di conservazione del patrimonio urbano, numeri relativi alla fruizione urbana e sicurezza percepita.

Di seguito si presentano in Tabella 2.1 le dimensioni, i criteri [Cn (n=1-12)] e gli indicatori [In (n=1-20)] raccolti.

Tabella 2.1
Proposta per una griglia di valutazione degli strumenti socio-economici

	Criteri	Indicatori	Unità di misura
Dimensione economica	C1. Rigenerazione delle attività economiche	I1. Valore economico investito in attività innovative	(%/anno)
	C2. Densità delle reti tra organizzazioni	I2. Accordi volontari, PPP, collaborazioni, cooperazioni	(n/anno)
	C3. Variazioni economiche nel settore sociale	I3. Sperimentazioni e progetti pilota in economia civile e mercato sociale	(n/anno)
	C4. Promozione del territorio	I4. Operazioni di marketing e promozione territoriale	(n/anno)
	C5. Promozione del Terzo settore	I5. Agevolazioni economiche per organizzazioni no-profit	(n/anno)
Dimensione sociale	C6. Occupazione	I6. Riduzione del tasso di disoccupazione	(%/anno)
	C7. Inclusione e coesione sociale	I7. Campagne di ascolto e sensibilizzazione	(n/anno)
		I8. Esperienze di auto-organizzazione (processi partecipati)	
		I9. Coinvolgimento in attività del terzo settore (educazione, salute, abitazione, economia civile)	
	I10. Nuovi spazi per la collettività		
Dimensione ambientale	C8. Controllo dell'inquinamento	I11. Riduzione delle emissioni CO2	(%/anno)
		I12. Conservazione e implementazione di aree verdi, nuove piantumazioni, promozione di tetti e facciate verdi	(n/anno)
	C9. Qualità urbana	I13. Nuove infrastrutture e servizi di base I14. Riuso di edifici e luoghi abbandonati I15. Interventi di urban design	(n/anno)
Dimensione culturale	C10. Identità e promozione del senso del luogo	I16. Interventi di conservazione del patrimonio urbano	(n/anno)
		I17. Numero di associazioni, NGOs, charities	(n/100.000 abitanti)
	C11. Fruizione culturale	I18. Eventi di promozione e fruizione culturale	(n/anno)
		I19. Livello di sicurezza percepita	(%/anno)
C12. Riconoscibilità	I20. Premi e riconoscimenti	(n/10 anni)	

Successivamente si sono delineati i criteri di selezione degli strumenti, in primo luogo guardando ad ambiti tradizionali e ad ambiti innovativi, dall'altro focalizzando sul valore delle relazioni che influenzano positivamente la qualità del paesaggio storico urbano. Nello specifico si è definito un primo ambito (Tabella 2.2) riguardante i programmi consolidati di rigenerazione urbana e in particolare lo strumento della partnership pubblico-privato come supporto ai processi di rigenerazione. Si è deciso di integrare le differenti nature dello strumento analizzandolo in diversi contesti geopolitici, l'America settentrionale, la Gran Bretagna e l'Italia (Bevilacqua & Trillo, 2012; Dyer, 2012; Ricci & Valentino, 2012). Il secondo ambito è stato definito per esplorare le economie costruite

sul valore sociale e di condivisione, sulla base degli studi e delle proposte operative di Porter e Kramer (M. E. Porter & Kramer, 2011). Nello specifico tale ambito (Tabella 3.2) è stato scomposto in tre settori: economia della condivisione, modelli imprenditoriali e di business innovativi e modelli di gestione e finanza innovativi. Nella tabella 3.2 è presentato il quadro complessivo di ambiti e settori selezionati.

Tabella 2.2 – Ambiti e settori selezionati

Ambito	Settore
Programmi di Rigenerazione	Partnership pubblico-privato
Economia del Valore Sociale (Bozeman, 2007; M. E. Porter & Kramer, 2011)	Economia della condivisione
	Modelli di imprenditorialità e business Innovativi
	Modelli di gestione e finanza innovativi

2.2. Programmi di rigenerazione consolidati

La Commissione Europea considera la “partecipazione” fra i principi di base di una buona governance europea. Il partenariato è da un lato uno dei principi di riferimento della politica europea di coesione economica e sociale, dall’altro il bisogno di attrarre nuove economie, la mancanza di risorse economiche e il passaggio che si sta attraversando da governo a governance del territorio, ha rinforzato il suo ruolo come strumento di rigenerazione urbana (Calabrò & Pizzimenti, 2012).

È stato osservato che le diverse iniziative di rigenerazione urbana fondate sulla partnership pubblico-privato hanno avuto ricadute positive oltre che in campo economico anche in campo sociale e culturale (Esposito De Vita, Bevilacqua, Monardo, & Trillo, 2013; Musco, 2009), e che il coinvolgimento multistakeholder nei processi di rigenerazione urbana (Healey, 1997) rappresenta un fattore centrale per raggiungere l’integrazione tra le tre componenti della sostenibilità: economica, sociale e ambientale (Beatley & Manning, 1997).

Nello specifico, il partenariato è un accordo tra parti riconosciute come partners che in accordo cooperano per perseguire i loro interessi condivisi. I partners possono essere individui, aziende, organizzazioni, scuole, organi di governo e enti locali ed hanno il ruolo di rinforzare l'operato con risorse finanziarie, umane e spaziali. La letteratura ha approfondito il concetto di partnership da diversi punti di vista, considerandolo un subappalto, un accordo tra NGOs e governo, una cooperazione sociale tra comunità locale e governo (Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2011; Johnston & Romzek, 2005; World Bank, 2005). Le definizioni sono molteplici ma alcune risultano funzionali a descrivere la validità dello strumento all'interno dei processi di rigenerazione urbana: un accordo formalizzato in cui il soggetto privato contribuisce a realizzare infrastrutture mentre il pubblico ha il compito di provvedere ai relativi servizi (Grimsey & Lewis, 2007); un accordo mutuo tra il settore pubblico e un'altra organizzazione esterna al settore pubblico (Bovaird, 2004:200) – definizione che evidenzia l'importanza del coinvolgimento intersettoriale, la centralità di perseguire un risultato comune e la volontà di andare oltre logiche meramente contrattuali per condividere le risorse e le competenze per creare una sinergia vincente per il territorio (Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2011). Secondo Brinkerhoff (2001) gli elementi che definiscono le peculiarità della partnership sono la reciprocità e l'identità dell'organizzazione; la reciprocità permette di operare con uno spirito e una responsabilità condivisa, mentre dall'identità dell'organizzazione dipende il coinvolgimento dell'organizzazione stessa.

In generale i motivi per cui dei partner si raccolgono attorno ad un progetto possono essere molti e di varia natura, di seguito si presentano alcune condizioni registrate come frequenti (Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2011):

- Per aumentare l'efficienza e la convenienza;
- Per una migliore divisione del lavoro e una mobilitazione delle risorse;
- Per promuovere sistemi multi-stakeholder capaci di risolvere problematiche complesse;
- Per passare da una situazione no-win ad una win-win;
- Per rendere operativo il bene comune attraverso un processo decisionale condiviso.

«Oggetto di queste forme di partnership possono essere molteplici politiche: la lotta contro l'esclusione sociale, l'integrazione tra componenti delle comunità locali, la riorganizzazione dei servizi pubblici locali per garantirne l'accessibilità, lo snellimento procedurale nei processi decisionali. Le ricadute possono essere molteplici ma l'equilibrio tra partecipazione pubblica e privata, tra interessi privati e diritti della collettività, è estremamente difficile da bilanciare a beneficio di entrambe le parti coinvolte» (Esposito De Vita, Bevilacqua, et al., 2013).

Dall'analisi della letteratura è emerso che c'è una notevole differenza nell'utilizzo della partnership pubblico-privata in Europa, in America settentrionale e in Gran Bretagna: nel primo caso è maggiormente utilizzata come forma di privatizzazione per la realizzazione di infrastrutture, nel secondo ha riscosso grande successo come strumento di supporto nei processi di rigenerazione urbana, nel terzo si sta consolidando l'uso della partnership come supporto alla governance del territorio.

Per approfondire tale strumento, sono stati selezionati quattro modelli differenti di partnership maggiormente utilizzati nei tre diversi contesti geopolitici: il Business Improvement District (BID), la Community Development Corporation (CDC), la Main Street e il Centro Commerciale Naturale (CCN) (Tab. 2.3).

Tabella 2.3 – Ambiti e settori selezionati

Ambito	Settore	Strumenti operativi
Programmi di Rigenerazione	Partnership Pubblico-Privato	T1 Business Improvement District (BID)
		T2 Community Development Corporation (CDC)
		T3 Main street
		T4 Centro Commerciale Naturale (CCN)

Di seguito sono presentate le schede riassuntive dello studio affrontato su tali strumenti che includono l'approfondimento circa l'utilizzo dello strumento attraverso una buona pratica rilevante selezionata utile anche a desumere alcuni indicatori di performance. Per ogni strumento sarà presentato il profilo di sostenibilità (Fusco Girard & Nijkamp,

2004) attraverso la tecnica del diagramma a ragno (Fusco Girard, 1997). Nel paragrafo 4.5 sarà presentata un'analisi comparativa di tali strumenti.

2.2.1. Il Business Improvement District (BID)

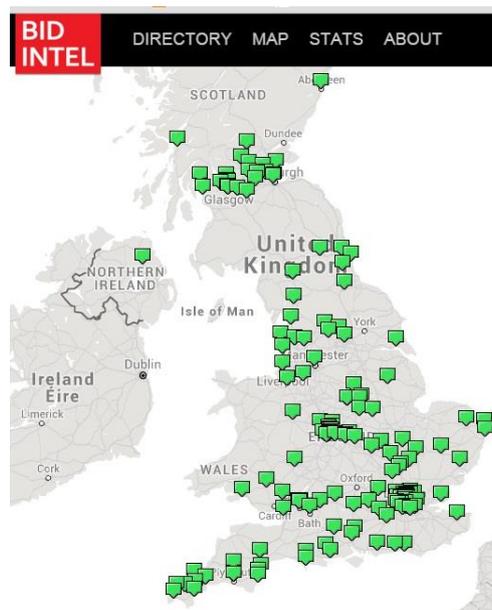
Il Business Improvement District (BID) è una specifica area della città gestita da un organismo no profit che costituisce un distretto di sviluppo economico orientato a promuovere la rivitalizzazione del tessuto produttivo e commerciale dell'area mediante interventi destinati principalmente alla dotazione di servizi di base (MacDonald, Stokes, & Bluthenthal, 2010). Il partenariato alla base dei BID è generalmente una iniziativa delle autorità locali che costituiscono una forma associativa no profit di supporto alla piccola impresa locale mediante il potenziamento o la realizzazione di servizi pubblici supplementari (Grossman, 2008) che vanno dal marketing alla manutenzione stradale, dai parcheggi alla sicurezza degli spazi pubblici. Se da un lato contribuiscono a rivitalizzare aree urbane desertificate, aumentandone la sicurezza, la qualità degli spazi pubblici, la pedonalizzazione e sostenendo le attività economiche, dall'altro si riscontrano sperequazioni rispetto ai diritti e alle opportunità per le aree adiacenti, scarso interesse per la componente residenziale dell'area e per l'applicazione di processi partecipati (MacDonald et al., 2010). Ciò non di meno, laddove l'interrelazione tra partecipazione degli enti locali e di soggetti privati di spicco si mantiene costante ed equilibrata e il modello si presenta flessibile e idoneo ad interpretare ed anticipare le dinamiche del sistema economico, lo strumento BID appare efficace (Grossman, 2008; Network CLUDs, 2012).

Il modello BID si è sviluppato in Canada e negli Stati Uniti intorno agli anni '60, oggi è diffuso anche in Europa, Gran Bretagna, Giappone, Sud Africa, Albania, Nuova Zelanda e Australia. In particolare si contano negli USA più di mille esperienze e 202 in Gran Bretagna e Irlanda (www.bidintel.co.uk, www.britishbids.info) (Figura 2.2).

Il processo di creazione di un BID varia da un contesto geopolitico ad un altro; negli USA include tre step: un primo in cui un certo numero di commercianti e/o imprenditori firmano una petizione richiedente al governo locale di creare un BID; un secondo step in cui il governo locale determina che la maggioranza degli operatori desiderano la

costituzione del BID in una data area urbana; terzo passaggio il governo locale adotta un provvedimento per la creazione del BID. Il modello BID può essere gestito da una organizzazione no profit o una entità quasi governativa che hanno la responsabilità di gestire il consiglio composto da proprietari, imprenditori e enti locali.

Figura 2.1 – Geolocalizzazione dei BID in Gran Bretagna (www.bidintel.co.uk)



È stato osservato che in corrispondenza di tale modello si registrano dei livelli di sicurezza percepita più alti rispetto al passato, un tasso più alto di investimenti nell'area, numerose iniziative di promozione e marketing territoriale, maggiore attenzione al verde urbano, numerosi eventi di promozione e fruizione culturale.

Di seguito viene presentato brevemente il caso statunitense del Downtown Boston BID.

Downtown Boston BID (PPP-led process) (Boston, USA)

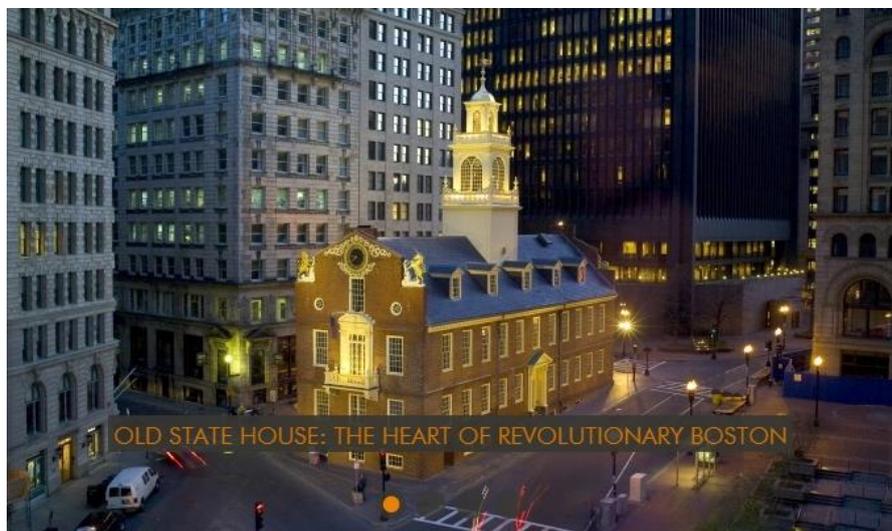
Il Downtown Boston BID è un esempio interessante di partnership pubblico-privato a supporto del processo di rigenerazione urbana ed economica che promuove un approccio innovativo per la fornitura di servizi pubblici. Chi gestisce il processo è un'organizzazione no profit, ma l'iniziativa è una solida partnership tra autorità locali ed entità quasi governative, privati e attori locali. Nello specifico questo protocollo esiste

perché in stretta relazione con le autorità locali e gli attori pubblici, essendo parte dell'azione collettiva che sta determinando le politiche urbane. Il consiglio costituito da 32 membri esprime sia la dimensione pubblica che quella privata includendo al suo interno membri di entrambe i settori (Tab. 2.4). Altro elemento importante è la Neighborhood Advisory Board (38 membri) inclusa nella struttura governativa con ruolo di consulente ma senza potere decisionale (Brattelli et al., 2012).

Tabella 2.4 – Soggetti pubblici e private coinvolti nell'iniziativa e budget

Partecipazione pubblica	Partecipazione privata	Budget
Boston Redevelopment Authority – City of Boston	Suffolk University Emerson College Proprietari Settore immobiliare Associazioni Neighbourhood Advisory Board	Budget totale: \$ 2.9 milioni Ricavo: \$ 16 milioni Capitoli di spesa: 15% Generali e amministrativi, 20% Servizi sociali, 8% nuovi capitali, 42% rimozione graffiti e pulizia, 10% Marketing, comunicazione, eventi e turismo, 5% altro

Figura 2.3 – Il paesaggio urbano nel Boston Downtown BID (www.downtownboston.org)



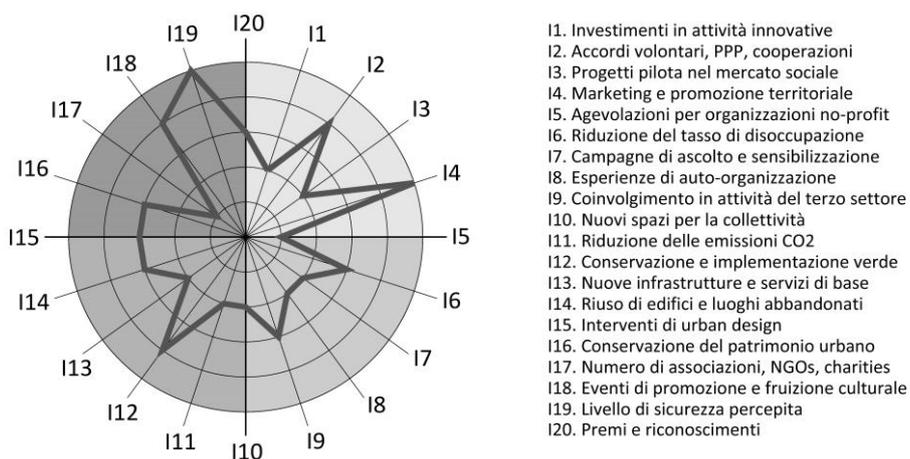
L'iniziativa ha dato esito positivo soprattutto perché legata saldamente al tessuto sociale dell'area, ha dimostrato di relazionarsi all'identità e al senso del luogo supportando le attività già esistenti che caratterizzavano l'area (Figura 2.3). Anche se il Downtown Boston BID è autorizzato dal settore pubblico e gestito privatamente esso ha uno stretto

legame con le autorità e operatori locali essendo parte di un'azione collettiva determinante per le politiche urbane.

Gli indicatori economici del Downtown Boston BID (www.downtownboston.org) evidenziano valori in crescita (7,3%/anno) del valore immobiliare dei piani terra, un tasso decrescente dei locali sfitti (1,44%/anno), una richiesta di fitto nell'area crescente (5,18%/anno) ed infine un aumento delle unità residenziali di 299unità/anno.

Nella seguente Figura 2.4, al fine di sintetizzare i risultati dell'analisi, sono mostrati i valori di performance attribuiti allo specifico strumento del BID riguardo gli indicatori presentati in Tabella 2.1.

Figura 2.4 - Attribuzione dei valori di performance rispetto agli indicatori In (n=1-20)



2.2.2. Community Development Corporation (CDC)

Le Community Development Corporation (CDC) sono strumenti fortemente orientati allo sviluppo economico e sociale da utilizzare in contesti di disagio e degrado. Come i BID, le CDC hanno status di no profit e per il sistema fiscale USA (Internal Revenue Service IRS) sono esenti da tassazione previa pubblicazione del bilancio per rendere trasparente la propria funzione sociale (Stoecker, 1997). Da ultime indagini di campo del 2006 sviluppate dalla community-wealth.org risultano 4.600 iniziative in 50 stati americani

con numeri positivi riguardo le nuove abitazioni a basso reddito e imprenditorialità innovativa (Tabella 2.5).

Tabella 2.5 – Numeri chiave su CDCs in America (community-wealth.org 2006 - 2010)

Descrizione	Quantità
Quantità di CDC in America	4,600 unità localizzate in 50 stati
Media annua di produzione abitazioni a basso reddito	96.000 unità
Media annua di produzione di spazi commerciali	7.41 milioni di metri quadri
Posti di lavoro creati/anno	75.000
CDCs che operano su più settori di business	21%

La peculiarità delle CDC è l'approccio place-based (C Vidal & Keating, 2004) legato alle specificità dei luoghi e delle comunità che investe (Esposito De Vita & Trillo, 2014): le aree-obiettivo sono abitualmente quartieri che presentano una debole struttura economica e sociale, nei quali è opportuno avviare un processo di sviluppo e di creazione di occupazione mediante l'attivazione sociale ed il mutuo supporto delle comunità locali e in iniziative bottom-up. Questo è il principale punto di forza di iniziative che riescono a cogliere ed a rispondere alle specificità della domanda sociale ed economica dell'area (Stoecker, 1997). Di contro, si riscontrano in letteratura alcune posizioni critiche in merito alle reali capacità di tale forma associativa di conseguire risultati in termini di sviluppo fisico ed economico del territorio interessato. Tali debolezze andrebbero imputate alle risorse limitate e all'incapacità nel gestire le complesse implicazioni finanziarie, urbanistiche ed immobiliari di progetti a sfondo prevalentemente sociale.

È stato osservato che tale strumento è di supporto per la promozione del Terzo settore, sviluppo di economie innovative, sperimentazioni e nuovi modelli di imprenditorialità contando molto su processi di auto-organizzazione e partecipazione sociale; in contesti in cui è stato utilizzato si sono riscontrati incrementi del livello di occupazione, un miglioramento delle condizioni di qualità della vita e interessanti interventi di conservazione e riuso del patrimonio urbano.

Jamaica Plain Neighbourhood Development Corporation (JPNDC) (Community-led process) (Boston, USA)

Le Community Development Corporations (CDCs) giocano un ruolo fondamentale nella rigenerazione urbana di Boston e la Jamaica Plain Neighbourhood Development Corporation (JPNDC) è riconosciuta come uno degli esempi di maggior successo tra le iniziative guidate da CDCs (Esposito De Vita, Trillo, Bevilacqua, & Schultz, 2012a), in termini di supporto all'imprenditoria locale e alla rigenerazione economica (Joe Krieger, Bill Nickerson, 2012).

La JPNDC viene fondata nel 1977 per l'area di Jamaica Plain a sud di Boston, caratterizzata da un'alta percentuale di soggetti vulnerabili. I criteri con cui la JPNDC ancora oggi lavora sul territorio sono: la costruzione di residenze a basso reddito, miglioramento dell'organizzazione di comunità, garanzia di equità nell'accesso, trasparenza e inclusione, promozione di innovazione e collaborazione.

Negli anni sono stati costruiti 480 alloggi per famiglie a basso reddito e anziani e circa 22.000 mq di spazi commerciali. Tali sforzi hanno portato alla creazione di più di 1.500 posti di lavoro, supportando piccole imprese, nell'accedere al credito per un ammontare di circa 9 milioni di dollari investiti nella creazione o nell'espansione delle imprese.

Un intervento che ha fatto la differenza è stato la riconversione della Haffenreffer Brewery, un'industria di birra che nel 1800 dava da lavorare a 250 operai, chiusa nel 1965 lasciando all'area un vuoto identitario molto forte (Figura 2.4).

Figura 2.4

La Brewery nel suo periodo di massima produzione e il suo riuso attuale (Fonte: Esposito, 2012)



Alla fine degli anni '70 la JPNDC decise di investire nel suo recupero immaginando il possibile potenziale del patrimonio culturale nonostante fosse in condizioni di totale abbandono. Con lo sforzo intrapreso dall'Executive Director of JPNDC la Brewery fu inclusa all'interno del Registro Nazionale dei Siti di Interesse Storico; il complesso così guadagnò così un valore intrinseco supplementare (Tabella 2.6).

Tab. 2.6 – Alcune cifre sullo sviluppo della Brewery e effetti positivi dello strumento CDC

JPNDC means

- 480 abitazioni a basso reddito e per anziani
- 235,000 mq di spazi commerciali
- 1,500 nuovi posti di lavoro
- \$9 milioni di finanziamento per start-up e espansioni di imprese
- 300 persone con basso reddito supportate
- \$6 milion investiti nel progetto di riuso e conversion della Brewery (50 piccole imprese locali che impiegano più di 500 persone e 100.000 visitatori all'anno)

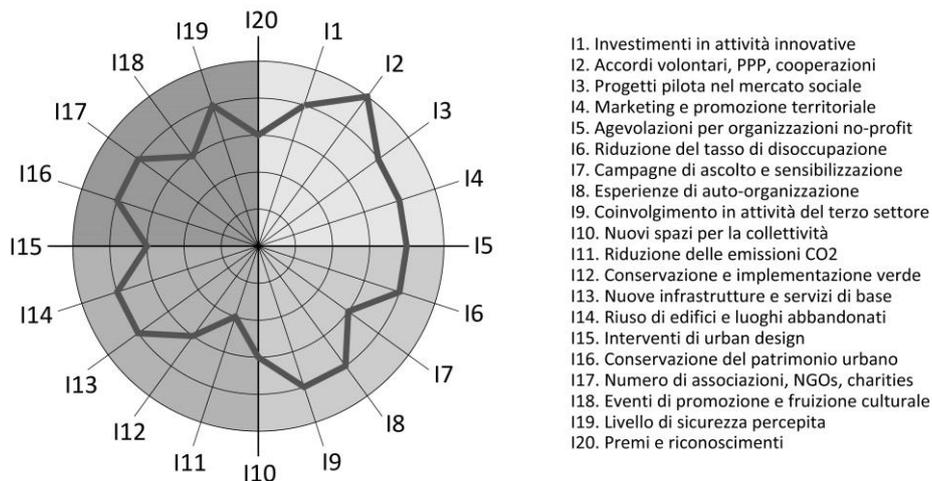
La JPNDC ha avuto successo nel riportare la birreria abbandonata del XIX secolo al suo uso produttivo, trasformandola in un vivace e vitale complesso che supporta piccola imprenditoria, contribuisce alla creazione di posti di lavoro, ospita società che forniscono beni e servizi ai residenti e che rafforza il senso di identità dell'intera comunità locale (Esposito De Vita, Trillo, Bevilacqua, & Schultz, 2012b) (Figura 2.5).

Figura 2.5 – Immagini del paesaggio urbano nei pressi della Brewery (Fonte: Esposito, 2012)



Nella seguente Figura 2.6, al fine di sintetizzare i risultati dell'analisi, sono mostrati i valori di performance attribuiti allo specifico strumento del CDC riguardo gli indicatori presentati in Tabella 2.1.

Figura 2.6 - Attribuzione dei valori di performance rispetto agli indicatori In (n=1-20)



2.2.3. Main Street Approach

L'esperienza dei programmi Main Street – avviata nel 1977 per iniziativa del National Trust of Historic Preservation e con specifiche declinazioni locali nei singoli stati nord americani – si annovera a tutti gli effetti tra le iniziative di partenariato pubblico-privato orientate a supportare le comunità nella rivitalizzazione del centro urbano attraverso la valorizzazione del patrimonio storico, culturale ed architettonico (Coca-Stefaniak et al., 2009; Mason, 2005). Mediante interventi che vanno dalla creazione di aree commerciali urbani fruibili pedonalmente, di centri con destinazioni d'uso miste, di iniziative celebrative in spazi mercatali – il tutto orientato alla conservazione integrata di caratteristiche storiche, pur nell'accezione nordamericana, dei centri urbani – si tenta di contenere il dilagare delle aree commerciali suburbane e il conseguente depauperamento del piccolo commercio nelle aree del centro urbano consolidato. Individuata l'area d'intervento – generalmente un ambito a sviluppo lineare lungo un asse stradale che presenta rilevanti caratteri storico-architettonici, problemi di

depauperamento del sedime produttivo e di dispersione della comunità locale – la Main Street Inc. opera attraverso le attività volontarie di un comitato di operatori locali (proprietari, imprenditori, residenti e rappresentanti di associazioni) che si organizzano in tavoli di concertazione settoriali finalizzati alla creazione e supporto del partenariato, al marketing e branding, alla progettazione urbana e recupero fisico degli edifici e dell'arredo urbano, alla ristrutturazione economica.

L'elemento rilevante del programma è la forma di partenariato costituita con lo scopo di formare, facilitare, sviluppare assistenza tecnica alle iniziative piuttosto che finanziare il progetto tout court.

Di seguito si presentano nel dettaglio i quattro punti fondamentali per sviluppare l'approccio Main Street (Tabella 2.7).

Tab. 2.7 – I Quattro punti dell'approccio Main Street (Robertson, 2004)

Design

Migliorare l'apparenza fisica del distretto commercial riutilizzando gli edifici storici, incoraggiando nuove costruzioni di support a quelle esistenti, sviluppare una progettazione a lungo termine.

Organizzazione

Costruire un consenso condiviso e una cooperazione tra i principali gruppi e le persone che hanno un ruolo nel processo di rigenerazione dell'area in oggetto.

Promozione

Mettere a disposizione l'asset del distretto commercial tradizionale per i consumatori, potenziali investitori, comunità locale e turisti.

Economic Restructuring

Rafforzare la base economica esistente e parallelamente espandere le possibilità verso nuove opportunità di sviluppo.

Washington Gateway Main Street (WGMS) (NGO-led process) (Boston, USA)

Washington Gateway Main Street è un'organizzazione no profit a supporto dei progetti di Main Street per la città di Boston. Situata nel South End (Lower Roxbury), copre un'area di 0,4 kmq nei pressi di Washington Street, tra Chinatown e Roxbury. Riconosciuta con il premio American Planning Association's 2008 Great Streets in America, è stata attivata nel 1997 dal lavoro intenso di quaranta membri della task force del sindaco Menino con l'obiettivo di recuperare il quartiere dalla condizione di degrado e di declino in cui versava. L'obiettivo è stato duplice, da un lato venne creato un

distretto dedicato allo shopping accessibile con il trasporto pubblico e ben integrato nel tessuto storico, dall'altro si voleva contrastare il fenomeno di gentrificazione che si stava diffondendo nel quartiere creando un'offerta diversificata sia in termini economici che sociali (Polizzi di Sorrentino, 2012) (Figura 2.7).

Figura 2.7 – Immagini di alcune attività della WGMS (www.gatewaymainstreet.org)



Il progetto ha avuto un forte impatto sull'area in termini di riduzione dei piani terra non utilizzati, incremento di alloggi turistici, abitazioni a basso reddito e un incremento nella differenziazione delle attività commerciali.

Seguendo differenti step, la WGMS è riuscita a sviluppare una visione duratura nel tempo e complessa nei contenuti, includendo il coinvolgimento della comunità e dei principali stakeholder grazie anche ad un comitato di volontari che è stato di supporto per la diffusione del progetto e della sua attivazione. Inoltre è stato possibile promuovere un processo di rigenerazione strettamente legato al luogo e alle sue caratteristiche identitarie, attraverso una partnership efficace (Tabella 2.8) orientata allo sviluppo dell'area, in particolare grande enfasi è stata messa nel preservare l'immagine storica dell'area rendendola solo più accattivante per i fruitori esterni e gli investitori.

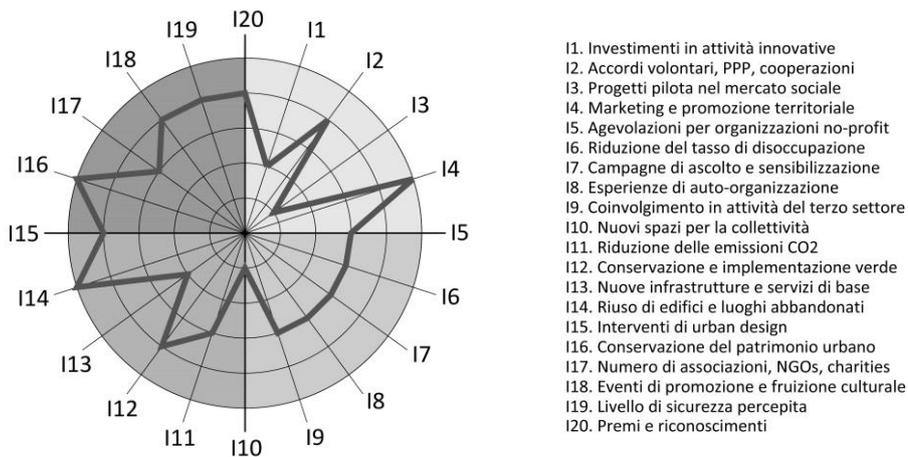
Tab. 2.8 – Soggetti pubblici e private coinvolti e budget (Polizzi di Sorrentino, 2012)

Partecipazione pubblica	Partecipazione privata	Budget
Boston Redevelopment Authority	MBTA- WGMS (Washington Gateway Mainstreet)-community	Costo totale: \$ 571 milioni (\$ 144 finanziamento pubblico)

Numeri chiave del WGMS
<ul style="list-style-type: none"> • \$13,2 milioni investiti • 61 nuove attività • 582 nuovi posti di lavoro • 1.100 posti di parcheggio • 1.766 unità abitative ristrutturate o costruite • \$2.8 milioni investiti in riqualificazione dello spazio pubblico

Nella seguente Figura 2.8, al fine di sintetizzare i risultati dell’analisi, sono mostrati i valori di performance attribuiti allo specifico strumento del Main Street riguardo gli indicatori presentati in Tabella 2.1.

Figura 2.8 - Attribuzione dei valori di performance rispetto agli indicatori In (n=1-20)



2.2.4. Centro Commerciale Naturale (CCN)

Lo strumento del Centro Commerciale Naturale (CCN) è stato scelto perché coniuga insieme aspetti di cooperazione tra soggetti di categorie diverse con aspetti di produzione di nuova occupazione e, soprattutto perché utilizzato in Italia e nei suoi centri storici, riguarda da vicino la gestione e la conservazione del patrimonio culturale

come leva per lo sviluppo locale dei territori, così come la tutela di attività e mestieri tradizionali.

Il CCN si riferisce a un aggregato di esercizi commerciali che operano integrandosi tra loro in ambito urbano. Perlopiù tali aree corrispondono a zone della città tradizionalmente destinate al commercio al dettaglio. Tale forma aggregativa, che può essere considerata come la via italiana al Town Centre Management (Coca-Stefaniak et al., 2009), è stata sviluppata per arginare il progressivo abbandono delle aree urbane tradizionalmente mercatali o commerciali, sorpassate in termini commerciali dalla grande distribuzione, attraverso una forma innovativa di partnership pubblico-privato basata su iniziative economiche, civiche e di promozione e marketing territoriale (Esposito De Vita & Ragozino, 2014; Esposito De Vita, Trillo, & Oppido, 2013; Ragozino, 2014). I soggetti che partecipano a questo progetto possono essere: imprese, artigiani, associazioni di categoria, enti locali e cittadini, oltre che onlus, proprietari immobiliari, camera di commercio, provincia e regione. Il focus principale di tale forma di partnership è considerare il processo di rigenerazione centrato sulla conservazione della mixité di attività tradizionali e la promozione dell'area attraverso un'operazione di branding territoriale (Esposito De Vita, Trillo, et al., 2013; Ricci & Valentino, 2012). In generale i CCN hanno l'obiettivo di raccogliere finanziamenti per rivitalizzare aree significative della città in termini di identità culturale, con il valore aggiunto della creazione di nuova occupazione e sviluppo locale (Paparelli & Del Duca, 2010).

Il tema della gestione coordinata e integrata delle attività commerciali in aree centrali della città è stato affrontato in diversi paesi attraverso l'approccio del Town Centre Management. Le prime esperienze di questo tipo si registrano negli anni '60 in Giappone e Canada, poi in Gran Bretagna tra il 1990 e il 2000 e poi diffusa in Francia, Germania, Belgio e Spagna. In Italia ci sono stati tentativi incerti di tale applicazione che hanno lasciato il campo a iniziative di animazione commerciale di stampo più tradizionale sulla scia della linea di cooperazione italiana.

I CCN sono oggetto del disegno di legge n. 2704, presentato alla Presidenza del Senato della Repubblica nel 2011, che ha l'obiettivo di potenziare e sostenere l'attività di commercio delle piccole e medie imprese legate al contesto sociale e alle tradizioni della

città, rendendole competitive rispetto alle multinazionali della grande distribuzione. Per conseguire tale scopo, si è proposto di individuare forme di incentivazione per sostenere i comuni e le regioni nella valorizzazione delle attività commerciali e artigianali, nonché per favorire forme di associazionismo e di cooperazione fra gli operatori rafforzando il nesso fra commercio, artigianato, produzione locale e riqualificazione dei centri urbani, attraverso nuovi modelli di organizzazione, che consentano alle piccole e medie imprese di ammodernare la rete distributiva e di “fare sistema”, realizzando servizi comuni e promuovendo lo sviluppo del territorio nel contesto in cui si trovano ad operare, e attraverso attività fieristico-espositive, mostre, forme mercatali (Senato della Repubblica, 2011).

La normativa più consolidata è quella già sviluppata a livello regionale. Le regioni che hanno maggiormente incoraggiato tale forma di partnership sono: la Campania, l’Emilia Romagna, il Friuli Venezia Giulia, il Piemonte e la Toscana che hanno sviluppato accordi e forme giuridiche ad hoc per creare una rete di collaborazione tra istituzioni pubbliche e corpi privati per la promozione del territorio. Ad eccezione del Veneto che non ha mai disciplinato in tale materia scegliendo come strumento di politica attiva per il commercio in aree urbane centrali quello del “Programma Integrato”. Tali programmi, che seguono una logica europea, prediligono progetti e politiche alla scala urbana in cui sono integrati una pluralità di temi (sviluppo delle imprese del commercio e dei servizi nelle aree urbane centrali, l’accessibilità a tali aree, la qualità degli spazi pubblici, il permanere di funzioni urbane di rango elevato nei centri storici).

La Regione Campania e il caso del CCN della Città Bassa (Napoli, IT)

L’esperienza della Regione Campania può essere considerata rilevante per confrontarsi con il tema dell’abbandono e del degrado dei luoghi tradizionalmente destinati all’attività mercatale o commerciale all’interno della città storica. Una delle cause del fenomeno di svuotamento dei centri storici è il proliferare di centri della grande distribuzione situati alle porte della città, che stanno mutando i comportamenti degli users e dei consumatori. Con la Legge Regionale 1/2009 (Disciplina istitutiva dei Centri Commerciali Naturali in Campania – art. 3, comma 4, legge regionale n. 1/2009) la

Campania ha promosso il processo di aggregazione e di sviluppo di piccole e medie imprese e di iniziative artistiche e artigianali attraverso la costituzione di CCN per aumentare le attività tradizionali e dall'alto potere identitario nei centri storici. La delibera n. 160 del 2013 ha definito le caratteristiche necessarie per stabilire un CCN e il relativo campo di finanziamenti.

A partire dal 2009, sono stati finanziati €3,6 milioni destinati a 14 consorzi del territorio campano per un totale di 100 piccole e medie imprese. Le somme maggiori sono state destinate al Consorzio Cava (SA) che riunisce 17 imprese e al Borgo Partenope (NA) che ne mette insieme 25 attive nel settore del diportismo, ricettività, turismo e ristorazione. Un altro caso importante riguarda due CCN di Napoli, l'Antico Borgo Orefici (100 imprese) e il Consorzio Antiche Botteghe Tessili (30 aziende) che coprono l'area della Città Bassa. In particolare il sodalizio Antico Borgo Orefici è diventato un riferimento vitale per tante unità produttive del cuore di Napoli sia per la capacità di aggregare sia per servizi di particolare importanza come la formazione professionale e le agevolazioni per l'accesso al credito. Proprio con il consorzio Antiche Botteghe Tessili, nato nel 2006, si porta avanti il progetto di valorizzazione dell'area come polo delle cerimonie e della moda, nell'area adiacente di Piazza Mercato e di tutta la cosiddetta Città Bassa (Figura 2.9).

Figura 2.9 – Inquadramento dell'area della Città Bassa



L'area della Città Bassa, in particolare Piazza Mercato, durante il regno di Carlo d'Angiò (tardo 13° secolo), acquisì la funzione di area mercatale, sostituendo il ruolo dell'attuale Piazza San Gaetano che ospitava tale funzione dall'età greco-romana. Da questo momento in poi l'area si caratterizzò come snodo fondamentale dei traffici commerciali provenienti dal mare. In particolare la Piazza Mercato divenne luogo simbolo della città anche per la qualità del patrimonio culturale che andava a costituirsi: due fontane-obelischi settecentesche, un'edicola luogo della Chiesa di Santa Croce e Purgatorio al Mercato, la Chiesa di Sant'Eligio Maggiore e la Basilica santuario di Santa Maria del Carmine Maggiore.

L'area, per la sua localizzazione tra il centro antico e il porto, ha grandi potenzialità per ritornare a rappresentare un luogo strategico sia per il commercio, sia per la connessione dei flussi della città al mare e viceversa. Per l'area sono stati sviluppati numerosi progetti e programmi, tra i più importanti quelli promossi da URBACT, CTUR (Cruise Traffic and Urban Regeneration, urbact.eu/ctur) and HerO (Heritage as Opportunity, urbact.eu/hero), che avevano come obiettivo di combinare il potenziale del PSU presente con la posizione strategica all'interno del tessuto urbano, collegando l'area al porto e al centro antico.

Gli indicatori demografici mostrano una situazione sociale che non consente di definire l'area come uno *shrinking center*, anche se il trasferimento di attività produttive e commerciali ha determinato la presenza in numero elevato di locali sfitti ai piani terra. I dati del censimento sull'industria e i servizi mostrano un calo del numero delle imprese e dei lavoratori della zona: nel quartiere Pendino, i dipendenti di imprese sono diminuiti da 11.900 nel 1981 a 7.822 nel 1991 e 6.438 nel 2001. Il declino delle attività commerciali emerge confrontando il numero di addetti nel commercio al dettaglio e all'ingrosso nel 1991 (4.582 dipendenti) e nel 2001 (2.663 dipendenti) (Istat, 2011). Questo processo di *shrinking* delle attività commerciali ha prodotto un forte impatto sugli spazi pubblici, tanto che è considerevole il degrado delle strade e delle piazze i cui bordi hanno perso il loro carattere di "fronte attivo" in grado di creare un ambiente urbano vivido che favorisca l'interazione sociale e aumenti la percezione della sicurezza (Figura 2.10).

Figura 2.10 – L’area della Città Bassa, la Chiesa di Santa Croce e Purgatorio al Mercato, i locali sfitti, la Chiesa di Sant’Eligio e un dipinto di Domenico Gargiulo “Fiera in piazza Mercato” (Toledo, Fondazione Duque de Lerma)



A partire dagli anni '90 questo luogo ha perso progressivamente il suo ruolo storico e la sua vocazione commerciale, a causa della de-localizzazione di numerose attività commerciali in una nuova area suburbana, in particolare molte di esse si sono localizzate all'interno del complesso del Centro Ingrosso Sviluppo (CIS) di Nola e del Tari¹.

Nel 1996 gli orefici dell'area decisero di unirsi in un'associazione per rivitalizzare il distretto commerciale, il Centro Commerciale del Borgo Orefici, che includeva già Piazza Mercato, l'area del Carmine e il Corso Umberto. L'iniziativa aveva l'obiettivo di riabilitare il ruolo strategico dell'area puntando tutto sulle attività artigianali tradizionali. Nel 2000 l'associazione fu trasformata in Consorzio Antico Borgo Orefici, con l'intento di richiamare la tradizione cooperativa attraverso la rete degli imprenditori. Il Consorzio dapprima riunì 350 imprese e 2.000 operatori commerciali esistenti già nell'area e poi

¹ Aperto nel 1986, il CIS rappresenta uno dei poli distributivi di merci più importanti d'Italia e d'Europa. Oltre 300 aziende per un totale di oltre 4.000 addetti e un giro d'affari stimato in €4 miliardi e mezzo; sono presenti in un'area di un milione di metri quadrati di cui 550.000 coperti.

puntò sulla formazione dei giovani e sul lancio di imprenditorialità giovanile attraverso un incubatore d'impresa. Negli stessi anni il Comune di Napoli commissionò uno studio di fattibilità finanziato con fondi europei che diventò il trampolino di lancio per due progetti integrati alla base del processo di rigenerazione dell'area: il Progetto Integrato Territoriale "Città di Napoli" (PIT) e il Progetto Integrato di Filiera "Polo Orafo Campano" (www.borgorefici.eu). Il processo di riqualificazione fisica dell'area iniziò nel 2005 e finì nel 2008, con il risultato di un'area di 27.000mq resa pedonali e attrezzata, mutui rilasciati alle piccole e medie imprese per la ristrutturazione dei negozi e l'apertura dell'incubatore d'impresa "La Bulla" (Figura 2.11).

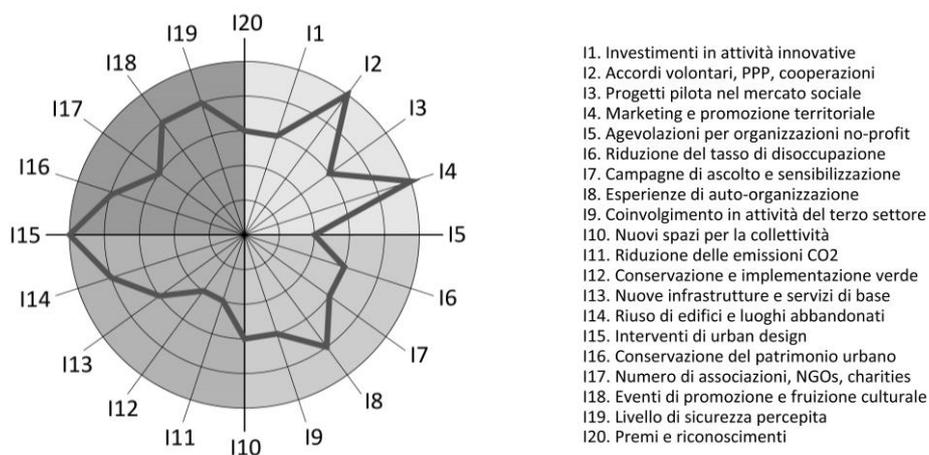
Figura 2.11 – Il Consorzio, brand e iniziative



Nel 2010 i due consorzi si uniscono nel CCN Antico Borgo Orefici e Consorzio Antiche Botteghe Tessili. Insieme iniziarono un dialogo con le istituzioni e con gli imprenditori per definire un intervento integrato per l'area del fronte a mare, il porto e Piazza Mercato per immettere il distretto commerciale nelle traiettorie turistiche e collegare il porto con il centro antico. È da sottolineare che la programmazione della Regione Campania per il 2007-2013 ha posto attenzione alla salvaguardia dei CCN nell'ambito dei centri storici con particolare attenzione al Centro Storico di Napoli dichiarato patrimonio dell'Umanità dall'Unesco. I due CCN lavorano per la costruzione di un piano di recupero urbanistico, un piano di sviluppo commerciale e un piano di salvaguardia

dell'artigianato. Riguardo lo sviluppo urbanistico dell'area, si lavora alla raccolta e alla messa a sistema dei fabbisogni espressi e non espressi dal territorio in un quadro di azioni ed interventi sostenibili nel breve, nel medio e nel lungo periodo; il progetto si articola in uno studio che ha l'obiettivo di definire un modello gestionale del Borgo attraverso la sperimentazione di una rete di servizi turistici e di accoglienza da parte del Consorzio. Riguardo lo sviluppo commerciale dell'area, si stanno perseguendo le seguenti azioni: servizi per il miglioramento dell'efficienza logistica ed operativa del Consorzio, investimenti finalizzati alla promozione delle attività svolte dal Consorzio, opere finalizzate ad agevolare l'identità del Consorzio sul territorio, opere ed acquisti volti al miglioramento della fruibilità dell'area da parte degli utenti. Il progetto di salvaguardia dell'artigianato e della tradizione orafa si muove su due direttrici: mantenere le aziende storiche artigiane del borgo attraverso la realizzazione di linee consortili e favorendo l'internazionalizzazione; favorire la nascita di nuove imprese tramite la scuola orafa e l'incubatore di imprese.

Figura 2.12 - Attribuzione dei valori di performance rispetto agli indicatori In (n=1-20)



Lo studio di caso (Yin, 2009) approfondito per l'area ha mostrato la rilevanza del patrimonio storico presente nell'area (edifici e spazi pubblici), il ruolo della Bulla impegnata nello sviluppo dell'area attraverso la formazione e l'incubazione di impresa, il tentativo da parte dei due CCN di trasformare il paesaggio urbano percepito come insicuro e abbandonato in ambiente vitale e attrattivo. Nella seguente Figura 2.12, al

fine di sintetizzare i risultati dell'analisi, sono mostrati i valori di performance attribuiti allo specifico strumento del CCN riguardo gli indicatori presentati in Tabella 2.1.

2.3. Nuovi modelli operativi

La crisi che si sta attraversando dimostra il fallimento dei modelli economici che hanno dominato negli ultimi anni e basati su interessi individuali e di profitto. L'idea che *l'homo oeconomicus* si debba nutrire anche di relazioni, motivazioni, fiducia e che l'attività economica abbia bisogno di virtù civili e di tendere al bene comune più che a quello individuale è stata attualizzata dalla recente teoria dell'economia civile (Zamagni, 2007). Gli elementi fondanti della teoria economica sociale vedono i tre attori fondamentali della società – pubblico, privato e sociale – interagire tra loro e lavorare insieme senza contrapporsi, considerando il terzo settore non più come organo incaricato di ridistribuire, ma valorizzato come vero e proprio soggetto economico.

In quest'ottica si ricercano strumenti operativi per contrastare la DU che imperversa le città consolidate nel campo dell'economia del valore sociale e del valore di condivisione (Bozeman, 2007; M. Porter & Kramer, 2011). I tre settori dell'economia del valore sociale in cui sono stati ricercati gli strumenti sono: Economia della Condivisione, Modelli di Imprenditorialità e Business Innovativi, Gestione, Organizzazione e modelli di Finanza innovativi; gli strumenti selezionati sono: Piattaforma Collaborativa, Comunità Cooperativa, Impresa Cooperativa, Impresa Sociale, Crowd-funding, Microfinanza/Microcredito, Budget Partecipativo, Forum Deliberativo, Laboratori di Governance Locale (Tabella 2.9).

Tabella 2.9 – Ambiti, settori e strumenti selezionati

Ambito	Settore	Strumenti socio-economici
Economia del Valore Sociale (Bozeman, 2007; M. E. Porter & Kramer, 2011)	Economia della Condivisione	T5 Piattaforma Collaborativa
	Modelli di Imprenditorialità e	T6 Comunità Cooperativa
		T7 Impresa Cooperativa

Business Innovativi	T8 Impresa Sociale
Gestione, Organizzazione e modelli di Finanza innovativi	T9 Crowd-funding
	T10 Microfinanza/Microcredito
	T11 Budget Partecipativo
	T12 Forum Deliberativo
	T13 Laboratori di Governance Locale

2.3.1. Piattaforma Collaborativa

L'economia collaborativa non ha una definizione univoca e condivisa è perché il suo significato comprende esperienze molto diverse tra loro, dallo scambio di libri nei quartieri, alle grandi piattaforme internazionali, passando per il coworking e l'open source. Le piattaforme collaborative non erogano più servizi o prodotti dall'alto verso il basso, ma abilitano le persone ad avere un rapporto alla pari nell'affittare, nello scambiare beni. Ogni persona così può trasformarsi da consumatore a produttore/consumatore, il cosiddetto *prosumer*. In questo modello "a piattaforma", le persone e non più l'azienda possiedono i beni e diventano il vero e unico asset di servizio.

2.3.2. Comunità Cooperativa

Per il codice civile italiano, una società cooperativa è una società costituita per gestire in comune un'impresa che si prefigge lo scopo di fornire innanzitutto agli stessi soci (scopo mutualistico) quei beni o servizi per il conseguimento dei quali la cooperativa è sorta.

Fino al 2001 il codice civile della Repubblica Italiana prevedeva che per costituire una cooperativa ci volesse un minimo di 9 soci, mentre dal 2001 con un numero di soci da 3 a 8 si poteva costituire una piccola società cooperativa con la stessa operatività: con la riforma del diritto societario l'istituto giuridico della piccola cooperativa è stato abrogato e si è prevista la possibilità di costituire società cooperative anche con un numero minimo di 3 soci.

Capisaldi del sistema cooperativo sono i principi di mutualità, solidarietà, democrazia.

La cooperativa è un'impresa - in forma di società - nella quale il fine e il fondamento dell'agire economico è il soddisfacimento dei bisogni della persona (il socio): alla base

della cooperativa c'è dunque la comune volontà dei suoi membri di tutelare i propri interessi di consumatori, lavoratori, agricoltori, operatori culturali, ecc.

L'elemento distintivo e unificante di ogni tipo di cooperativa - a prescindere da ogni altra distinzione settoriale - si riassume nel fatto che, mentre il fine ultimo sia delle società di persone che delle società di capitali è la realizzazione del lucro e si concretizza nel riparto degli utili patrimoniali, le cooperative hanno invece uno scopo mutualistico, che consiste - a seconda del tipo di cooperativa - nell'assicurare ai soci il lavoro, o beni di consumo, o servizi, a condizioni migliori di quelle che otterrebbero dal libero mercato.

In base al Codice Civile sono società cooperative a mutualità prevalente, in ragione del tipo di scambio mutualistico, quelle che (art. 2512):

- svolgono la loro attività prevalentemente in favore dei soci, consumatori o utenti di beni o servizi;
- si avvalgono prevalentemente, nello svolgimento della loro attività, delle prestazioni lavorative dei soci;
- si avvalgono prevalentemente, nello svolgimento della loro attività, degli apporti di beni o servizi da parte dei soci.

Il codice civile prevede criteri oggettivi per il calcolo della prevalenza e fissa i vincoli statuari da adottare per le cooperative a mutualità prevalente (art. 2513 e 2514).

Le cooperative sociali sono considerate di diritto a mutualità prevalente.

Le disposizioni fiscali di carattere agevolativo previste dalle leggi speciali si applicano soltanto alle cooperative a mutualità prevalente; inoltre queste ultime non possono trasformarsi in società a scopo di lucro, mentre l'eventuale passaggio da cooperativa a mutualità prevalente a cooperativa a mutualità non prevalente è disciplinato dall'art. 2545 octies.

Caratteristica propria della cooperativa è pure il principio di parità tra i soci (democrazia economica), che implica, tra l'altro, oltre al voto capitaro, la necessità di un giudizio motivato sui motivi di ammissione o sul diniego di ammissione nei confronti di nuovi soci (art. 2528, quarto comma).

Negli ultimi anni si sta diffondendo in Italia, soprattutto per merito di uno specifico progetto promosso da Legacoop, il fenomeno delle cosiddette "Cooperative di

Comunità". Si tratta di cooperative legate ad uno specifico contesto territoriale (normalmente un comune o un borgo) e finalizzate al soddisfacimento dei bisogni di una comunità. Elementi distintivi di una Cooperativa di comunità sono il forte legame con i bisogni e le peculiarità del territorio e la possibilità di generare ricadute positive per la collettività di riferimento. Le cooperative di comunità già attive sono nate da esigenze differenti e operano in ambiti diversi (turismo, valorizzazione dei prodotti tipici, energie rinnovabili, ecc.) legati alle specificità delle comunità di riferimento. Di seguito le principali cooperative di comunità attive in Italia: Cerreto Alpi, Melpignano, Zollino, Villaputzu, Migliarina, Penne, Pacini.

2.3.3. Impresa di Comunità

L'ISC è una forma evolutiva dell'impresa sociale che mette a valore la dimensione comunitaria - ovvero un aspetto sostanziale dell'identità di queste imprese - ma che negli ultimi anni ha anche conosciuto una fase involutiva a favore di modalità di azione che invece privilegiano la fornitura di beni e servizi secondo logiche esclusivamente burocratiche e/o mercantili.

La dimensione comunitaria delle ISC non rappresenta un fenomeno "naturale", pre-esistente e quasi dato per scontato, ma piuttosto il frutto di un processo intenzionale e dinamico, che nasce e si evolve intorno alla capacità di combinare sistemi di relazione di tipo informale - basati su legami interpersonali e di appartenenza (politici, religiosi, culturali, di parentela, ecc.) - con relazioni formali che coinvolgono soggetti istituzionali. Questo mix di relazioni promosso dalle ISC è in grado sia di sostenere risposte auto-organizzate a bisogni di sicurezza, coesione, protezione sociale (ad esempio mobilitando il volontariato), ma anche di svolgere una funzione di "cerniera" con la sfera istituzionale del welfare (soprattutto quella pubblica, ma non solo).

Questi processi di raccordo tra sistemi di relazione formale e informale avvengono intorno a questioni specifiche e fortemente contestualizzate; essi richiedono quindi una costante opera di ri-composizione del ruolo e degli apporti di tutti gli attori in gioco, in modo che ciascuno di essi sia il più possibile consapevole del percorso che si trova a

condividere con altri soggetti, spesso contraddistinti da un notevole livello di eterogeneità.

La dimensione comunitaria si può quindi considerare, in termini generali, il frutto di una relazione biunivoca e di reciprocità tra ISC e collettività. Da un lato, le imprese sociali hanno bisogno, soprattutto nella fase iniziale, di poter disporre di risorse provenienti dalla comunità locale e di legittimazione a sostegno della loro attività; d'altro lato, queste organizzazioni non si limitano all'utilizzo di legami preesistenti, ma con la loro azione fanno riemergere risorse di natura relazionale che ridanno linfa alla comunità grazie a processi di "coagulazione" intorno a specifiche iniziative. Agiscono così come soggetti in grado sia di costruire nuovi legami sociali che di riattivare quelli indeboliti.

Essa Persegue finalità di interesse generale a favore di comunità locali ben identificate, attivando e sostenendo la formazione di coalizioni orientate di attori comunitari e istituzionali; Produce in modo continuativo beni che incidono su elementi portanti della qualità della vita sociale quali autonomia, appartenenza, sicurezza, ecc.; Adotta modelli organizzativi e gestionali che prevedono una presenza attiva di diversi portatori di interesse.

È strutturalmente integrata in reti con funzioni di coordinamento e governance.

Ciò non significa tuttavia che le imprese sociali siano una soluzione di per sé e sempre preferibile, una sorta di stato evolutivo superiore nel ciclo di vita di un'organizzazione non profit; esse sono piuttosto il frutto di una scelta autonoma di sviluppo dettata da una molteplicità di fattori. Questa affermazione della differenza tra imprese sociali e altre tipologie di organizzazioni non profit non significa quindi postulare una separazione netta tra questi soggetti; si tratta piuttosto di una specializzazione funzionale che si verifica all'interno di un universo di organizzazioni che mantengono finalità comuni. Allo stesso modo, gli elementi distintivi della ISC rispetto all'impresa sociale stanno nelle modalità organizzative e gestionali.

2.3.4. Impresa Sociale

L'**impresa sociale**, nell'ordinamento giuridico italiano, identifica tutte quelle imprese private (escluse sempre le cooperative poiché perseguono fine mutualistico) in cui

l'attività economica d'impresa principale è stabile e ha per oggetto la produzione e lo scambio di beni e servizi di utilità sociale. Tali sono i beni o i servizi che ricadono nei settori tassativamente indicati dal d.lgs. 155/2006.

Sempre di più a partire dagli anni 80 del XX secolo si sono venute affermando forme imprenditoriali e organizzative per perseguire finalità sociali operando all'interno del mercato concorrenziale. Le ragioni della comparsa di questo tipo di imprese sono molteplici. In primo luogo le imprese sociali sono nate per rispondere ai nuovi bisogni trascurati dall'impresa tradizionale e ai quali le politiche governative non erano in grado di fare fronte in maniera adeguata.

In Italia, la loro comparsa coincide con la chiusura di grandi strutture residenziali pubbliche o para-pubbliche come risposta alla conseguente de-istituzionalizzazione, con il generico obiettivo di reinserire nella società i soggetti precedentemente istituzionalizzati. In diversi paesi, le imprese sociali si sono configurate come esperienze di mutuo-aiuto fra portatori di bisogno e varie espressioni delle comunità locali, che si sono dedicate in maniera diretta alla produzione. Tuttavia, la definitiva consacrazione dell'impresa sociale, viene causata dalla generalizzata crisi dei sistemi di welfare e dall'orientamento al decentramento dei poteri pubblici, che permette a queste imprese di ritagliarsi nuovi spazi.

Un riconoscimento giuridico vero e proprio, nonché la relativa disciplina di tali enti, venne stabilito dapprima dalla legge delega 13 giugno 2005 n. 118, le cui disposizioni furono attuate dal d.lgs 24 marzo 2006, n. 155 ("Disciplina dell'impresa sociale, a norma della legge 13 giugno 2005, n. 118").

Con l'introduzione della figura giuridica dell'impresa sociale si è distinto definitivamente il concetto di imprenditoria da quello di finalità lucrativa: si è riconosciuta cioè l'esistenza di imprese con finalità diverse dal profitto.

Il valore aggiunto rispetto a un'impresa tradizionale sta nel tentativo di produrre servizi ad alto contenuto relazionale, nel cercare di fare "rete" con esperienze del terzo settore, nel produrre esternalità positive per la comunità; fondamentali sono la promozione dello sviluppo locale, l'adozione di valori quali la giustizia sociale, la garanzia di

democraticità dell'organizzazione e di un coinvolgimento diretto dei lavoratori nella gestione, le pari opportunità e la riduzione delle diseguaglianze.

I settori di attività in cui possono operare le imprese sociali sono definite all'articolo 2 del d.lgs.155/2006:

- assistenza sociale
- assistenza sanitaria e socio sanitaria
- educazione
- istruzione
- tutela ambientale
- tutela dei beni culturali
- formazione universitaria
- formazione extrascolastica
- turismo sociale
- servizi strumentali alle imprese sociali resi da enti composti in misura superiore al 70% da organizzazioni che esercitano un'impresa sociale.

Possono inoltre diventare imprese sociali le organizzazioni che, indipendentemente dall'ambito di attività, svolgono attività di impresa per l'inserimento di lavoratori disabili e svantaggiati se questi costituiscono almeno il 30% del personale. Inoltre l'attività non deve avere prioritariamente finalità mutualistica, ovvero non può essere rivolta esclusivamente a soci.

2.3.5. Crowd-funding

Il crowdfunding (dall'inglese crowd, folla e funding, finanziamento) o finanziamento collettivo in italiano, è un processo collaborativo di un gruppo di persone che utilizza il proprio denaro in comune per sostenere gli sforzi di persone e organizzazioni. È una pratica di microfinanziamento dal basso che mobilita persone e risorse.

Il termine trae la propria origine dal crowdsourcing, processo di sviluppo collettivo di un prodotto. Il crowdfunding si può riferire a iniziative di qualsiasi genere, dall'aiuto in occasione di tragedie umanitarie al sostegno all'arte e ai beni culturali, al giornalismo partecipativo, fino all'imprenditoria innovativa e alla ricerca scientifica. Il crowdfunding

è spesso utilizzato per promuovere l'innovazione e il cambiamento sociale, abbattendo le barriere tradizionali dell'investimento finanziario. Negli ultimi anni, sempre più spesso è stato invocato come una sorta di panacea per tutti i mali e un'ancora di salvezza per le economie colpite dalla crisi finanziaria.

Il web è solitamente la piattaforma che permette l'incontro e la collaborazione dei soggetti coinvolti in un progetto di crowdfunding. Secondo il *Framework for European Crowdfunding*, "l'ascesa del crowdfunding negli ultimi dieci anni deriva dal proliferare e dall'affermarsi di applicazioni web e di servizi mobile, condizioni che consentono a imprenditori, imprese e creativi di ogni genere di poter dialogare con la *crowd* per ottenere idee, raccogliere soldi e sollecitare input sul prodotto o servizio che hanno intenzione di proporre". Il crowdfunding è una importante fonte di finanziamento ogni anno per circa mezzo milione di progetti europei che altrimenti non riceverebbero mai i fondi per vedere la luce. Nel 2013 in Europa sono stati raccolti fondi pari a circa un miliardo di euro. Si stimano aumenti esponenziali nel prossimo futuro (milioni di miliardi entro il 2020) grazie al crowdfunding, che trova tutti gli elementi per poter sprigionare al meglio le sue potenzialità nel web 2.0.

Le iniziative di crowdfunding si possono distinguere in iniziative autonome, sviluppate *ad hoc* per sostenere cause o progetti singoli, e piattaforme di *crowdfunding*. Colui che ha portato alla notorietà il crowdfunding oltreoceano è Barack Obama, pagando parte della sua campagna elettorale per la presidenza con i soldi donati dai suoi elettori, i quali erano i primi portatori di interesse.

Esempio di iniziativa autonoma di crowdfunding è la campagna "Tous Mécènes" (tutti mecenati) del Louvre. Il progetto prevedeva di raccogliere 1 milione di euro attraverso le donazioni delle *web community* per acquistare il capolavoro rinascimentale *Le tre grazie* di Cranach da un collezionista privato. In Italia, la campagna di crowdfunding che ha raccolto più adesioni è stata quella per la ricostruzione della Città della Scienza, il polo scientifico di Napoli distrutto da un incendio doloso a marzo 2013, che ha raccolto oltre un milione di euro.

2.3.6. Microcredito

Il microcredito è uno strumento di sviluppo economico che permette l'accesso ai servizi finanziari alle persone in condizioni di povertà ed emarginazione. Il microcredito viene definito come "credito di piccolo ammontare finalizzato all'avvio di un'attività imprenditoriale o per far fronte a spese d'emergenza, nei confronti di soggetti vulnerabili dal punto di vista sociale ed economico, che generalmente sono esclusi dal settore finanziario formale".

Nei paesi in via di sviluppo milioni di famiglie vivono con i proventi delle loro piccole imprese agricole e delle cooperative nell'ambito di quella che è stata definita economia informale. La difficoltà di accedere al prestito bancario a causa dell'inadeguatezza o della mancanza di garanzie reali e delle microdimensioni imprenditoriali, ritenute troppo piccole dalle banche tradizionali, non consente a queste attività produttive di avviarsi e svilupparsi libere dall'usura.

I programmi di microcredito propongono soluzioni alternative per queste microimprese e in un certo senso sono paragonabili ai prestiti d'onore.

In considerazione dell'efficienza dimostrata in moltissimi casi, le Nazioni Unite hanno dichiarato il 2005 l'Anno Internazionale del Microcredito.

Negli ultimi anni, inoltre, sono in corso tentativi di diffusione del microcredito (con gli adattamenti opportuni) anche nelle economie avanzate a sostegno dei cosiddetti "nuovi poveri", cioè non solo coloro che nei paesi sviluppati vivono sulla soglia della sussistenza o al di sotto di essa e che possono trovarsi in gravi difficoltà di fronte a spese improvvise anche di piccola entità, ma soprattutto per la piccola impresa e gli artigiani che dai canali tradizionali non possono accedere e si devono rivolgere quindi al social lending o prestiti peer-to-peer. Questa area del microcredito può essere definita come sostegno al fabbisogno finanziario indistinto (oltre il 70% delle attività e dei programmi promossi). Sempre nell'ambito dei paesi sviluppati, esistono altre dimensioni sostenute dal microcredito:

- avvio e sostegno di attività economiche (oltre il 20% dei programmi promossi in Italia nel 2006 con una probabilità di restituzione del credito relativamente alta), definibile come "lotta all'esclusione finanziaria"

- sostegno durante gli studi universitari (9,5% dei programmi promossi in Italia nel 2006)

2.3.7. Budget Partecipativo

Si può parlare di Bilancio Partecipativo quando su un territorio viene praticato un percorso di dialogo sociale che tocca il 'cuore' economico/finanziario dell'amministrazione, puntando a costruire forti legami 'verticali' tra istituzioni ed abitanti, e contemporaneamente solidi legami 'orizzontali' tra i cittadini e le loro organizzazioni sociali (Allegretti, vedi file).

In termini generali, il Bilancio Partecipativo potrebbe essere definito come un processo decisionale che consiste in un'apertura della macchina statale alla partecipazione diretta ed effettiva della popolazione nell'assunzione di decisioni sugli obiettivi e la distribuzione degli investimenti pubblici. Si caratterizza come processo partecipativo di discussione sulle proposte di Bilancio (Circoscrizionale, Municipale, Provinciale, Regionale, ma - al limite - anche di impresa, ecc.) che si snoda durante tutto l'anno fino a disegnare una proposta articolata di Bilancio per ogni anno di gestione successiva, sulla base delle richieste della cittadinanza (Allegretti, x2).

è strumento privilegiato per favorire una reale apertura della macchina istituzionale alla partecipazione diretta ed effettiva della popolazione nell'assunzione di decisioni sugli obiettivi e la distribuzione degli investimenti pubblici, cercando di superare le tradizionali forme solo 'consultive'. È quindi un 'luogo' dove si deve poter ricostruire nel tempo e in maniera collettiva il concetto di 'bene comune' (o meglio: di 'beni comuni'), trasformando le 'tensioni sociali in 'progetto condiviso' all'interno di spazi autogestiti dalla società civile ma marcati da una forte interazione dialogica con le istituzioni. Tra i suoi obiettivi devono esserci la crescita etica delle istituzioni e l'aumento del senso civico (civicness o capitale sociale) degli abitanti e della loro capacità di leggere in modo maturo la complessa profondità del territorio, ma anche il riequilibrio delle distorsioni generate dalla società di mercato, l'estensione del 'diritto alla città' a tutti coloro che la abitano e la diffusione di un senso di solidarietà che permetta l'equa redistribuzione delle risorse pubbliche in favore delle categorie culturalmente, socialmente ed

economicamente più svantaggiate. In alcuni casi (seppur raramente in quelli europei) il Bilancio Partecipativo si propone di creare un ponte tra la democrazia diretta e quella rappresentativa. Un'analisi attenta delle ricorrenze esistenti mostra che il Bilancio Partecipativo, a qualunque livello esso si realizzi, resta di solito una pratica che interviene negli 'spazi di manovra' degli esecutivi (comunali, provinciali, ecc.); le scelte sono, poi, sempre soggette alla ratifica o all'emendamento da parte delle assemblee elettive (consigli comunali, provinciali, ecc.) come previsto da quasi tutte le legislazioni nazionali. In tal senso, il Bilancio Partecipativo tende ad essere un'istanza le cui scelte non sono automaticamente 'esecutive' ma vanno sottoposte al vaglio di un'autorità elettiva. Pertanto, esso rappresenta un'arena "deliberativa" nell'accezione inglese del verbo "to deliberate" (che non indica l'adozione di una decisione ma il processo dialogico/argomentativo che porta ad un accordo); ma raramente costituisce un'istituzione "deliberante", le cui scelte abbiano il diritto di non essere poste in discussione.

Anche qui non esistono regole organizzative a priori. Gli stessi strumenti della discussione con i cittadini possono essere 'informali' (assemblee aperte, sondaggi, questionari distribuiti alle famiglie, piazze tematiche, ecc.) o più 'formali' (referendum cittadini o circoscrizionali, consulte e commissioni, ecc.). Sarebbe sempre auspicabile che nell'ambito del Bilancio Partecipativo esistessero due percorsi principali e paralleli di discussione e decisione allargata: a) momenti di discussione organizzati sulla base di una suddivisione della città per ambiti territoriali b) momenti di discussione organizzati su base tematica, cioè sulla base di ambiti di dibattito a tema che coinvolgessero l'intero territorio di riferimento come un tutto integrato e complesso. Questi ultimi ambiti sono necessari: 1) sia per coinvolgere nel dibattito cittadino segmenti di popolazione già organizzata su base associazionistica, sindacale o professionale 2) sia per discutere di temi 'strategici' su base cittadina (o regionale) e non micro-locale 3) sia per recuperare alla discussione tematiche 'minoritarie' che potrebbero tendere ad essere automaticamente estromessi dalla distribuzione dei fondi decisa o suggerita dagli abitanti.

CASO STUDIO

Per Porto Alegre, bisogna ricordare che: Per questo è bene che rimangano come riferimento ideale per le esperienze più giovani o meno audaci, ma è controproduitivo usarle come loro 'metro di valutazione'. Rischiano, infatti, di risultare troppo ingombranti e di schiacciare ogni sperimentazione che proceda con maggior lentezza, o con un percorso graduale di taglio riformista. E rischiano di introdurre una forte dimensione retorico/mitologica nelle aspettative, che fanno percepire ogni risultato come costantemente 'inadeguato'.

Per valutare le esperienze di bilancio partecipativo è importante calare ogni esperienza nel contesto socio-istituzionale in cui nasce, evitando paragoni con le esperienze del sud America.

Il BP coniuga l'innovazione delle forme della democrazia con il recupero di forti contenuti politico-sociali (Allegretti, vedi file).

In un BP, di regola la partecipazione si realizza innanzitutto su base territoriale: la città è suddivisa in circoscrizioni o quartieri. Nel corso di incontri pubblici (che possono avere forma fisica o virtuale, e tutta una gamma di diversi gradi di inclusività e rappresentatività, dall'assemblea alla giuria di cittadini estratti a sorte) la popolazione di ciascuna circoscrizione è invitata a precisare i suoi bisogni e a stabilire delle priorità in vari campi o settori (governo del territorio, ambiente, educazione, salute...). A questo si aggiunge talvolta una partecipazione complementare organizzata su base tematica attraverso il coinvolgimento di categorie professionali o lavorative (sindacati, imprenditori, studenti), ciò che permette di avere una visione più completa della città, attraverso il coinvolgimento dei suoi attori economici. L'Ente locale di riferimento - Municipalità o Comune, ma anche un Ente di livello territoriale superiore come le Province o le Regioni - è presente a tutte le riunioni circoscrizionali e a quelle tematiche attraverso un proprio rappresentante, che ha il compito di fornire le informazioni tecniche, legali e finanziarie necessarie alla formalizzazione delle decisioni e di avviare una fase di negoziazione con le proposte emerse, attento, però, a non influenzare o prevaricare le decisioni dei partecipanti.

Alla fine ogni gruppo territoriale o tematico presenta le sue priorità all'Ufficio competente, il quale stila un progetto di bilancio che tenga conto delle priorità indicate dai gruppi territoriali o tematici. In caso positivo, il Bilancio viene infine approvato dal Consiglio dell'Ente.

Nel corso dell'anno seguente, attraverso apposite riunioni, la cittadinanza valuta la realizzazione dei lavori e dei servizi decisi nel bilancio partecipativo dell'anno precedente.

2.3.8. Forum Deliberativo

La democrazia deliberativa è una forma di governo democratica, nella quale la volontà del popolo non viene espressa tramite l'elezione di rappresentanti (democrazia rappresentativa), ma direttamente dal popolo stesso, tramite la cosiddetta deliberazione.

La teoria della democrazia deliberativa dice che, per la soluzione dei problemi di decisione politico-amministrativa, si devono creare delle assemblee alle quali possa partecipare ogni singolo cittadino, nelle quali i cittadini vengano informati da esperti riguardo al problema in gioco, e nelle quali i cittadini possano discutere tra di loro, difendendo le proprie posizioni. La caratteristica veramente importante è che, almeno nella teoria, la decisione può essere presa solo quando tutti i partecipanti alle arene trovano un accordo. Dal punto di vista teorico anche solo un dissenso dovrebbe far continuare la discussione.

Ovviamente nei casi reali non ci si può permettere, per problemi di tempo, di aspettare una soluzione che sia condivisa da tutti, a meno che non si tratti di assemblee con pochissimi partecipanti. Si trovano quindi delle soluzioni pratiche approssimate. Esistono comunque dei paesi, specialmente in Sudamerica, dove questo tipo di democrazia viene regolarmente utilizzata per la gestione delle amministrazioni locali.

La teoria della democrazia deliberativa è fondamentale per Habermas e Costantino Mortati. È comunque concettualmente nota a John Rawls, John Dewey e Hannah Arendt. Alcuni risalgono più indietro nel tempo, evocando John Stuart Mill e Jean-Jacques Rousseau. L'espressione è presente, tuttavia, per esteso per la prima volta in un

saggio moderno di Joseph Bessette (*Deliberative democracy. The Majority Principle in Republican Government*, pubblicato nel 1980 dall'American Enterprise Institute nella raccolta di saggi dal titolo *How Democratic is the Constitution?*)

2.3.9. Laboratorio di Governance Locale

Il processo che ha dato vita a “CO-Mantova”, patto di collaborazione pubblica territoriale per uno sviluppo economico locale a partire dai beni comuni, è stato innescato e alimentato dalle azioni promosse dal Tavolo della Cooperazione istituito presso la Camera di Commercio di Mantova. È stata fondamentale la sinergia creata grazie al finanziamento delle attività progettuali promosse all’interno dell’azione “Il tempo della partecipazione” del progetto “Il tempo dei giovani territori e lavoro per lo sviluppo e la crescita” (Fondazione Cariplo – Interventi emblematici – anno 2012). La prima azione è stata la call “La cultura come bene comune” lanciata in collaborazione con ForMa della Provincia di Mantova. La seconda azione è stata il laboratorio di co-progettazione “Imprese per i beni comuni”, sotto la direzione scientifica di Labsus – Laboratorio per la sussidiarietà, che ha coltivato le idee emerse con la call. La terza azione è il campo di coltivazione della collaborazione pubblica territoriale per i beni comuni “CO-Mantova”, concepito, sviluppato e attuato con i giovani professionisti dell’amministrazione condivisa e della governance locale di LabGov – Laboratorio per la GOVERNANCE dei beni comuni della LUISS “Guido Carli”.

CO-Mantova è un “prototipo istituzionale”, un nuovo soggetto collettivo che si inserisce nel tessuto sociale, istituzionale e imprenditoriale di Mantova. Quello di CO-Mantova è un progetto ambizioso che, partendo dalla cura e rigenerazione condivisa dei beni comuni culturali e da un conseguente patto di collaborazione con la cittadinanza, vuole dar vita a una governance locale collaborativa sul territorio, proponendosi come valvola o dispositivo istituzionale per mettere in circuito le energie dei suoi 5 soggetti: istituzioni, social innovators, imprese, società civile organizzata e istituzioni cognitive, scuole e università.

2.4. Analisi Comparativa degli strumenti socio-economici selezionati

In seguito allo studio della letteratura di settore e delle buone pratiche selezionate, si procede ad un'analisi comparativa per valutare le performance di detti strumenti in seno alle richieste esplicitate dall'Unesco per rendere operativo l'Approccio al Paesaggio Storico Urbano.

Tabella 2.10 – Ambiti e settori selezionati

Ambito	Settore	Strumenti socio-economici
Programmi di Rigenerazione	Partnership Pubblico-Privato	T1 Business Improvement District (BID)
		T2 Community Development Corporation (CDC)
		T3 Main street
		T4 Natural Shopping Centre
Economia del Valore Sociale (Bozeman, 2007; M. E. Porter & Kramer, 2011)	Economia della Condivisione	T5 Piattaforma Collaborativa
	Modelli di Imprenditorialità e Business Innovativi	T6 Comunità Cooperativa
		T7 Impresa Cooperativa
		T8 Impresa Sociale
	Gestione, Organizzazione e modelli di Finanza innovativi	T9 Crowd-funding
		T10 Microfinanza/Microcredito
		T11 Budget Partecipativo
		T12 Forum Deliberativo

Per ogni strumento viene definito un “profilo di sostenibilità” (Fusco Girard & Nijkamp, 2004) attraverso la verifica dei risultati raggiunti per ognuna delle quattro dimensioni della sostenibilità. Tale sistema di attribuzioni, basandosi sullo studio della letteratura e delle pratiche urbane che mettono in campo tali strumenti, non ha la pretesa di essere esaustivo ma ha carattere esplorativo rispetto all'interrelazione degli obiettivi Unesco, il quadro della sostenibilità e le pratiche urbane nei diversi contesti geopolitici. Gli strumenti sono stati intesi come supporto per il perseguimento degli obiettivi Unesco, la

corrispondente performance è stata valutata per ogni indicatore intendendo gli effetti diretti dell'uso degli strumenti rispetto al perseguimento degli obiettivi.

Il valore degli indicatori è stato espresso da una scala di valutazione capace di rendere esplicito il relativo livello di performance "Xn (n=0-5)" (0 = nullo; 1 = molto basso; 2 = basso; 3 = medio; 4 = alto; 5 = molto alto) (Nijkamp, Rietveld, & Voogd, 1990; Zeleny, 1982a). In questo modo è stato possibile strutturare una matrice (Xit) per comparare i differenti strumenti oggetto dello studio (De Rosa & Di Palma, 2013) (Tab. 3). Nella seguente Tabella 2.2 è esposta la frequenza dei risultati come sintesi della matrice di performance.

Tabella 2.2 – Matrice di performances

Indicatori	T1 BID	T2 CDC	T3 MAIN STREET	T4 CCN	T5 PIATTAFORMA COLLAB.	T6 COMUNITA' COOPERATIV	T7 IMPRESA DI COMUNITA'	T8 IMPRESA SOCIALE	T9 CROWDFUNDING	T10 MICROCREDITO	T11 BUDGET PARTECIPAT	T12 FORUM DELIBERATIVO	T13 LABOR. GOV. LOCALE
I1. Investimenti in attività innovative	2	4	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3
I2. Accordi volontari, PPP, cooperazioni	4	5	4	5	4	4	5	5	3	3	4	3	5
I3. Progetti pilota nel mercato sociale	2	4	1	3	5	4	4	5	5	4	2	2	3
I4. Marketing e promozione territoriale	5	4	5	5	4	2	2	5	5	2	2	2	5
I5. Agevolazioni per organizzazioni no-profit	1	4	3	2	2	3	4	4	3	4	3	2	2
I6. Riduzione del tasso di disoccupazione	3	4	3	3	3	4	3	5	3	4	3	3	2
I7. Campagne di ascolto e sensibilizzazione	2	3	3	3	4	3	5	4	4	2	4	5	5
I8. Esperienze di auto-organizzazione	2	4	3	4	5	4	5	3	4	3	3	4	5
I9. Coinvolgimento in attività del terzo settore	3	4	3	3	4	4	5	5	4	3	3	3	4
I10. Nuovi spazi per la collettività	2	3	1	3	3	3	4	4	2	2	4	3	4
I11. Riduzione delle emissioni CO2	2	2	3	2	4	2	2	3	3	2	4	4	4
I12. Conservazione e implementazione verde	4	3	4	2	4	2	2	4	3	2	4	4	4
I13. Nuove infrastrutture e servizi di base	2	4	2	3	5	3	4	5	3	3	5	5	5
I14. Riuso di edifici e luoghi abbandonati	3	4	5	4	2	3	3	5	4	3	3	4	3
I15. Interventi di urban design	3	3	4	5	5	3	3	5	4	3	4	4	4
I16. Conservazione del patrimonio urbano	3	4	5	4	4	2	2	5	5	3	3	4	5
I17. Numero di associazioni, NGOs, charities	1	4	3	3	3	3	5	5	1	3	3	3	4
I18. Eventi di promozione e fruizione culturale	4	3	4	4	4	2	3	4	5	2	3	4	4
I19. Livello di sicurezza percepita	5	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3
I20. Premi e riconoscimenti	3	3	4	3	4	3	3	4	5	3	1	3	3

Tabella 2.5 – Analisi di frequenza delle performances

Strumenti	Ranking e (TOT)	Frequenza dei risultati					
		0	1	2	3	4	5
T1. BID	11 (58)	0	3	6	5	2	4
T2. CDC	4 (74)	0	0	1	5	13	1
T3. Main Street Approach	8 (65)	0	3	2	6	5	4
T4. Natural Shopping Centre	8 (65)	0	0	4	10	3	3
T5. Piattaforma Collaborativa	3 (75)	0	0	2	5	9	4
T6. Comunità Cooperativa	10 (60)	0	0	5	10	5	0
T7. Impresa di Comunità	6 (70)	0	0	4	7	4	5
T8. Impresa Sociale	1 (88)	0	0	0	2	8	10
T9. Crowd-funding	5 (73)	0	1	1	7	6	5
T10. Microcredito	11 (58)	0	0	6	10	4	0
T11. Budget Partecipativo	9 (64)	0	1	2	10	6	1
T12. Forum Deliberativo	7 (68)	0	0	3	8	7	2
T13. Lab. di Governance Locale	2 (77)	0	0	2	5	7	6

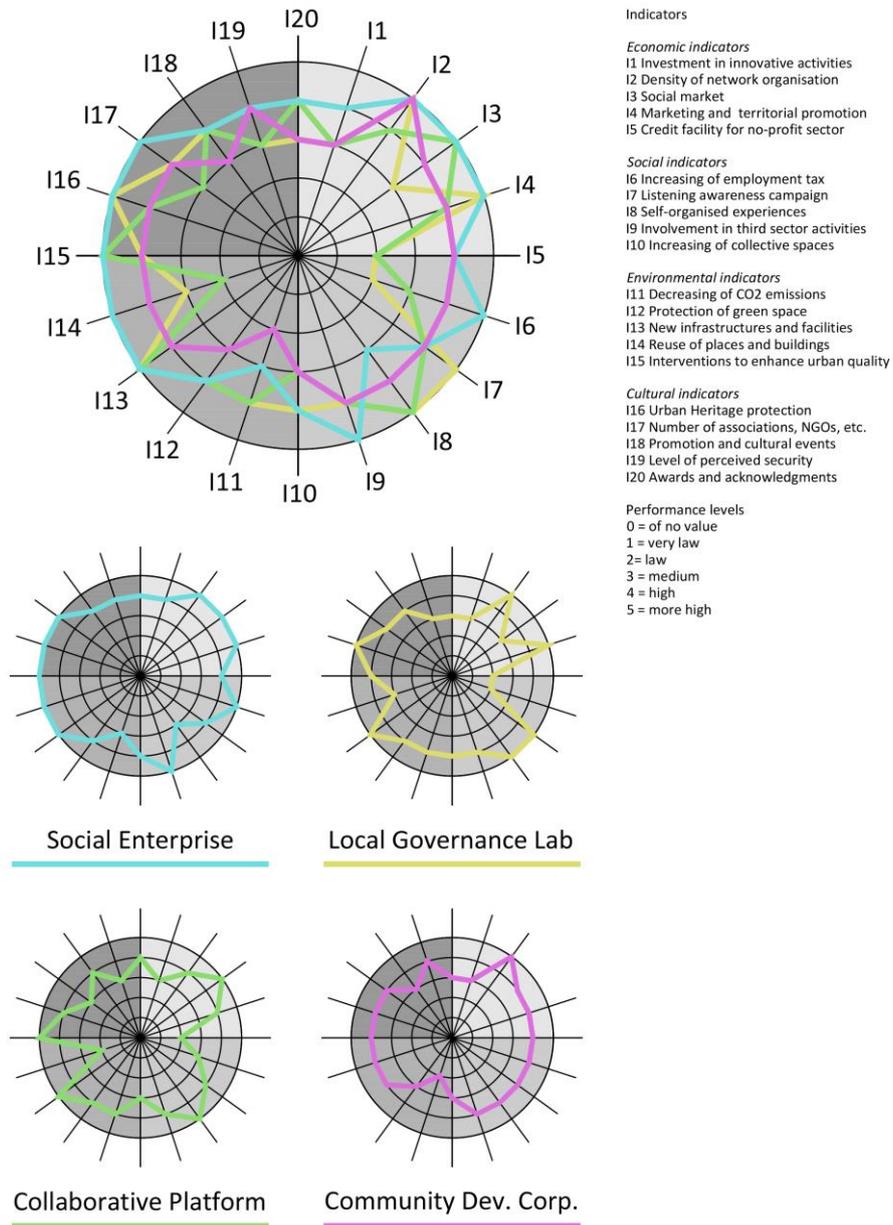
Di seguito si discutono i risultati dell'analisi:

- L'analisi conferma l'appropriatezza della selezione degli strumenti rispetto agli obiettivi da raggiungere dando valori nulli o molto bassi poco rilevanti.
- Gli strumenti selezionati come programmi consolidati di rigenerazione urbana (T1-T6) non hanno dato valori omogenei tanto che il CDC è quarto in classifica e il BID è undicesimo. Si sono registrati per tutti e cinque gli strumenti valori bassi riguardo I1 (Investimenti in attività innovative) e valori alti e molto alti riguardo I2 (Density of network organisation), cuore fondante degli strumenti di partenariato. La dimensione sociale è stata sviluppata con performance tutte alte solo dal CDC (T2). La dimensione ambientale è stata sviluppata da tutti con valori di performance medi e sopra la media. La dimensione culturale è stata sviluppata in modo eterogeneo, nello specifico gli strumenti CDC e Main Street (T2-T3) hanno sviluppato performance con valori da medio a molto alto.
- La Piattaforma Collaborativa (T7), risultata terza per valori di performance, ha registrato tutti valori sopra la media, soddisfacendo globalmente le quattro dimensioni della sostenibilità.
- Gli strumenti di Imprenditorialità e Business innovativo (T8-T10) hanno registrato livelli di performance molto diversi, l'Impresa Sociale è prima in classifica con 88 punti totali, l'Impresa di Comunità è sesta e la Comunità Cooperativa è decima.

L'analisi della dimensione economica e sociale riporta performance di livello da medio a molto alto, mentre sia l'analisi della dimensione ambientale che culturale riporta valori di performance bassi sia per T8 che per T9, mentre T10 persegue valori alti e molto alti anche in queste dimensioni.

- Tra gli strumenti di Management e Finanza innovativa (T11-T15) quello che ha conseguito risultati più alti nella dimensione economica è il Crowdfunding (T11) sia per la sua componente sociale all'interno del mercato che per le iniziative di promozione del territorio; gli altri strumenti hanno registrato valori da basso a molto alto. Per quanto riguarda la dimensione sociale essi hanno registrato in modo omogeneo un buon risultato sopra la media con una performance molto alta del Laboratorio di Governance Locale (T15) che si è classificato secondo con un punteggio totale di 77. La dimensione ambientale ha creato una divisione nei risultati di performance, il Crowdfunding e il Microcredito (T11-T12) hanno registrato valori da basso a alto, mentre il Participatory Budget, il Forum Deliberativo e il Laboratorio di Governance Locale (T13-T15) da alti a molto alti; per la dimensione culturale si sono registrati valori eterogenei con valori complessivamente sopra la media solo per T14 e T15.
- I quattro strumenti che hanno raggiunto i profili di sostenibilità più alti sono in ordine l'Impresa Sociale, il Laboratorio di Governance Locale, la Piattaforma Collaborativa e la Community Development Corporation; di seguito si propone una lettura dei risultati attraverso "diagramma a ragno" (Fusco Girard, 1997) (Fig. 2.1).

Figura 2.1 - Diagrammi a ragnò sviluppati per i quattro strumenti con le performance migliori
(Fonte: l'autore)



2.5. L'Impresa Sociale a cavallo tra recupero innovativo del patrimonio urbano e empowerment di comunità

Leggere la complessità espressa dalla sovrapposizione di layer dell'HUL rappresenta una sfida per pianificatori, economisti e sociologi – gli elementi da considerare per contribuire concretamente all'approccio del Paesaggio Storico Urbano sono molteplici e interconnessi tra loro. Pertanto la scelta del metodo, quale l'analisi comparativa attraverso i profili di sostenibilità, è stata sviluppata pensando alla complessità del tema del Paesaggio urbano. L'applicazione dei profili di sostenibilità ha dato modo di poter tenere insieme gli obiettivi richiesti da Unesco per gli strumenti, il quadro della sostenibilità e le pratiche urbane studiate. La scelta degli indicatori ha stimolato, in un processo iterativo di sviluppo della metodologia, approfondimenti teorici e pratici sui singoli strumenti e le loro applicazioni con il fine ultimo di identificare elementi e dati utili per l'analisi e quindi gli obiettivi Unesco. Tale approccio mutuato da analisi comparative sui quadri di sostenibilità di alcune capitali europee (De Rosa & Di Palma, 2013) si è dimostrato utile per raggiungere questo primo step di analisi che vede lo strumento dell'Impresa Sociale al primo posto per la sua performance.

The use of the social enterprise as tool for the regeneration of the urban landscape was born from recent research of English scholar (Bailey, 2012; Somerville & McElwee, 2011). It has been observed that social enterprises have local objectives oriented to the involvement of the community in the urban regeneration processes (Le Xuan & Tricarico, 2013). Strategies used by social enterprise are really linked to the concept of sustainability because they operate in terms of: shared well-being, income opportunity, job creation, development of capacity building, high environmental quality, mediation in conflict conditions through reinforcement of local network of constituted by community, institutions and private bodies (Le Xuan & Tricarico, 2013). As well, «Many governments around the world encourage community-based and social entrepreneurship because of its ability to transform society. [...] Social entrepreneurship provides an opportunity for society, individuals, corporations, organizations and the government to address any unmet social issue» (Vasi, 2009 in Ratten & Welpel, 2011:283).

Uno dei principali elementi chiave dell'impresa sociale come strumento per la rigenerazione del patrimonio urbano è lo strong linkage with local objectives. It doesn't exist a strict protocol but often the development phases of social enterprises depend on different contexts where are generated and actor network around them. Even more a symbiosis relationships has been established among people and organisations. For this reason, different levels from societal to social and community-based entrepreneurship are linked among them through social value built from the community that guarantees the growth and development. The community, composed by linkages among people and organisations, affects the ability of entrepreneurial initiative (Ratten & Welppe, 2011). Social networks are the access points for economic, knowledge and development opportunities, their nature of network reduces the risk because they have a mutual objective – it is very strong the collaborative dimension (Misztal, 2002) that makes relationships and leads towards the achievement of enterprise and its good result.

Bibliografia di riferimento

- Bailey, N. (2012). The role, organisation and contribution of community enterprise to urban regeneration policy in the UK. *Progress in Planning*, 77(1), 1–35. <http://doi.org/10.1016/j.progress.2011.11.001>
- Beatley, T., & Manning, K. (1997). *The Ecology of Place: Planning for Environment, Economy, and Community*. Washington: Island Press. Retrieved from <http://books.google.it/books?id=Nu987GxZMqMC>
- Bevilacqua, C., & Trillo, C. (2012). Urban regeneration and public-private partnership issues. In *FIRST SCIENTIFIC REPORT 2012 CLUDS PROJECT - Economic Development Strategies. The role of Public Private Partnership* (pp. 14–23).
- Bovaird, T. (2004). Public-private partnerships: from contested concepts to prevalent practice. *International Review of Administrative Sciences*, 70(2), 199–215.
- Bozeman, B. (2007). *Public values and public interest: Counterbalancing economic individualism*. Georgetown: Georgetown University Press.
- Brattelli, V., Falco, E., Ferretti, A., Maione, C., Polizzi di Sorrentino, E., & Zingal, L. (2012). An overview on the main urban management models in US. In *CLUDS First Scientific Report Economic Development Strategies. The role of Public-Private Partnership* (pp. 37–44).
- Brinkerhoff, D. W., & Brinkerhoff, J. M. (2011). Public private partnership: perspectives on purposes, publicness and good governance. *Public Administration and Development*, 14, 2–14. <http://doi.org/10.1002/pad>
- C Vidal, A., & Keating, W. D. (2004). Community development: Current issues and emerging challenges. *Journal of Urban Affairs*, 26(2), 125–137.
- Calabrò, F., & Pizzimenti, G. (2012). Public Private Partnership and Urban Regeneration: EU and US Comparison. In *CLUDS First Scientific Report Economic Development Strategies. The role of Public-Private Partnership*.
- Coca-Stefaniak, J. A., Parker, C., Quin, S., Rinaldi, R., & Byrom, J. (2009). Town centre

- management models: A European perspective. *Cities*, 26(2), 74–80.
- De Rosa, F., & Di Palma, M. (2013). Historic Urban Landscape Approach and Port Cities Regeneration: Naples between Identity and Outlook. *Sustainability*, 5(10), 4268–4287. <http://doi.org/10.3390/su5104268>
- Dyer, A. W. (2012). Credit access and urban regeneration in the United States. In *FIRST SCIENTIFIC REPORT 2012 CLUDs PROJECT - Economic Development Strategies. The role of Public Private Partnership*.
- Esposito De Vita, G., Bevilacqua, C., Monardo, B., & Trillo, C. (2013). Rigenerazione urbana e partenariato pubblico-privato tra Boston e l'Europa. In M. Rigillo (Ed.), *OLTRE LA SIEPE. Scenari di ricerca per il progetto ambientale* (pp. 89–113). Napoli: Editoriale Scientifica.
- Esposito De Vita, G., & Ragozino, S. (2014). Natural Commercial Centres: Regeneration Opportunities and Urban Challenges. *Advanced Engineering Forum*, 11, 392–401. <http://doi.org/10.4028/www.scientific.net/AEF.11.392>
- Esposito De Vita, G., & Trillo, C. (2014). Valorizzazione del patrimonio storico-architettonico e promozione d'impresa: il caso the Brewery, Boston. *BDC. Bollettino Del Centro Calza Bini*, 14(1), 145–164.
- Esposito De Vita, G., Trillo, C., Bevilacqua, C., & Schultz, A. L. (2012a). Boosting the link between enterprises promotion and heritage valorisation: towards an integrated approach to urban regeneration and tourism development. In *Enlightening Tourism* (pp. 563–582).
- Esposito De Vita, G., Trillo, C., Bevilacqua, C., & Schultz, A. L. (2012b). Boosting the link between enterprises promotion and heritage valorisation: towards an integrated approach to urban regeneration and tourism development. In A. Morvillo (Ed.), *Competition and innovation in tourism: new challenges in an uncertain environment* (pp. 563–584). Napoli: Enzo Albano Editore.
- Esposito De Vita, G., Trillo, C., & Oppido, S. (2013). Rigenerazione degli spazi pubblici e centri commerciali naturali: il caso di Piazza Mercato e Borgo Orefici a Napoli. *Planum*, (26).
- EUROSTAT. (2008). *Eurostat Feasibility study for Well-Being Indicators Task 4: Critical review*.
- Fusco Girard, L. (1997). *Assessments for sustainable development of the city and territory*. Milano: Franco Angeli.
- Fusco Girard, L. (2011). Creativity and the Human Sustainable City: Principles and Approaches for Nurturing City Resilience. In L. Fusco Girard, T. Baycan Levent, & P. Nijkamp (Eds.), *Sustainable city and creativity* (pp. 55–95). Farnham: Ashgate.
- Fusco Girard, L., Baycan Levent, T., & Nijkamp, P. (2011). *Sustainable city and creativity*. Surrey: Ashgate Publishing.
- Fusco Girard, L., & Nijkamp, P. (1997). *Le Valutazioni per lo sviluppo sostenibile della città e del territorio* (Vol. 74). Milano: Franco Angeli.
- Fusco Girard, L., & Nijkamp, P. (2004). *Energia, bellezza, partecipazione: la sfida della sostenibilità: valutazioni integrate tra conservazione e sviluppo* (Vol. 112). Milano: Franco Angeli.
- Giovannini, E. (2012). Indagine conoscitiva sull'individuazione di indicatori di misurazione del benessere ulteriori rispetto al PIL.
- Grimsey, D., & Lewis, M. (2007). *Public private partnerships: The worldwide revolution in infrastructure provision and project finance*. Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing.
- Grossman, S. A. (2008). The Case of Business Improvement Districts: Special District Public—Private Cooperation in Community Revitalization. *Public Performance & Management Review*, 32(2), 290–308.
- Healey, P. (1997). *Collaborative planning: shaping places in fragmented societies*. Vancouver: UBC Press.
- Istat. (2015). *Il benessere equo e sostenibile nelle città 2015*.
- Johnston, J., & Romzek, B. S. (2005). Traditional contracts as partnerships: effective

- accountability in social services contracts in the American states. In *The Challenge of Public-Private Partnerships: Learning from International Experience*, Greve C, Hodge G (eds). Edward Elgar Publishing: Northampton, MA (pp. 117–143). Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Landry, C. (2012). *The creative city: A toolkit for urban innovators*. Oxford: Earthscan.
- Le Xuan, S., & Tricarico, L. (2013). Le Community Enterprises in Gran Bretagna : imprese sociali come modello di rigenerazione. *Impresa Sociale*, 2.
- MacDonald, J. M., Stokes, R., & Bluthenthal, R. (2010). The Role of Community Context in Business District Revitalization Strategies: Business Improvement Districts in Los Angeles. *Public Performance & Management Review*, 33(3), 436–458.
- Mason, R. (2005). *Economics and Historic Preservation: A Guide and review of the Literature*. Pennsylvania: Metropolitan Policy Program The Brookings Institutions.
- Misztal, B. (2002). *Informality: Social theory and contemporary practice*. Londra: Routledge.
- Musco, F. (2009). *Rigenerazione urbana e sostenibilità*. Milano: Franco Angeli.
- NEF, N. E. F. (2012). *Happy planet index: 2012 Report. A global index of sustainable well-being. A global index of sustainable well-being*. Retrieved from <http://www.happyplanetindex.org/assets/happy-planet-index-report.pdf>
- Network CLUDs. (2012). *FIRST SCIENTIFIC REPORT 2012 CLUDs PROJECT - Economic Development Strategies. The role of Public Private Partnership*.
- Nijkamp, P., Rietveld, P., & Voogd, H. (1990). *Multicriteria evaluation in physical planning*. Amsterdam: Elsevier.
- OECD Organisation for Economic Co-operation and Development. (2002). *The Well-Being of Nations - The Role of Human and Social Capital*.
- Paparelli, R., & Del Duca, M. (2010). *Centri commerciali naturali. Strategia e strumenti di network marketing a servizio del commercio, del turismo e del terziario*. Milano: Franco Angeli.
- Polizzi di Sorrentino, E. (2012). Washington Gateway Main Street. In *CLUDs First Scientific Report Economic Development Strategies. The role of Public-Private Partnership*.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*.
- Porter, M., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1), 2.
- Ragozino, S. (2014). Marketplace e spazio pubblico. Sviluppo urbano nella città consolidata tra crisi e ri-localizzazione. *BDC*, 1(14), 165–183.
- Ratten, V., & Welpel, I. M. (2011). Special issue: Community-based, social and societal entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5-6), 283–286. <http://doi.org/10.1080/08985626.2011.580159>
- Ricci, M., & Valentino, P. (2012). A focus on CCN in Italy: an integrated approach among urban renewal and PPP. In *FIRST SCIENTIFIC REPORT 2012 CLUDs PROJECT - Economic Development Strategies. The role of Public Private Partnership*.
- Robertson, K. A. (2004). THE MAIN STREET APPROACH TO DOWNTOWN DEVELOPMENT: AN EXAMINATION OF THE FOUR-POINT PROGRAM. *Journal of Architectural and Planning Research*, 1, 55–73.
- Senato della Repubblica. Disegno di legge n.2704 Disposizioni per la riqualificazione e il potenziamento della rete commerciale nei centri storici e nei centri commerciali naturali (2011).
- Somerville, P., & McElwee, G. (2011). Situating community enterprise: A theoretical exploration. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5-6), 317–330. <http://doi.org/10.1080/08985626.2011.580161>
- Stoecker, R. (1997). The CDC model of urban redevelopment: A critique and an alternative. *Journal of Urban Affairs*, 19(1).
- UNHabitat. (2009). *Urban Indicators Guidelines*. Retrieved from <http://www.unhabitat.org>
- Vasi, I. B. (2009). New heroes, old theories? Toward a sociological perspective on social

- entrepreneurship. *An Introduction to Social Entrepreneurship*, 155–173.
- World Bank. (2005). *Exploring partnerships between communities and local governments in community driven development: a framework. Report No. 32709-GLB*. Washington DC.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). Londra: Sage.
- Zamagni, S. (2007). *L'economia del bene comune* (Vol. 3). Città nuova.
- Zeleny, M. (1982a). *Multiple criteria decision making*. New York: McGraw-Hill.
- Zeleny, M. (1982b). The decision process and its stages. In M. Zeleny (Ed.), *Multiple criteria decision making*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Sitografia

- www.undp.org
www.bidintel.co.uk,
www.britishbids.info
www.downtownboston.org
community-wealth.org
www.gatewaymainstreet.org
urbact.eu
www.borgorefici.eu



Trentaremi, Napoli (Ragozino, 2015)

PARTE SECONDA
**L'IMPRESA SOCIALE (IS) COME STRUMENTO EFFICACE PER RENDERE
OPERATIVO L'APPROCCIO AL PSU**

CAPITOLO 3
VALUTARE L'IMPATTO SOCIALE. IL CASO DELLE IMPRESE SOCIALI

Executive Summary

Per approfondire il binomio PUC/IS, si persegue l'obiettivo di costruire una griglia valutativa per la Valutazione di Impatto Sociale (VIS) integrata con la dimensione del PUC.

A partire dall'evoluzione del Terzo settore, che vede gli operatori sociali trasformarsi gradualmente in imprenditori sociali e inserirsi con un ruolo attivo nella triade che vede cooperare il settore pubblico con quello privato e quello sociale, si sposa lo schema della sussidiarietà circolare per migliorare la governance urbana. In tale ambito, l'enfasi posta sul cambiamento operato dall'impresa sociale ha spostato il focus dal *cosa si fa* al *come si fa*. L'intervento sociale, l'azione dell'impresa sociale, lo specifico progetto hanno senso se generano un cambiamento positivo, valutabile e duraturo in un determinato contesto. Tale cambio di paradigma impone, oltre che la tradizionale valutazione della trasparenza contabile, che si valutino gli elementi di innovazione in termini di strumenti e obiettivi. Tale operazione risulta complessa poiché l'impatto sociale è un concetto multilivello e multidimensionale, in cui compaiono una pluralità di obiettivi e di soggetti coinvolti.

A partire dalla definizione dei parametri chiave della VIS, si presentano approcci e strumenti relativi a tale ambito, si seleziona il metodo Social Return On Investment (SROI) come quello più efficace per i contenuti e la modalità di co-valutazione implementata e si costruisce la base di definizione per uno strumento valutativo che integri la VIS con i valori del PUC.

Parole chiave

sussidiarietà circolare; IS, VIS, PUC, SROI

3.1. L'IS, uno sguardo ai diversi contesti geopolitici

Nel settembre 2000 l'ONU ha riunito i leader mondiali a New York per approvare e firmare la Dichiarazione del Millennio. Da quest'ultima sono derivati una serie di otto obiettivi di sviluppo per il Millennio che costituiscono l'oggetto di un impegno comune per migliorare le condizioni di vita e la speranza futura di tutte le persone in tutti i paesi. Tali obiettivi dovrebbero essere raggiunti entro il 2015. A questo è connesso il riconoscimento in tutta l'UE dell'importanza che riveste l'IS e, più in generale, l'imprenditoria sociale per gli Stati membri. Tale aspetto è legato alla loro capacità di raggiungere gli obiettivi del Millennio, ma anche alle loro economie, di cui una parte significativa è da ricondurre a questi settori (Commissione Europea, 2014).

La Comunicazione della Commissione Europea (Commissione Europea, 2011) che ha rilanciato le politiche per l'impresa sociale a livello comunitario può essere presa in esame da almeno tre diverse angolature. La prima si concentra su alcuni dettagli che pur nella loro singolarità mettono in luce le opzioni politico-culturali che sono all'origine di questo documento. La seconda ottica, più tradizionale, riguarda l'impostazione generale del documento, i principali contenuti che lo sostanziano e soprattutto l'articolato sistema di legami con altri provvedimenti assunti dalla stessa Commissione e da altre istituzioni europee. Infine, si possono delineare le ricadute che deriveranno dalla sua progressiva implementazione per le imprese sociali che operano sul campo. (Redazione di Impresa Sociale, 2013). I dettagli degni di maggior attenzione si concentrano nel titolo e nel sottotitolo della Comunicazione. La versione italiana si intitola infatti "Iniziativa per l'imprenditoria sociale", mentre nella versione inglese il titolo è "Social Business Initiative". Quella che può sembrare una mera questione terminologica rimanda in realtà a un più profondo confronto tra diversi approcci all'impresa sociale e che, in linea di massima, sono di due tipi. Da una parte l'impresa sociale che scaturisce da un'evoluzione interna all'economia sociale e al terzo settore in forma di organizzazione imprenditoriale non profit. Dall'altra l'evoluzione più recente nell'ambito delle strategie di responsabilità sociale delle imprese for profit. In entrambi i casi si tratta di evoluzioni che segnano una discontinuità rispetto a dinamiche relativamente consolidate.

Sul fronte dell'economia sociale e del terzo settore l'impresa sociale si è affermata, ormai da qualche decennio, marcando alcuni elementi distintivi: l'allargamento della missione sociale a una gamma ampia e diversificata di portatori di interesse e la capacità di produrre e scambiare beni e servizi secondo criteri imprenditoriali di "stabilità e continuità" come ben ricorda la normativa italiana in tema di impresa sociale (Legge n. 118/05). Il modello che è emerso da questo contesto ridefinisce i processi di mutualizzazione dei bisogni ai quali rispondere, allargandone e differenziandone lo spettro. Inoltre individua una vocazione di carattere produttivo per quanto riguarda beni e servizi con un marcato accento di "interesse collettivo" legato al loro carattere di meritori etè (Borzaga & Fazzi, 2011). Nel caso delle imprese di mercato, invece, l'orientamento in senso sociale riguarda l'oggetto della produzione e non solo la redistribuzione per fini sociali di una percentuale della ricchezza economica prodotta attraverso i meccanismi di accumulazione tradizionali che massimizzano l'interesse degli azionisti. Un valore quindi che – citando il titolo del fortunato saggio di Michael Porter e Mark Kramer (Porter & Kramer, 2011) – è sociale perché condiviso da una pluralità di attori, in particolare dai consumatori che sono sempre più interessati ad acquistare beni che incorporano elementi di sostenibilità variamente definiti e adeguatamente rendicontati. Il dettaglio del titolo riflette un più ampio confronto competitivo tra diverse modalità di produzione di valore sociale, rispetto alle quali la Comunicazione della Commissione cerca di farsi carico, non senza difficoltà, soprattutto sul piano definitorio. L'estensore del documento ha scelto di non proporre schemi giuridico formali – opzione peraltro complicata da un contesto europeo estremamente frammentato – ma piuttosto puntando su tre diversi aspetti.

Il primo riguarda il riconoscimento di un elevato valore sociale ad alcuni macro ambiti di attività all'interno dei quali le imprese sociali operano già da tempo e in numero piuttosto significativo, come i servizi sociali e le attività di inclusione attraverso il lavoro a favore di persone svantaggiate. Il secondo aspetto riguarda la destinazione della ricchezza generata dall'impresa, prevedendo che gli utili vengano reinvestiti, anche se non totalmente, per la realizzazione dello scopo sociale. Ultimo aspetto, e forse più evidente, riguarda la capacità dell'impresa sociale di generare un impatto non solo

economico e occupazionale ma anche sociale, avendo come riferimento il benessere dei beneficiari diretti e indiretti delle attività e, a caduta, il sistema socio – economico e politico in cui l'impresa opera. Un impatto quindi che è anche sistemico perché volto a ridefinire i metodi di azione e i sistemi di regolazione. Anche per questa ragione l'impatto generato dalle imprese sociali dovrà essere efficacemente rendicontato in modo da legittimare la missione distintiva di queste imprese, mentre sul piano gestionale consentirà di attrarre risorse di vario tipo mobilitate da soggetti diversi sulla base dei risultati raggiunti.

A pochi anni dal lancio della Social Business Initiative (SBI), la due giorni di Strasburgo dedicata al social business, *Social Entrepreneurship Have Your Say!*, è stata l'occasione per fare un primo bilancio di questi ultimi anni. Il bilancio è stato fatto riguardo l'accesso ai fondi, la visibilità e il quadro legislativo.

Il programma per l'Occupazione e l'innovazione sociale approvato dal Parlamento Europeo e dal Consiglio d'Europa ha l'obiettivo di sviluppare tra il 2014 e il 2020 un percorso per sostenere il mercato degli investimenti nel sociale, sono stati stanziati 85 milioni di dollari. La promozione del social business è stata inserita tra le aree prioritarie anche nei Fondi Strutturali dell'Unione Europea (Fondo Sociale Europeo e European Regional Development Fund). Per promuovere gli investimenti privati nel social business, è stata istituito il Fondo Europeo per l'IS, una sorta di passaporto europeo per gli investimenti che dovrebbe facilitare l'accesso ai finanziamenti per le imprese sociali e aiutare gli investitori ad identificare le imprese sociali su cui investire. Volto a facilitare l'accesso al capitale privato anche la nuova definizione di European Venture Capital Fund, che dovrebbe uniformare e promuovere la crescita degli investimenti venture.

“Dare visibilità e permettere lo scambio tra le varie esperienze di innovazione sociale in Europa”: è questo l'obiettivo di Social Innovation Europe (eai.eu), la piattaforma online su cui chiunque può raccontare la propria storia di innovazione legata al sociale. La pubblicazione della Guida all'innovazione sociale intende invece offrire strumenti ulteriori per la comprensione del settore alle istituzioni nazionali. Volto a rendere il concetto di innovazione sociale più conosciuto è anche il progetto attualmente in corso di mappatura delle realtà che lavorano nel settore in Europa. Questa attività sarà poi

usata per realizzare un database e confrontare le diverse definizioni di social business tra gli stati membri, identificando possibili strumenti comuni per la misurazione dell'impatto sociale.

Il nuovo pacchetto di riforme relativo al Public Procurement adottato a inizio 2014, incoraggia gli enti pubblici a considerare il ciclo di vita completo dei servizi, quando chiamati a decidere sulle concessioni e gli affidamenti. In questo panorama le clausole sociali entrano a pieno titolo nelle nuove direttive europee, ricoprendo un'importanza mai vista prima. Tra i risultati più importanti della nuova normativa, gli affidamenti nei servizi sociali con competizioni riservate alle non profit e, per quanto riguarda le convenzioni sull'inserimento lavorativo, l'abbassamento delle percentuali minime di lavoratori svantaggiati. Tra i provvedimenti per lo sviluppo di un ecosistema favorevole all'innovazione sociale, anche la proposta adottata dalla Commissione Europea di uno statuto unico delle fondazioni europee, lo European Foundation Statute, fortemente voluto dallo European Foundation Center, volto a facilitarne le attività transfrontaliere. Medesimo obiettivo è quello dello European Cooperative Society Statute che, a differenza dello statuto delle fondazione, è già esecutivo. Il lavoro però non è finito. La Commissione ha avviato una consultazione pubblica per renderlo più semplice, accessibile e utile agli addetti ai lavori.

Social enterprise is «a business with primarily social objectives, whose surpluses are principally reinvested for that purpose in the business or in the community, rather than being driven by the need to maximize profit for shareholders and owners» (Department for Trade and Industry (DTI) – 2002). Social enterprise is «an autonomous, transparent and accountable organization with a clear social and/or environmental mission that generate majority of its income through trading and reinvests majority of its profits» (www.socialenterprise.org.uk). «Many governments around the world encourage community-based and social entrepreneurship because of its ability to transform society. [...] Social entrepreneurship provides an opportunity for society, individuals, corporations, organizations and the government to address any unmet social issue» (Vasi, 2009 in Ratten & Welpel, 2011:283). These definitions put together three relevant points of the EU's Social Business Initiatives (www.eesc.europa.eu): Primary social

objective; Limited distribution of profits; Transparent and participative governance. The criteria that reflect minimum conditions that an organisation have to satisfy to be classified as social enterprise have been defined by the European Commission in 2014 (Fig. 4.1) (Nogales & Zandonai, 2014).

Figura 3.1 – Basic criteria for social enterprise (Fonte: European Commission, 2014)

- 1) *The organisation must engage in economic activity*: this means that it must engage in a continuous activity of production and/or exchange of goods and/or services.
- 2) *It must pursue an explicit and primary social aim*: a social aim is one that benefit society.
- 3) *It must have limits on distribution of profits and/or assets*: the purpose of such limits is to prioritise the social aim over profit making.
- 4) *It must be independent* i.e. organizational autonomy from the State and other traditional for-profit organisations.
- 5) *It must have inclusive governance* i.e. characterized by participatory and/or democratic decision-making processes.

The Cabinet Office with the Small Business Survey 2014 that includes only commercial business and not charity, estimates that 5% of SME employers were social enterprises (the total of SMEs is 4,355). The 27% of SME employers viewed their businesses as comprising a social enterprise: a business that has mainly social or environmental aims. for this reason, they are significant economic actors in the national entrepreneurship scenario. As well, «Many governments around the world encourage community-based and social entrepreneurship because of its ability to transform society. [...] Social entrepreneurship provides an opportunity for society, individuals, corporations, organizations and the government to address any unmet social issue» (Vasi, 2009 in Ratten & Welp, 2011:283).

3.2. Il Terzo Settore da operatori a imprenditori sociali, il principio di sussidiarietà circolare

La fase di passaggio che sta vivendo il Terzo settore¹ italiano impone la necessità di approfondire il tema dell'*impatto sociale* generato dalle imprese sociali (Zamagni, Venturi, & Rago, 2015). Nello specifico il passaggio di transizione sta avvenendo da un modello di *welfare state* a uno di *welfare society* che introduce il passaggio al principio di sussidiarietà circolare. Tale trasformazione nel Terzo settore si traduce in un passaggio ad un modello produttivo che, rispetto al modello redistributivo, coinvolge la società civile nel processo di pianificazione e produzione dei servizi, superando la dicotomia pubblico-privato e aggiungendo la terza dimensione *civile* (Bruni & Zamagni, 2004). Non è questa la sede appropriata per essere esaustivi sul tema ma basti ricordare la letteratura specifica e i numerosi incontri scientifici sul tema di questi ultimi anni (Bruni & Zamagni, 2004; Porter & Kramer, 2011; Tognetti & Venturi, 2013; Zamagni et al., 2015; Zamagni, 2007).

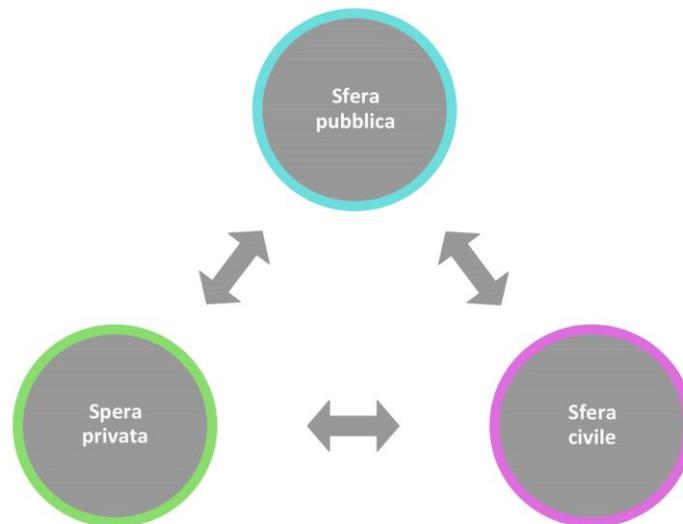
Il concetto di sussidiarietà circolare deriva da una necessità di aumentare il tasso di imprenditorialità sociale per la fornitura di beni comuni – diversi dai beni collettivi prodotti dalla sfera pubblica – e per superare la dicotomia tra sussidiarietà orizzontale e verticale. Ricordiamo che per sussidiarietà verticale si intende “decentramento” per quegli organi che demandano alcuni ruoli ad altri più vicini ai cittadini, mentre la sussidiarietà orizzontale (Senato della Repubblica, n.d.) prevede che l'ente pubblico consenta e favorisca l'aggregazione libera della società civile nel fornire servizi e la mobilitazione della sua libera iniziativa. Nonostante tali forme costituiscano comunque un raggiungimento di obiettivi sociali, non sono sufficienti a sostenere il livello di crisi attuale in cui la mancanza di risorse pubbliche è all'ordine del giorno.

Nello specifico il concetto di sussidiarietà circolare (Bruni & Zamagni, 2004) considera la società come un triangolo ai cui vertici vengono posizionati la sfera pubblica, la sfera privata e la sfera civile (Fig. 3.1). È previsto che tra le tre sfere sussistano relazioni

¹ Per un'analisi esauriente sul Terzo settore in Italia si consulti (UniCredit Foundation, 2012)

bilaterali di interazione per costruire in modo condiviso gli obiettivi e la loro realizzazione.

Figura 3.1 – Le tre sfere della sussidiarietà circolare legate da relazioni bilaterali (Fonte: l'autore)



Tale modello nasce come critica allo schema organizzativo di welfare state in cui l'ente pubblico, eletto democraticamente, prende le decisioni in autonomia e in seguito richiede la partecipazione del mondo imprenditoriale e del Terzo settore per la realizzazione degli obiettivi; il mondo dell'imprenditorialità è concentrato a produrre profitto e il Terzo settore si colloca come "operatore sociale" essendo abituato a operare su commissione del pubblico. Pertanto per far fronte a tale scenario, il modello di sussidiarietà circolare propone un dialogo deliberativo e una interazione continua tra le tre sfere a partire dal momento progettuale e di programmazione.

Elementi centrali per il successo del modello circolare sono la ridefinizione dei ruoli e la cooperazione secondo cui ognuno dei soggetti deve conservare il proprio ruolo e non deve sostituirsi occupando ruoli relativi ad altre sfere (sussidiarietà orizzontale) e il principio di reciprocità – rapporto bilaterale diverso dal rapporto di scambio – che deve prendere il posto della filantropia – modello unilaterale (Bruni & Zamagni, 2004).

Il Terzo settore o meglio la comunità civile che include le associazioni di volontariato, associazioni di settore, cooperative e imprese di comunità e sociali, riveste un ruolo

centrale di starter, perché capace di attivare sinergie, di collante per la costruzione di tavoli di concertazione e elemento di rottura rispetto allo schema ridistributivo finora adottato incapace di soddisfare i bisogni della società civile. Tale cambiamento si realizzerà se crescerà la consapevolezza di poter rivestire il ruolo di imprenditori sociali piuttosto che operatori (Zamagni, 2007).

3.3. La questione della valutazione nelle Imprese Sociali

Il tema della valutazione dell'impatto sociale è uno degli argomenti più dibattuti in tema di Impresa Sociale soprattutto da quando il *Single Market Act II* (2011) ha dichiarato che l'economia e l'impresa sociale sono attori chiave per l'innovazione sociale, la coesione sociale e la fiducia. Il ripensamento globale che interessa l'evidenza e i risultati di un intervento riguarda anche la valutazione di impatto sociale delle imprese sociali come supporto per "prendere decisioni migliori". Diverse sono le motivazioni per cui è importante valutare l'impatto sociale dell'impresa sociale, dal decidere se iniziare una tale attività, se continuarla o come replicare un progetto pilota (Tab. 3.1).

Tabella 3.1 – Perché valutare l'impatto? (Elaborato da Chiaf, 2013)

Valutare l'impatto per:	
1.	<i>Decidere</i> se ha senso sostenere un programma o un intervento (valutazione ex-ante)
2.	<i>Decidere</i> se continuare o ampliare un progetto (valutazione in itinere)
3.	<i>Decidere</i> se i risultati sono soddisfacenti (valutazione ex-post)
4.	<i>Apprendere</i> come replicare un progetto pilota
5.	<i>Apprendere</i> come adattare un programma di successo a contesti diversi
6.	<i>Informare</i> i sostenitori e i donatori che il denaro è stato investito in maniera positiva
7.	<i>Informare</i> potenziali beneficiari dei benefici derivanti da un progetto o un programma

Inoltre diventa importante per differenti soggetti, per l'organizzazione che deve darsi degli obiettivi chiari e condivisi, per i soggetti esterni – molto spesso finanziatori – per comprendere l'efficacia del loro intervento, per i soggetti pubblici quando gli interventi hanno finalità di inclusione per la comunità (Chiaf, 2013).

Pertanto individuare una metodologia adatta per valutare l'impatto sociale rappresenta una chiave di volta per identificare l'effettivo contributo che l'impresa sociale riesce a dare al Paesaggio Urbano quindi alle persone e ai luoghi.

Il passaggio che vede il Terzo settore passare da una logica redistributiva a una produttiva richiama la necessità di cambiare il modello di valutazione dell'operato. Se prima era sufficiente controllare la trasparenza e rendicontare opportunamente, oggi è necessario un metodo valutativo che superi l'approccio puramente capitalistico valorizzando gli elementi di innovazione sociale che caratterizzano i mezzi e i fini delle imprese sociali (Zamagni et al., 2015:78). In sostanza diventa necessario valutare se oltre l'obiettivo economico tali imprese sociali riescano a soddisfare e raggiungere gli obiettivi di tipo sociale che si prefiggono (Chiaf, 2013). Nello specifico si ha l'obiettivo di dare valore all'impatto sociale messo in atto dal Terzo settore.

«Per valutazione dell'impatto sociale si intende la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato» (Articolo 118 della Costituzione Italiana - Parte II Titolo V).

L'OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development – definisce l'impatto come «the positive and negative, intended and unintended, direct and indirect, primary and secondary effects produced by an intervention», quindi se guardiamo all'impatto sociale «stiamo intendendo l'effetto sociale che ogni intervento genera sulla collettività o su specifiche categorie di soggetti beneficiari» (Chiaf, 2013).

La questione della valutazione dell'impatto sociale è tema attuale nel dibattito sociale e politico italiano soprattutto perché si sta cercando di dare risposta all'orientamento europeo su tale materia (CESE, 2013) che focalizza su due principali obiettivi:

- «Misurare gli effetti sociali e l'impatto sulla società determinati da specifiche attività di un'impresa sociale».

- «Qualsiasi metodo di valutazione va elaborato a partire dai risultati principali ottenuti dall'impresa sociale, deve favorirne l'attività, essere proporzionato e non deve ostacolare l'innovazione sociale. Il metodo dovrebbe prefiggersi di trovare un equilibrio tra dati qualitativi e quantitativi, nella consapevolezza che la "narrazione" è centrale per misurare il successo» (CESE, 2013).

La Riforma del Terzo settore italiano, iter in corso con il Disegno di Legge "Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del Servizio civile universale"² nasce proprio dagli obiettivi del Comitato Economico e Sociale Europeo (CESE) che citano: «conseguire un impatto sociale positivo rappresenta l'obiettivo fondamentale di un'impresa sociale ed è spesso parte integrante e una componente permanente della sua attività». In particolare la Riforma intende:

«valorizzare il ruolo degli enti nella fase di programmazione, a livello territoriale, relativa anche al sistema integrato di interventi e servizi socio-assistenziali nonché di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale, paesaggistico e ambientale e individuare criteri e modalità per l'affidamento agli enti dei servizi d'interesse generale, improntati al rispetto di standard di qualità e impatto sociale del servizio, obiettività, trasparenza e semplificazione, nonché criteri e modalità per la valutazione dei risultati ottenuti» (Senato della Repubblica, 2015 - art.4)

e predisporre le linee guida in materia di bilancio sociale e di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore.

Più specificamente il Disegno di Legge riformula la definizione di impresa sociale legandola alla produzione di impatti sociali positivi che vengono perseguiti attraverso la produzione di beni e servizi sociali. Pertanto si rende necessario costituire modelli di valutazione che mettano in evidenza l'impatto sociale prodotto anche in visione degli investimenti che vengono erogati per perseguire gli obiettivi sociali. Nello specifico se si vuole legare l'impatto sociale dell'impresa sociale agli investimenti si può considerare che l'impatto sociale è definito come «cambiamenti significativi, sia previsti che non,

²Il Disegno di legge è stato presentato dal Presidente del Consiglio dei ministri (Matteo Renzi) e dal Ministro del lavoro e delle politiche sociali (Giuliano Poletti) di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze (Pier Carlo Padoan) (n. 2617, ora n. 1870) è stato approvato dalla Camera dei Deputati il 9 aprile 2015 e trasmesso dal Presidente della Camera dei Deputati alla Presidenza del Senato il 13 aprile 2015 (<http://www.senato.it>).

delle condizioni di benessere delle comunità, indotti dall'allocazione del capitale di investimento sociale, che va al di là di ciò che ci si sarebbe aspettati che accadesse» (A. Nicholls, Nicholls, & Paton, 2015).

Dato che l'impatto sociale è un concetto multilivello e multidimensionale (A. Nicholls et al., 2015), la sua valutazione è una sfida molto complessa. Le difficoltà che si incontrano sono relative alla pluralità di obiettivi perseguiti (Chiaf, 2013) – relativi alla struttura interna e alle relazioni con l'esterno dell'impresa sociale – e di soggetti (A. Nicholls et al., 2015). Le motivazioni alla base della valutazione d'impatto sociale includono la ratio per la selezione degli investimenti e il posizionamento delle risorse (Vurro & Perrini, 2013); la possibilità di comunicare l'efficacia nella creazione di valore economico e sociale (Vurro & Perrini, 2013); la possibilità di programmare e gestire una pianificazione strategica ed infine l'opportunità attraverso cui analizzare il bisogno per arrivare al cambiamento (Kail & Lumley, 2012).

3.4. Principi e definizioni della Valutazione di Impatto Sociale

L'enfasi posta sul cambiamento operato dall'impresa sociale ha spostato il focus dal *cosa si fa* al *come si fa*. L'intervento sociale, l'azione dell'impresa sociale, lo specifico progetto hanno senso se generano un cambiamento positivo, misurabile e duraturo in un determinato contesto (Chiaf, 2013; Crutchfield & Grant, 1998; Perrini, 2007). Ciò porta l'operatore sociale a fare chiarezza sugli obiettivi da porsi e sui cambiamenti che si intende generare coinvolgendo gli stakeholders in fase di programmazione.

A tal proposito diventa centrale definire il valore aggiunto determinato dall'impresa sociale; esso si può delineare attraverso quattro dimensioni: sociale, culturale, economica e istituzionale (Zamagni et al., 2015) (Tab. 3.2).

Tabella 3.2

Le dimensioni del valore aggiunto delle imprese sociali (elaborazione da Zamagni et al., 2015)

Dimensione	Descrizione e attributi
Sociale	Capacità di lettura dei bisogni del territorio Creazione di reti di partners Sistemi aperti di governance multistakeholdership Inclusione di soggetti vulnerabili
Culturale	Attività di animazione della comunità Politiche di trasparenza nei confronti degli stakeholders Equità, tolleranza, solidarietà, reciprocità
Economica	Attivazione di risorse economiche e non Risparmio della spesa pubblica Attrazione di lavoro volontario Acquisizione gratuita di attrezzature e spazi
Istituzionale	Rafforzamento della sussidiarietà circolare Sviluppo di politiche urbane Condivisione di visioni con le istituzioni

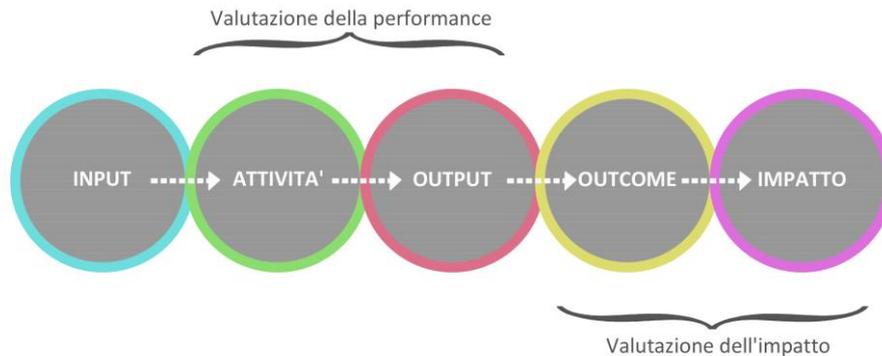
Sono cinque i punti chiave della valutazione di impatto sociale per l'impresa sociale condivisi dalla Commissione Europea (Clifford, Markey, & Malpani, 2013; Commissione Europea, 2014):

- La valutazione dovrebbe essere guidata dalla narrazione dell'intervento e dall'esigenza delle organizzazioni che lo realizzano: di conseguenza è di primaria importanza che i metodi di misurazione siano gestibili dall'impresa sociale;
- La valutazione esiste in un mondo reale definito dal contesto del mercato, dalle dinamiche politiche, dalla cultura e dal contesto sociale;
- La valutazione varia in risposta a diversi contesti di committenza, cui dovrebbe essere sensibile senza lasciarsi guidare;
- I pareri degli investitori elaborano e influenzano il modo in cui la valutazione può e dovrebbe essere condotta in futuro, ma si concentrano sul modo in cui l'impresa sociale consegue risultati rispetto agli scopi e obiettivi prefissati;
- Le esigenze degli investitori in materia di valutazione devono essere anche bilanciate con le necessità e aspettative di altri soggetti interessati, inclusa la stessa impresa sociale e i suoi beneficiari.

La valutazione dell'impatto si basa su un diagramma di flusso conosciuto come "catena del valore dell'impatto", "teoria del cambiamento" o anche "modello logico", esso è diviso in tre fasi dall'input alla fase di valutazione della performance (attività e output)

fino alla fase di valutazione dell'impatto (outcome e impatto) (Commissione Europea, 2014; Hehenberger, 2013; Kail & Lumley, 2012; Social Impact Investment Taskforce, 2014; Zamagni et al., 2015) (Fig. 3.2).

Figura 3.2 – La catena del valore dell'impatto (elaborazione da Zamagni et al., 2015)



I livelli a cui si riferisce la catena del valore dell'impatto sono condivisi sia a livello politico europeo che in ambito scientifico (Chiaf, 2013; Commissione Europea, 2014; Hehenberger, 2013; Zamagni et al., 2015):

- *Input* – le risorse umane, finanziarie, organizzative e comunitarie necessarie affinché un'azione/programma/intervento possano realizzarsi, ovvero il lavoro intrapreso utilizzando le risorse con lo scopo di fornire il risultato desiderato;
- *Attività svolte* – azioni messe in campo dall'azione/programma/intervento;
- *Output* – beni e servizi prodotti, risultati diretti dall'azione/programma/intervento nel breve periodo i cui effetti sono controllabili dall'organizzazione stessa;
- *Outcome* – effetti osservabili nel medio-lungo periodo (3-10 anni);
- *Impatto* – il cosiddetto «cambiamento sostenibile di lungo periodo nelle condizioni delle persone o nell'ambiente che l'azione/programma/intervento ha contribuito parzialmente a realizzare» (Zamagni et al., 2015:81); il cambiamento può essere positivo o negativo, previsto o imprevisto, diretto o indiretto (Commissione Europea, 2014).

È da precisare che gli indicatori di output valutano la qualità e la quantità dei beni e dei servizi prodotti dall'organizzazione senza però contemplare l'efficacia dell'intervento

che viene considerata negli indicatori di outcome e di impatto (Hehenberger, 2013). Gli indicatori di outcome valutano i risultati intermedi prodotti dagli output di un'azione/programma/intervento supportando la verifica che gli esiti ipotizzati siano stati raggiunti. Tale categoria di indicatori va oltre la responsabilità dell'organizzazione e contempla anche fattori esterni come le condizioni economiche dei beneficiari o gli ostacoli per il raggiungimento degli obiettivi. Riguardo l'impatto la valutazione si rende più complessa, esso viene determinato valutando anche il cosiddetto *deadweight* che consiste in uno scenario determinato dall'assenza dell'operato dell'organizzazione, cioè cosa sarebbe successo se l'organizzazione non avesse operato. Gli indicatori di impatto valutano la qualità e la quantità degli effetti di lungo periodo generati dall'azione/programma/intervento dell'organizzazione, descrivono i cambiamenti nelle vite delle persone e la trasformazione del paesaggio urbano dal livello locale a quello globale considerando anche i fattori esterni che li influenzano.

Tabella 3.3

Definizioni chiave nella valutazione dell'impatto (elaborazione da Commissione Europea, 2014)

Lavoro pianificato dall'organizzazione		Risultati attesi dell'organizzazione			
	INPUT	ATTIVITA'	OUTPUT	OUTCOME	IMPATTO
Descrizione	Risorse impiegate nell'attività (in capitale, umane)	Azioni svolte dall'organizzazione	Beni e servizi tangibili prodotti dall'attività	Risultati ottenuti dai beneficiari diretti	Cambiamenti generati nei beneficiari indiretti e nella collettività
Indicatore	Valore monetario (€), numero di persone	Sviluppo e attuazione di programmi e progetti	Numero di partecipanti, unità vendute	Effetti di miglioramento sulla popolazione (innalzamento del tasso di istruzione)	Effetti di miglioramento a medio/lungo termine (nuovi studenti)
Esempio	30.000 € investiti, 3 persone coinvolte nel progetto	Acquisto di un immobile, progetto scolastico	Numero di iscritti	Numero di studenti istruiti	Numero di studenti con accesso al progetto

A titolo esemplificativo, nella Tabella 3.3 è mostrata una sintesi della catena del valore dell'impatto con i relativi indicatori.

Tale modello previsto dalla teoria del cambiamento può essere utilizzato anche in itinere per valutare se una data operazione sta dando i risultati preventivati o richiede che alcuni parametri vengano modificati, inoltre permette di individuare gli outcome strategici da valutare necessariamente evitando che l'organizzazione si focalizzi su obiettivi poco concreti e allochi in modo errato le risorse. In tal senso lo strumento di valutazione diventa anche un buon metodo correttivo (Vurro & Perrini, 2013).

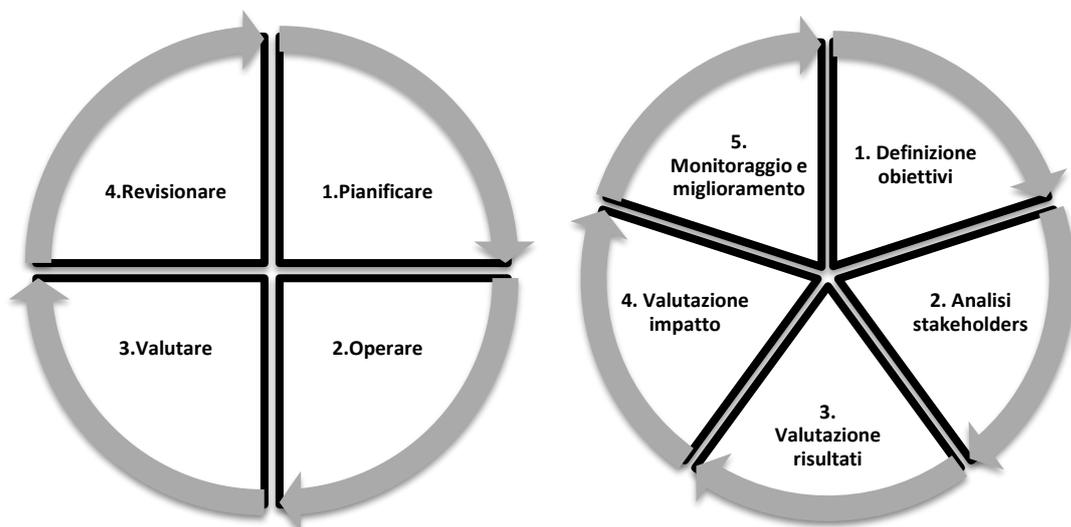
3.5. Approcci e Strumenti per valutare l'Impatto Sociale

Data la rilevanza del tema, sono numerosi gli approcci che sono stati sviluppati per valutare l'impatto sociale delle imprese sociali. Nuove metodologie sono state proposte dai differenti settori disciplinari, organizzazioni internazionali, associazioni di categoria e imprese così come differenti tentativi di catalogarli attraverso chiavi di lettura e categorie omogenee (Arena, Azzone, Bengo, & Calderini, 2015; Grieco, Michellini, & Iasevoli, 2014; Alex Nicholls, 2015b; Zamagni et al., 2015).

Nello specifico le classificazioni più recenti si differenziano in base alla variabile considerata, nel 2015 una delle suddivisioni è stata costruita dividendo gli approcci in base agli output, agli outcome positivi e intenzionali e quelli che collegano gli outcomes alle attività (olistici) (Alex Nicholls, 2015a); nel 2014 una classificazione è stata condotta sull'analisi di 76 modelli divisi in quattro gruppi di approcci: quantitativi, qualitativi, complessi olistici, management (Grieco, Michellini, & Iasevoli, 2015); dall'analisi della letteratura un'altra catalogazione è stata fatta dividendo gli approcci in base al tipo di focus: modelli che conducono ad un indicatore sintetico, modelli che si focalizzano sul processo e modelli che "fotografano" attraverso cruscotti e indicatori di performance i risultati di un'organizzazione (Arena et al., 2015); un'altra classificazione è stata fatta individuando: modelli strategici, modelli partecipativi, modelli integrativi, modelli basati sul ritorno atteso, modelli sperimentali e modelli logici (Vurro & Perrini, 2013);

un'ulteriore catalogazione è stata condotta su modelli maggiormente utilizzati a livello internazionale suddividendoli in base al focus (output, outcome e impatto) e se la valutazione è monetaria o non monetaria (Zamagni et al., 2015). In sintesi, si possono identificare due approcci principali, quello utilizzato dalla *Social Impact Investment Task Force* (Social Impact Investment Task Force, 2013; Social Impact Investment Taskforce, 2014) e quello utilizzato dal *Groupe d'experts de la Commission sur l'entrepreneuriat social* (GECES) (Hehenberger, 2013), entrambe modelli circolari (Fig. 3.3).

Figura 3.3 – I modelli valutativi circolari per la valutazione di impatto sociale, il modello della Social Impact Investment Task Force e il modello GECES (elaborazione da Zamagni et al., 2015)



Il primo mutuato dal lavoro di *Inspiring Impact* prevede quattro fasi: 1) Pianificare l'impatto e decidere come ottenerlo; 2) Operare l'impatto; 3) Valutare l'impatto ottenuto; 4) Revisionare i risultati e individuare le possibili migliorie da apportare. Il secondo modello, individuato dal GECES, prevede cinque fasi: 1) Definizione degli obiettivi; 2) Analisi degli stakeholder; 3) Valutazione dei risultati; 4) Valutazione dell'impatto; 5) Monitoraggio e miglioramento.

Tra i principali modelli maggiormente utilizzati, si ricordano il Best Available Charitable Option Ratio (BACO ratio), il Cost-Benefit Analysis (CBA), il Social Return On Investment (SROI), il Balanced Scorecard, il Social Impact Assessment (SIA), il Global Reporting Initiatives Sustainable Reporting Framework (GRI), il Randomized Controlled Trials (RCT),

l'Appreciative Inquiry, il Most Significance Change, l'Outcome Star, l'Impact Reporting and Investment Standards (IRIS). Molti di essi lavorano sul coinvolgimento degli stakeholder sia in fase di progettazione del cambiamento che in fase di valutazione, per alcuni si tratta di focus group con gli stakeholders chiave del cambiamento (Appreciative Inquiry), altri sono modelli di valutazione partecipata "senza indicatori" (Most Significance Change), altri ancora aumentano il grado di dettaglio dando una rappresentazione monetaria dell'impatto (SROI).

Il procedimento più utilizzato su vasta scala è il Social Return On Investment (SROI) che prevede la valutazione monetaria dei costi, dei benefici e delle eventuali conseguenze positive e/o negative di un'attività/programma/progetto. Il metodo è particolarmente significativo perché sintetico ed efficace, inoltre la metodologia si presenta solida e completa prevedendo sia il coinvolgimento degli stakeholder che la messa in evidenza del rapporto tra attività, risorse e valore prodotto (Chiaf, 2013).

3.5.1. Social Return On Investment (SROI)

Il Social Return On Investment (SROI) è un approccio valutativo che nasce dalla necessità diffusa di comprendere nell'approccio valutativo costi e benefici economici, sociali, ambientali e culturali (Arvidson & Lyon, 2010; Millar & Hall, 2012; The SROI Network, 2012; Zappalà & Lyons, 2009). Lo SROI valuta il cambiamento secondo le variabili che interessano le persone e le organizzazioni attraverso la narrazione del cambiamento, la valutazione degli outcome economici, sociali e ambientali utilizzando valori monetari per descriverli; nello specifico si basa sul rapporto tra:

$$\frac{\text{Valore monetario del cambiamento generato/}}{\text{Investimenti necessari per raggiungerlo}} = \text{Outcome/Input}$$

Ciò permette di estrapolare un ratio relativo tra benefici e costi rappresentativo dell'operato dell'organizzazione, per esempio un ratio 3:1 indica che 1€ di investimento genera 3€ di valore sociale (The SROI Network, 2012). Nonostante il ratio sia un numero elaborato attraverso valori economici, il report complessivo che conduce ad esso

contiene oltre alle proiezioni finanziarie molte informazioni relative al cambiamento sociale. Esistono due tipi di valutazioni SROI, una *valutativa* condotta ex-post e redatta sugli outcome già raggiunti e una *previsionale* che anticipa quale valore sociale verrà toccato se si raggiungono gli outcome attesi. Quest'ultimo rappresenta un elemento molto utile in fase di programmazione poiché può essere di supporto nelle decisioni riguardo a come un investimento possa massimizzare l'impatto.

Lo SROI, che come già anticipato fonda le sue basi sul bilancio sociale e sull'analisi costi-benefici, nello specifico adotta sette principi:

1. Coinvolgimento degli stakeholders;
2. Valutazione dei cambiamenti previsti/imprevisti sia positivi che negativi;
3. Valutazione attraverso strumenti adeguati ciò che conta³;
4. Inclusione solo di ciò che è materiale;
5. Evitare di sovrastimare;
6. Essere trasparenti;
7. Verifica del risultato.

Considerando le linee guida della SROI Network l'approccio prevede sei fasi che vanno dall'individuazione degli stakeholder, alla mappa degli outcome, fino al calcolo dello SROI ratio (Tab. 3.4).

Tale approccio è utile per rispondere a differenti obiettivi, sia di tipo strategico che progettuale come strumento migliorativo, che di tipo comunicativo per attrarre gli investimenti e per decidere quali investimenti concludere. Nello specifico l'analisi SROI facilita la costruzione della strategia aiutando ad andare verso la massimizzazione del valore sociale che un'attività crea, inoltre è di supporto nell'identificazione delle risorse appropriate, evidenzia l'importanza di lavorare in rete con altre organizzazioni e persone che contribuiscono al cambiamento, migliora il profilo dell'organizzazione o aiuta a crearlo, rende più ampia la casistica per attrarre maggiori investimenti rendendo le offerte progettuali più convincenti (The SROI Network, 2012).

³ Nello specifico si intende la necessità di identificare l'indicatore di outcome in termini misurabili e di evitare di utilizzare indicatori inadeguati ma facilmente reperibili. Se un outcome è importante bisogna trovare il modo di valutarlo.

Tabella 3.4 – Fasi del processo SROI (elaborazione da Guida SROI Network, 2012)

Fasi del processo	Descrizione della fase
1. Campo d'analisi e Identificazione dei principali stakeholder	Definizione dei confini su cui l'analisi SROI verrà applicata; definizione degli stakeholder coinvolti e modalità di coinvolgimento
2. Mappatura degli outcome	Sviluppo del diagramma di flusso della "catena del valore dell'impatto" o "teoria del cambiamento" che mette in evidenza le relazioni tra input, output e outcome
3. Dimostrazione outcome e attribuzione del valore	Ricerca di dati per mostrare se gli outcome sono stati raggiunti; valutazione monetaria degli outcome
4. Definizione dell'impatto	Valutazione del cambiamento che sarebbe comunque avvenuto senza l'apporto dell'organizzazione
5. Calcolo dello SROI	Fase in cui si sommano tutti i benefici, si sottraggono i valori negativi e si comparano i risultati e gli investimenti
6. Restituzione, utilizzazione e integrazione	Condivisione dei risultati

Come già anticipato, tale approccio, che produce un ratio di tipo socio-economico, non deve essere utilizzato per comparare il ritorno sociale, ma soprattutto per dare una visione complessiva e molto più narrativa del cambiamento operato da una data organizzazione. In tal senso lo strumento può essere utilizzato da diversi soggetti, dall'impresa sociale all'organizzazione non profit, dalle piccole aziende private a grandi investitori, dall'amministrazione pubblica che deve contemplare costi e benefici economici, ambientali e sociali allo sviluppo di politiche.

In concreto per condurre un'analisi SROI è necessario avere competenze combinate, avere esperienza nel coinvolgimento degli stakeholder, saper valutare gli outcome, saper utilizzare un software Excel e avere conoscenze minime di contabilità.

3.5.2. L'analisi SROI per valutare il cambiamento

Di seguito si illustra sinteticamente la metodologia per l'applicazione del metodo SROI così come presentato nella guida ufficiale dello SROI Network (Tab. 3.5). La seguente tabella è stata sviluppata come supporto ulteriore alla guida ufficiale; essa si può considerare come un promemoria in fase di rendicontazione del report essendo costruita evidenziando gli aspetti da considerare, le azioni e i quesiti a cui rispondere al fine di accompagnare il calcolo del ratio SROI con un report finale che sia comprensivo della narrazione della teoria del cambiamento.

Tabella 3.5 – Fasi applicative dell'analisi SROI (Elaborazione da The SROI Network, 2012)

Fasi del processo	Passaggi di fase	Aspetti da considerare	Azioni/Quesiti a cui rispondere per compilare il Report finale e calcolare il ratio SROI
1 Campo d'analisi e Identificazione dei principali stakeholder	1.1 Definire il campo di analisi	Lo scopo dell'analisi	Qual è lo scopo dell'analisi? C'è una pianificazione strategica o alcune condizioni di finanziamento?
		Il Pubblico/I Destinatari	A chi è rivolta l'analisi?
		Il background	Quali sono i fini e gli obiettivi dell'organizzazione o dell'attività? Qual è la teoria del cambiamento dell'organizzazione o dell'attività?
		Le risorse	Di quale risorse, in termini di denaro e tempo, si necessita?
		Chi svolgerà il lavoro?	Chi svolgerà l'analisi ha competenze ed esperienze in termini di finanza, contabilità, valutazione e collaborazione con gli stakeholder?
		L'ampiezza delle attività su cui si applica l'analisi	Verranno analizzate tutte le attività dell'organizzazione o solo alcune attività specifiche? (abbinare ad ogni attività la fonte di finanziamento)
		Il periodo di tempo in cui si svolgerà o si è svolto l'intervento	Il periodo considerato corrisponde al periodo contabile?
		L'analisi è previsionale o valutativa?	L'analisi è previsionale o valutativa?
	Adattare il campo di analisi a seconda delle informazioni	Si potrebbe riconsiderare il campo dopo aver osservato i dati e i tipi di stakeholder da coinvolgere. Questo determinerà le risorse richieste e potrà suggerire di iniziare con meno attività.	
	1.2 Individuare gli stakeholder	Per identificare gli stakeholder bisogna individuare le persone e le organizzazioni che vivono il cambiamento e/o che influenzano	Chi influenza l'organizzazione/attività che si sta analizzando? Chi è influenzato da essa? [Per esempio: beneficiari anziani e disabili, familiari, governo locale, volontari, vicini, servizio di assistenza sanitaria] È opportuno motivare nel report finale l'inclusione come l'esclusione di gruppi di

	l'attività sia positivamente che negativamente	stakeholder(vedi tabella sottostante).				
		Stakeholder influenzati o che influenzano l'attività	Come li investirà il cambiamento?	Motivi per inclusione o esclusione	Metodo di coinvolgimento	Quanti? Quando?
	
	1.3 Decidere come coinvolgere gli stakeholder	In questa fase si verificano i punti di forza e debolezza dell'organizzazione o dell'attività.	<p>Il coinvolgimento può essere diretto o indiretto. I possibili metodi di coinvolgimento sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incontri con tutti gli stakeholder coinvolti; • Workshop con discussioni informali; • Questionario da sottoporre durante un incontro programmato; • Contatto diretto con i rappresentanti degli stakeholder per avere un incontro; • Invio telematico di brevi questionari ai rappresentanti dei gruppi; • Organizzazione di un evento sociale in cui poter incontrare gli stakeholder; • Interviste individuali. <p>La raccolta di informazioni può considerarsi conclusa quando non si raccolgono più nuove informazioni (fase della ricerca sociale chiamato "saturazione").</p>			
2 Mappatura degli outcome	2.1 Iniziare la Mappa dell'Impatto		Compilare la colonna "stakeholder" e "cambiamenti pianificati" (basarsi sull'analisi degli stakeholder completata al passo 1.3)			
	2.2 Identificare gli input	L'investimento si riferisce al valore finanziario degli input	Identificare con cosa gli stakeholder stanno contribuendo affinché l'attività sia possibile (denaro e tempo). Compilare la colonna "input"			
	2.3 Assegnare un valore agli input		Identificare input non monetizzabili (il tempo dei volontari e il contributo di beni e servizi in-kind). Per valutare il tempo dei volontari assegnare un valore equivalente allo stipendio medio orario per il tipo di lavoro che stanno svolgendo.			
	2.4 Chiarire gli output	Gli output sono una sintesi quantitativa di un'attività.	Compilare la colonna degli output. [Per esempio: se un programma di formazione aiuta le persone a trovare lavoro, l'output è la conclusione della formazione]			
	2.5 Descrivere gli outcome	Valutare gli outcome è l'unico modo per accertare che il cambiamento per gli stakeholder sia realmente accaduto	In questa fase si dovrebbe verificare con gli stakeholder se il punto di vista sugli outcome è corretto; si potrebbe capire di dover inserire altri stakeholder. [Per esempio: se un programma di formazione aiuta le persone a trovare lavoro, l'outcome è l'ottenimento del lavoro]			

			<p>[Possibili domande da porre: «Come descrivereste in che modo è cambiata la vostra vita?», «Che cosa state facendo in modo diverso da prima?»] Durante l'analisi si potrebbero incontrare "outcome intermedi" poiché a volte occorrono anni perché un outcome si realizzi. Compilare la colonna degli outcome (probabilmente sussisterà una teoria del cambiamento specifica per ogni stakeholder – da annotare nel Report).</p>
3 Evidenziare gli outcome e attribuirgli un valore	3.1 Sviluppare indicatori dell'outcome	Gli indicatori sono forme per valutare se è avvenuto un cambiamento. Nello SROI sono applicati agli outcome poiché questi rappresentano la misura del cambiamento al quale siamo interessati. Utilizzare sia indicatori soggettivi che oggettivi.	In questa fase è importante coinvolgere gli stakeholder per identificare gli indicatori chiedendo loro quali elementi hanno prodotto il cambiamento in cui sono coinvolti e verificare che gli indicatori non siano soltanto misurabili, ma che sia possibile misurarli in base all'obiettivo e alle risorse che sono stati definiti. Per ciascuno degli outcome identificare un indicatore che illustrerà se l'outcome si è verificato. Per esempio se l'outcome è "Ridurre l'isolamento sociale" gli indicatori potrebbero essere: <ul style="list-style-type: none"> • Partecipazione a nuove attività (ad esempio nuovi sport, hobby, visite); • Partecipanti riferiscono di avere più amici; • Livello di skill sociali riferite dai partecipanti; • Se i partecipanti stanno utilizzando servizi pubblici di cui non facevano uso in passato, come il trasporto pubblico;
	3.2 Raccogliere i dati dell'outcome	Non esiste una regola chiara sulla dimensione del campione. Tutto diventa relativo all'oggetto dell'analisi.	Le tecniche più comuni per raccogliere i dati sono interviste, materiale d'archivio, focus group, workshop e seminari, questionari (face-to-face, telefonici, postali, informatici). Compilare la colonna "quantità".
	3.3 Stabilire la durata degli outcome	L'effetto di alcuni outcome durerà più a lungo rispetto ad altri. Alcuni outcome dipendono dal fatto che alcune attività continuano, mentre altre no. Per "durata di outcome" si intende il numero di anni durante i quali ci si aspetta che il beneficio persista oltre l'intervento/programma.	Stimare la durata di ciascuno degli outcome anche chiedendo agli stakeholder. Se non si dispone dell'informazione consultare altri studi su un gruppo simile per prevedere il periodo di beneficio. Compilare la colonna "durata".
	3.4	L'obiettivo dell'attribuzione è	Identificare i valori finanziari adeguati, che servono a presentare ad uno

	Assegnare valore agli outcome	<p>quello di svelare il valore degli outcome e mostrare quale sia l'importanza che hanno nei confronti del valore di altri outcome.</p> <p>Quando si conteggiano i risparmi attuali tenere presente i costi marginali (variazione dei costi scaturita dall'attività)</p>	<p>stakeholder l'importanza dei cambiamenti della sfera esperienziale.</p> <p>Tale fase è detta di "monetizzazione" poiché si assegna un valore monetario a cose che non possiedono comunemente valore di mercato⁴.</p> <p>Tra i metodi valutativi maggiormente utilizzati per rispondere a tali quesiti ci sono: lo Stated Preference, la Valutazione di Contingenza, la Teoria della preferenza rilevata, il metodo dei prezzi edonici, il metodo travel/cost/time value.</p> <p>Compilare la colonna "proxy finanziarie".</p>
<p>4 Definizione dell'impatto</p>	<p>4.1 Deadweight e spiazzamento</p>	<p>In questa fase si valuta quanto dell'outcome sarebbe avvenuto in ogni modo e quale porzione dell'outcome può essere delimitata come risultato dell'attività – il deadweight.</p>	<p>Per calcolare il deadweight fare riferimento a gruppi di comparazione o benchmark, l'ideale sarebbe comparare il medesimo gruppo di stakeholder coinvolto osservando cosa sarebbe accaduto se non avesse beneficiato dell'intervento.</p> <p>Il modo più semplice per valutare il deadweight è esaminare l'andamento di un indicatore prima e dopo l'intervento/attività.</p> <p>All'aumentare del deadweight l'outcome declina. Quando il deadweight è consistente, vuol dire che l'outcome non è più significativo per l'analisi. Il deadweight sarà misurato come una percentuale, successivamente quella percentuale dell'outcome viene sottratta dalla quantità totale dell'outcome.</p> <p>Lo spiazzamento è un'altra componente dell'impatto ed è una valutazione di quanto l'outcome trasformi altri outcome (per esempio spostamento del crimine).</p> <p>Compilare la colonna "deadweight e spiazzamento"</p>
	<p>4.2 Attribuzione</p>	<p>L'attribuzione è una valutazione di quanta parte dell'outcome provenga dal contributo di altre organizzazioni o persone. È calcolata in percentuale. Questo passaggio è focalizzato sulla possibilità che l'intervento/attività possa non essere il solo a contribuire al cambiamento osservato, piuttosto che sull'ottenere un calcolo esatto.</p>	<p>In questa fase è necessario controllare che siano stati inclusi tutti gli stakeholder rilevanti.</p> <p>Ci sono persone o organizzazioni non incluse che contribuiscono agli outcome? Nel caso altre organizzazioni investano per lo stesso obiettivo è opportuno avere un confronto per capire in che maniera contribuiscono.</p> <p>Compilare la colonna "attribuzione".</p>

⁴ La personal social services research unit (www.pssru.ac.uk) pubblica annualmente un rapporto completo dei costi unitari sulla salute e il sociale.

	4.3 Drop-off	Il drop-off è calcolato solo per gli outcome che hanno durata superiore ad un anno.	Questa fase è legata alla durata dell'outcome che probabilmente nel tempo diminuirà. Se ciò non accade è probabile che l'outcome sia influenzato anche da altri fattori e pertanto l'intervento/attività in realtà avrà influenzato meno l'outcome. Il drop-off sarà usato per contabilizzare questo processo. Compilare la colonna "drop-off".
	4.4 Calcolare l'impatto		Si può calcolare l'impatto per ciascuno degli outcome come segue: <ul style="list-style-type: none"> • La proxy finanziaria va moltiplicata per la quantità dell'outcome dando un valore totale dal quale si devono dedurre le rispettive percentuali di deadweight e attribuzione; • Ripetere l'operazione per ciascun outcome (per arrivare all'impatto di ognuno); • Calcolare il totale (per giungere all'impatto complessivo degli outcome che sono stati inclusi). Compilare la colonna "impatto".
5 Calcolo dello SROI	5.1 Proiettare verso il futuro	Per calcolare il ratio bisogna prima proiettare il valore di tutti gli outcome ottenuti nel futuro.	<ul style="list-style-type: none"> • Fissare il valore dell'impatto (fase 4.4) per ciascun outcome per un periodo determinato (normalmente 1 anno); • Copiare il valore di ciascun outcome attraverso il periodo di tempo in cui si esaurirà (come riportato nella colonna "durata"); • Sottrarre qualsiasi drop-off (fase 4.3) per ciascun periodo futuro successivo al primo anno.
	5.2 Calcolare il valore attuale netto	Per calcolare il valore attuale netto (VAN) è necessario sommare i costi e i benefici, spesi e ricevuti, nei diversi periodi dell'analisi. Per rendere questi costi e guadagni comparabili, viene usato un processo chiamato "attualizzazione".	Per attualizzare il tasso base raccomandato nei conti dal libro verde del Ministero dell'Economia e delle Finanze UK è del 3,5% (r). Bisogna prima calcolare il Valore attuale = [[valore dell'impatto nell'anno 1/(1+r)] + [valore dell'impatto nell'anno 2/(1+r) ²] + [valore dell'impatto nell'anno 3/(1+r) ³] + [valore dell'impatto nell'anno 4/(1+r) ⁴] + [valore dell'impatto nell'anno 5/(1+r) ⁵]] Una volta calcolato il valore attuale dei benefici, si possono dedurre i valori degli input (investimenti) per ottenere il Valore Attuale Netto (VAN). VAN = [valore attuale dei benefici] – [valore degli input]
	5.3 Calcolare il ratio		Ratio SROI = Valore Attuale / Valore degli input In alternativa Rapporto SROI netto = Valore Attuale Netto / Valore degli input
	5.4 Analisi di sensitività	È interessante sapere quali cambiamenti hanno avuto un impatto significativo sul ratio totale, perché proprio questi andranno considerati come aree	Dopo aver calcolato il ratio, è importante valutare in che misura i risultati verrebbero modificati se si cambiassero alcune delle ipotesi impostate nelle fasi precedenti. L'obiettivo di questa analisi è di verificare quali ipotesi hanno il maggiore effetto sul modello. È un requisito fondamentale verificare i cambiamenti:

		prioritarie nella gestione del valore che si crea. Ad esempio, se il risultato è sensibile alle modifiche per un particolare indicatore, si potrebbe investire soprattutto nei sistemi che gestiscono questo indicatore (e nelle risorse che ne migliorano la prestazione).	<ul style="list-style-type: none"> • Per le stime di deadweight, attribuzione e drop-off; • Per le proxy finanziarie; • Per la quantificazione dell'outcome; • Per il valore degli input, quando avete valutato gli input non finanziari. <p>In tal senso, si consiglia di procedere calcolando quanto si dovrà adeguare ciascuna stima, in modo che il ritorno sociale ottenga un ratio di € 1 : € 1 investito. Nel fare questo calcolo, si mostrerà la sensitività della analisi alle variazioni delle stime. Ciò consente di riportare la quantità di cambiamento necessario per modificare il ratio da positivo a negativo o viceversa.</p>
	5.5 Periodo di ritorno (facoltativo)	Questa fase descrive quanto tempo occorra affinché un investimento sia ripagato.	<p>Quand'è che il valore del ritorno sociale comincia a superare l'investimento?</p> <p>Periodo di ritorno sugli investimenti in mesi = Investimento/(impatto annuale/12)</p> <p>Compilare le "proiezioni finanziarie".</p>
6 Restituzione, utilizzazione e integrazione	6.1 Rendere conto agli stakeholder	Adeguare la comunicazione dei risultati al pubblico scelto che sia la stessa organizzazione, istituzioni o investitori.	<p>Il report SROI deve contenere aspetti qualitativi, quantitativi e finanziari, deve raccontare il cambiamento e spiegare le decisioni prese nel processo di analisi. Il report deve essere breve e confrontabile con altri report, la struttura dovrebbe essere:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informazioni sull'organizzazione che comprendono una presentazione della missione, dei principali stakeholder e delle attività; • Descrizione del campo di analisi, informazioni sul coinvolgimento degli stakeholder e dei metodi di raccolta dei dati, e tutte le ipotesi e limiti alla base dell'analisi; • Mappa dell'impatto con indicatori pertinenti e le proxy necessarie; • Casi di studio o dichiarazioni dei partecipanti che illustrano i risultati specifici; • I dettagli dei calcoli e delle riflessioni su tutte le stime e le ipotesi di lavoro (questa sezione può eventualmente includere l'analisi della sensitività e una descrizione dell'effetto del cambiamento delle vostre ipotesi di lavoro sul ritorno sociale); • Una traccia del processo di decisione, specificando quali stakeholder, outcome e indicatori sono stati presi in considerazione e quali non lo sono stati, così come il fondamento logico che sottende ad ogni decisione; • Una nota informativa per un pubblico più ampio, includendo i partecipanti. Compilare il report SROI.
	6.2 Usare i risultati	Per essere utile, l'analisi SROI dovrebbe essere fonte di cambiamento. È un'occasione per far comprendere agli investitori il	<p>Nel caso di un'analisi SROI previsionale, si tende a massimizzare il valore sociale che si intende creare; le conclusioni possono includere riflessioni su deadweight, attribuzione e spiazzamento.</p> <p>Nel caso di un'analisi SROI valutativa, essa dovrebbe produrre dei cambiamenti</p>

	lavoro dell'organizzazione.	nell'organizzazione in termini di obiettivi, governance e pratiche quotidiane. Sarebbe utile ripetere l'analisi SROI periodicamente per seguire il cambiamento.
6.3 Certificare l'informazione		La certificazione è il processo mediante il quale le informazioni contenute nel rapporto sono sottoposte a verifica. Il principio richiederebbe una certificazione adeguata delle tesi contenute nel report. Ci sono due livelli di certificazione: una relativa alla corretta applicazione del metodo e una che comprende anche la veridicità dei dati.

3.6. Democrazia, Inclusività e PUC. Una proposta metodologica per la VIS delle IS

Come già anticipato, la VIS è un'operazione complessa dato il suo aspetto multidimensionale e multilivello (A. Nicholls et al., 2015). L'impatto delle IS è giudicato positivo se crea un valore aggiunto per la comunità locale; in altri termini, se consideriamo il binomio PUC/IS (cfr. capitolo 1 paragrafo 1.7), si può considerare positivo l'operato dell'IS se essa assorbe gli elementi locali, lavora con essi e attraverso di essi e li rimette in circolo aumentati di valore nella comunità stessa – con ciò si intendono risorse materiali, umane e culturali. Se si vuole analizzare tale livello bisogna attuare un processo valutativo in termini di democrazia e inclusività dello strumento.

Democrazia e inclusività sono due termini comuni sia all'approccio PSU che al metodo SROI, entrambe concordano con la centralità del ruolo della comunità che partecipa e co-produce nell'ambito di un processo inclusivo (Venturi, 2015; Zamagni et al., 2015) – alla base del successo dell'IS.

Il metodo SROI valuta il cambiamento argomentandone la storia tenendo conto delle priorità delle persone e delle organizzazioni, attraverso l'analisi degli outcome sociali, ambientali ed economici e utilizzando valori monetari per rappresentarli. Su tale storia dovrebbero basarsi gli sviluppi futuri e le decisioni da prendere per aumentare l'impatto e allocare al meglio le risorse impegnate. È chiaro che il valore prodotto cambia a seconda delle persone coinvolte, dei contesti in cui si radica l'IS e delle culture che definiscono l'identità di un luogo. Il metodo SROI non impone una griglia precisa di indicatori, ma lascia aperta la scelta al valutatore in quanto, come abbiamo già detto, la valutazione può svilupparsi da parte degli investitori, degli operatori e della comunità – soggetti con obiettivi e risorse messe in campo radicalmente diverse. Quindi la scelta degli indicatori per esprimere gli outcome dipende dall'attività e dal soggetto per cui si sviluppa la valutazione. Al fine di rendere tale operazione più strettamente radicata al contesto locale e per avere un controllo sulla periodicità degli outcome, si propone di integrare i valori del PUC (Fusco Girard, 2014) in una griglia valutativa per la VIS, da cui poter attingere il fase di SROI.

Dallo studio condotto sugli strumenti e gli approcci sviluppati per la VIS, è emerso come strumento utile alla sperimentazione il metodo Social Enterprise Impact Evaluation (SEIE) (Zamagni et al., 2015), presentato dal gruppo di ricerca coordinato da Zamagni nel 2015 sulla rivista Impresa Sociale. Tale metodo si è proposto, a partire da sette dimensioni considerate (sostenibilità economica, promozione di imprenditorialità, democrazia e inclusività della governance, partecipazione dei lavoratori, resilienza occupazionale, relazioni con la comunità e

il territorio, conseguenze sulle politiche pubbliche), di produrre una griglia di valutazione per la VIS delle IS. Studiata tale griglia, si deriva da essa una possibile integrazione, sostituendo alla dimensione "relazioni con la comunità e il territorio" la dimensione del PUC per combinare insieme aspetti di natura produttiva e aspetti di natura locale legati al paesaggio in cui l'IS è radicata.

Di seguito si presentano le sette dimensioni derivate dallo studio di Zamagni (Zamagni et al., 2015) con l'integrazione della dimensione del PUC (Fusco Girard, 2014) (Tab. 3.6).

Tabella 3.6

Le dimensioni per la valutazione dell'impresa sociale (Elaborazione da Zamagni et al., 2015) con l'integrazione della dimensione del PUC (Fusco Girard, 2014)

Dimensione	Descrizione
Sostenibilità economica	L'impresa sociale per essere sul mercato e rimanerci deve garantire un certo livello di sostenibilità e di capacità di generare valore aggiunto economico, garantendo nel tempo la produzione di beni e servizi e la creazione e il mantenimento di nuova occupazione per il benessere della comunità.
Promozione di imprenditorialità	Tale dimensione dovrà raccogliere la capacità dell'impresa sociale in oggetto di costituirsi come incubatore rispetto alla nascita di nuove imprese, la leva di innovazione e creatività, così come la disponibilità a rischiare, tenendo insieme le capacità della comunità e le caratteristiche del luogo.
Democrazia e inclusività della governance	Elemento rilevante per la costruzione di imprenditorialità sociale è la democraticità; l'inclusione della comunità nel processo di governance contribuisce alla produzione di valore aggiunto sociale, che attenua le disuguaglianze e coinvolge più attori nel processo.
Partecipazione dei lavoratori	I dipendenti dell'impresa sociale sono gli stakeholder primari, importanti quanto gli stakeholder secondari esterni. Essi sono chiamati in causa in merito al processo decisionale e ai desiderata.
Resilienza occupazionale	L'apporto qualitativo e quantitativo delle imprese sociali in termini di occupazione è da sempre un tratto distintivo di tali soggetti. Pure all'interno della crisi perdurante, i livelli di occupazione delle imprese sociali si sono mantenuti stabili o debolmente erosi negli ultimi anni, continuando tuttavia a garantire occupazione a categorie di soggetti vulnerabili.
<u>Paesaggio Urbano Complesso (PUC)</u>	I percorsi di innovazione sociale volti a produrre impatto nel lungo termine vengono sviluppati dall'impresa sociale nel paesaggio in cui essa si inserisce, naturale, infrastrutturale, culturale, sociale, umano ed economico. Tale dimensione vuole raccogliere le istanze che radicano l'impresa sociale al luogo e alla comunità di riferimento.
Conseguenze sulle politiche pubbliche	Il legame e le sovrapposizioni tra Terzo settore e pubblica amministrazione sono molteplici e sviluppano influenze positive e negative oltre che campi comuni.

A partire dalle sette dimensioni appena presentate, si definiscono gli ambiti (sotto-dimensioni) e gli indicatori per valutare il contributo dell'impresa rispetto alla dimensione in oggetto (Tab. 3.7).

Tabella 3.7 – Una griglia di valutazione per l'Impresa Sociali nel Paesaggio Urbano

Dimensione	Ambito	Indicatore
1 Sostenibilità economica	1.1 Capacità di generare valore aggiunto economico	1.1.1 Produzioni utili di esercizio
		1.1.2 Gettito fiscale diretto (reddito di impresa)
		1.1.3 Gettito fiscale indiretto (reddito da occupazione)
		1.1.4 Composizione di crediti/debiti
		1.1.5 Situazione patrimoniale dell'organizzazione
		1.1.6 Uso immobilizzazioni materiali
		1.1.7 Incremento previsionale del fatturato
		1.1.8 Redazione bilancio d'esercizio (dir. CEE)
		1.1.9 Attivazione strumenti gestionali e organizzativi
		1.1.10 Incremento domanda prevista
	1.2 Attivazione di risorse economiche	1.2.1 Finanziamenti e mutui
		1.2.2 Capitale sociale
		1.2.3 Fondo di dotazione
		1.2.4 Contributi e donazioni
	1.3 Attivazione di strumenti e strategie di accountability	1.3.1 Realizzazione del bilancio sociale
1.3.2 Utilizzo di strumenti di accountability		
2 Promozione di imprenditorialità	2.1 Propensione al rischio	2.1.1 Opportunità percepite (% di persone che ritengono esistano occasioni per avviare attività imprenditoriali entro sei mesi nel contesto in cui sono inseriti)
		2.1.2 Paura del fallimento (% di persone – tra quelli che percepiscono un'opportunità reale di avvio dell'attività imprenditoriale – che hanno paura di fallire da un punto di vista imprenditoriale)
		2.1.3 Predisposizione all'imprenditorialità (% di persone che pensano di avviare un'impresa nei successivi tre anni)
		2.1.4 Accettazione del rischio (% di persone che non credono che la paura del fallimento possa ostacolarli nell'avvio di un'attività imprenditoriale)
		2.1.5 Costituzione di network con altri soggetti pubblici o privati volti alla produzione di innovazione
	2.2 Creatività e innovazione	2.2.1 Innovazioni di processo realizzate nell'ultimo triennio
		2.2.2 Innovazioni di prodotto realizzate nell'ultimo triennio
		2.2.3 Innovazioni organizzative realizzate nell'ultimo triennio
		2.2.4 Innovazioni totali (nuovi beneficiari in nuovi ambiti di attività) realizzate nell'ultimo triennio
		2.2.5 Costituzione di network con altri soggetti pubblici o privati volti alla produzione di innovazione
	2.3 "Ars combinatoria"	2.3.1 Capacitazioni percepite o "start-up skills" (% di persone che ritengono di possedere competenze, conoscenza ed esperienza richieste per avviare un'impresa)
		2.3.2 Livello di educazione del capitale umano (sia dell'imprenditore che dei dipendenti)
3 Democraticità ed inclusività della governance	3.1 Creazione di governance multistakeholder	3.1.1 Numero di associati e composizione del capitale
		3.1.2 Tipologia di organo direttivo amministrativo
		3.1.3 Presenza di organi di controllo e natura dei soggetti che li costituiscono
		3.1.4 Procedura di nomina e durata delle cariche
		3.1.5 Presenza di meccanismi di governance partecipativi
		3.1.6 Tasso medio di partecipazione alle assemblee dei soci
		3.1.7 Periodicità degli incontri
4 Partecipazione dei lavoratori	4.1. Coinvolgimento dei lavoratori	4.1.1 Attrazione di lavoro volontario (n. volontari e stagisti)
		4.1.2 Formazione rivolta ai dipendenti (h/anno)
		4.1.3 Composizione e tipologia del personale occupato
		4.1.4 Presenza di sistemi per la rilevazione dei feedback dei dipendenti (ricerche/indagini specifiche su motivazione del personale, ecc.)
		4.1.5 Incontri collettivi periodici

5 Resilienza occupazionale	5.1 Capacità di generare occupazione	5.1.1 Unità di personale occupato (per tipologia)
		5.1.2 Incremento dell'occupazione prevista
		5.1.3 Inclusione di soggetti di categorie vulnerabili
	5.2 Capacità di mantenere occupazione	5.2.1 Saldo occupazionale (entrate-uscite)
6 Paesaggio Urbano Complesso	6.1 Paesaggio Naturale manufatto	6.1.1 Aree verdi su spf totale (%)
		6.1.2 Aree agricole su spf totale (%)
		6.1.3 Aree industriali su spf totale (%)
		6.1.4 Risorse idriche su spf totale (%) (fiumi, laghi, bacini, ...)
		6.1.5 Biodiversità
		6.1.6 Sfruttamento di risorse energetiche rinnovabili
		6.1.7 Politiche di sostenibilità ambientale
	6.2 Paesaggio Infrastrutturale manufatto	6.2.1 Poli infrastrutturali (porto, interporto, stazione, etc)
		6.2.2 Strade ciclopedonali su spf totale (%)
		6.2.3 Aree residenziali su spf totale (%)
		6.2.4 Spazi pubblici su spf totale (%)
	6.3 Paesaggio Culturale manufatto	6.3.1 Area storica su spf totale (%)
		6.3.2 Luoghi riconosciuti come "storici"
		6.3.4 Edifici istituzionali
		6.3.4 Luoghi panoramici
		6.3.5 Attività commerciali tradizionali
		6.3.6 Attività di promozione e sensibilizzazione culturale
		6.3.7 Rigenerazione di asset culturali e/o comunitari
	6.4 Paesaggio Sociale	6.4.1 Tasso di occupazione
		6.4.2 Associazioni a scopo sociale, assistenziale
		6.4.3 Densità delle reti di associazioni
		6.4.4 Promozione di iniziative sociali rivolte alla comunità
		6.4.5 Spazi ad uso collettivo
		6.4.6 Utilizzo di edifici e luoghi abbandonati a scopo sociale
		6.4.7 Tasso di gradimento dell'attività sociale
	6.5 Paesaggio Umano	6.5.1 Residenti nell'area, fasce d'età, sesso, disabili
		6.5.2 Residenti stranieri nell'area
6.5.3 Studenti fuori sede nell'area		
6.5.4 Occupati/residenti nell'area		
6.5.5 Attività creative nell'area		
6.5.6 Grado di soddisfazione rispetto alle relazioni umane		
6.6 Paesaggio Economico	6.6.1 Banche cooperative nell'area	
	6.6.2 Istituti di credito	
	6.6.3 Organizzazioni del Terzo settore	
	6.6.4 Imprese nell'area	
	6.6.5 Imprese sociali nell'area	
	6.6.6 Organizzazioni religiose che offrono microcredito	
7 Conseguenze sulle politiche pubbliche	7.1 Risparmio della spesa pubblica	7.1.1 Occupazione di soggetti svantaggiati (n. e tipologia)
		7.1.2 Maggiore efficienza derivante dall'esternalizzazione dei servizi offerti
	7.2 Rapporti con altre istituzioni (pubbliche o private)	7.2.1 Realizzazione di partnership pubblico-private (n. e tipologia di soggetti coinvolti)
		7.2.2 Ambiti di collaborazione con altre istituzioni
		7.2.3 Cambiamenti nelle pratiche abituali dei soggetti partner derivanti dalla collaborazione instaurata

Bibliografia di riferimento

- Arena, M., Azzone, G., Bengo, I., & Calderini, M. (2015). Measuring social impact: the governance issue. In *Colloquio Scientifico sull'Impresa IX edizione Sociale*. Reggio Calabria.
- Arvidson, M., & Lyon, F. (2010). *The ambitions and challenges of SROI* (No. 49).
- Bruni, L., & Zamagni, S. (2004). *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*. Bologna: Il Mulino.
- CESE. (2013). Parere del Comitato economico e sociale europeo (CESE) sul tema "La misurazione dell'impatto sociale." Retrieved from <http://www.eesc.europa.eu>
- Chiaf, E. (2013). *Un'analisi degli indicatori di impatto sociale*.
- Clifford, J., Markey, K., & Malpani, N. (2013). Measuring Social Impact in Social Enterprise: The state of thought and practice in the UK. *E3M*.
- Commissione Europea. (2014). *Approcci proposti per la misurazione dell'impatto sociale*. Unione Europea.
- Crutchfield, L. R., & Grant, H. M. (1998). *Forces for good: The six practices of high-impact nonprofits*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fusco Girard, L. (2014). Creative initiatives in small cities management: the landscape as an engine for local development. *Built Environment*, 40(4), 475–496.
- Grieco, C., Michelini, L., & Iasevoli, G. (2014). Measuring Value Creation in Social Enterprises : A Cluster Analysis of Social Impact Assessment Models. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, (November), 1–21. <http://doi.org/10.1177/0899764014555986>
- Grieco, C., Michelini, L., & Iasevoli, G. (2015). Measuring Value Creation in Social Enterprises: A Cluster Analysis of Social Impact Assessment Models. <http://doi.org/10.1177/0899764014555986>
- Hehenberger, L. (2013). Measuring & Managing Social Impact Presentation to GECES Sub-group on Social Impact Measurement.
- Kail, A., & Lumley, T. (2012). *Theory of Change: The beginning of making a difference*. New Philanthropy Capital. London.
- Millar, R., & Hall, K. (2012). Social Return on Investment (SROI) and Performance Measurement. *Public Management Review*, 15(6), 923–941. <http://doi.org/10.1080/14719037.2012.698857>
- Nicholls, A. (2015a). Measuring Social Impact. *Pioneers Post Quarterly*, 1.
- Nicholls, A. (2015b). *Synthetic Grid: A critical framework to inform the development of social innovation metrics* (No. 14/2015).
- Nicholls, A., Nicholls, J., & Paton, R. (2015). Measuring Social Impact. In A. Nicholls, J. Nicholls, & R. Paton (Eds.), *Social Finance*. Oxford: Oxford University Press.
- Perrini, F. (2007). *Social entrepreneurship: imprese innovative per il cambiamento sociale*. Milano: EGEA.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*.
- Senato della Repubblica. Articolo 118 della Costituzione Italiana - Parte II Titolo V.
- Senato della Repubblica. Disegno di legge n. 1870. Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del Servizio civile universale (2015).
- Social Impact Investment Task Force. (2013). *La finanza che include: gli investimenti ad impatto sociale per una nuova economia. Rapporto italiano della Social Impact Investment Task Force istituita in ambito G8*.
- Social Impact Investment Taskforce. (2014). *Measuring impact. Subject paper of the Impact Measurement Working Group. Nature materials*.
- The SROI Network. (2012). *Guida al Ritorno Sociale sull'Investimento (SROI)*. Retrieved from http://www.thesroinetwork.org/publications/cat_view/29-the-sroi-guide/227-the-guide-in-italian
- Tognetti, M., & Venturi, P. (2013). La produzione di valore nell'era dell'ibridazione. *Short Paper. LAMA Development and Cooperation Agency E AICCON*. Retrieved from http://www.aiccon.it/File/2013/Tognetti_Venturi_SHORT_PAPER_18_10_13.pdf
- UniCredit Foundation. (2012). *Ricerca sul valore economico del Terzo settore in Italia*. Milano: UniCredit Foundation. <http://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Venturi, P. (2015). #SEWF2015. Osservando il flusso dell'Impresa Sociale. *Vita.it*. Retrieved from <http://blog.vita.it/cooperare/2015/07/03/sewf2015-osservando-il-flusso-dellimpresa-sociale/>
- Vurro, C., & Perrini, F. (2013). *La valutazione degli impatti sociali: approcci e strumenti applicativi*. Milano: EGEA spa.
- Zamagni, S. (2007). *L'economia del bene comune* (Vol. 3). Città nuova.
- Zamagni, S., Venturi, P., & Rago, S. (2015). Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione

nelle imprese sociali. *Impresa Sociale*, (6), 77–97.

Zappalà, G., & Lyons, M. (2009). *Recent approaches to measuring social impact in the Third sector: An overview*.

Sitografia

www.senato.it

www.pssru.ac.uk



Devonport, Plymouth (Ragozino, 2014)

PARTE TERZA
L'ANALISI EMPIRICA

CAPITOLO 4
UN LABORATORIO PER LA RIGENERAZIONE URBANA ATTRAVERSO LA SOCIAL
ENTERPRISE (SE). IL PUC DI DEVONPORT, PLYMOUTH (UK)

Executive Summary

La città di Plymouth (UK) ha sofferto per le ingenti perdite, in termini di patrimonio costruito di pregio e non, vite umane e carattere distintivo della città, dovute ai bombardamenti durante la seconda guerra mondiale. Essa si distingue nel panorama anglosassone, di eccellenza per l'utilizzo consolidato ma innovativo della Social Enterprise **(SE)**¹, come prima *Social Enterprise City* per aver sviluppato un modello di progresso economico e sociale oggi dichiarato caso pilota per la nazione.

Il periodo di soggiorno presso la Plymouth University ha permesso di sviluppare una sessione di fieldwork dedicata all'analisi della città di Plymouth, e in particolare del suo quartiere "difficile" Devonport, come laboratorio di RU, potendo incontrare planners, dirigenti del Plymouth City Council, imprenditori sociali e dirigenti di comunità civiche e avendo accesso ai documenti ufficiali presso la Plymouth Library e il Plymouth City Council.

Gli aspetti peculiari del modello di Plymouth per la rigenerazione sono stati analizzati attraverso l'analisi del Plymouth Plan, comprensivo di una interessante ed efficace fase di consultazione pubblica, e del quadro di partnership che guida a livello locale lo sviluppo della città di mare, dal waterfront al centro città, che si sta ampliando anche verso le aree più degradate. Presso il quartiere di Devonport, dove è stata svolta una delle fasi del fieldwork, è stato possibile prendere contatto con il ruolo della SE Real Ideas Organisation **(RIO)** riguardo il riuso sociale del patrimonio culturale e il più ampio programma di RU dell'intero quartiere.

Parole chiave

heritage-led regeneration, Plymouth, Devonport, patrimonio culturale, SE

¹ Da questo momento in poi si tratterà specificamente del modello anglosassone di impresa sociale e pertanto si indicherà con Social Enterprise (SE).

4.1. La SE nelle politiche urbane anglosassoni. Focus su *Plymouth Social Enterprise City*

Nell'ambito della Social Enterprise (**SE**), l'UK rimane ancora il paese in cui essa è maggiormente sviluppata e integrata nel programma di sviluppo nazionale, tanto è vero che la crescita della SE (57%) supera quella della Small and Medium Enterprise di diversi punti percentuale (41%). I dati più recenti stimano 68.000 SE in UK che contribuiscono con £24 miliardi all'economia nazionale e che sviluppano un turnover pari a £240.000 nel 2011 (Allinson et al, 2011). Gran parte delle SE (39%) lavora a contatto con le comunità considerate più svantaggiate del paese, approcciando alle questioni centrali per il contrasto alla povertà e al disagio urbano. In termini di supporto finanziario, l'interesse per le SE sta continuando a crescere, così come il numero di investitori sociali che basano le loro scelte anche su un ritorno sociale oltre che finanziario (Aiken et al., 2011; www.socialenterprise.org.uk).

In tal senso le politiche sono molto attive e gli ultimi sviluppi possono riassumersi attraverso due documenti fondamentali del Department of Trade and Industry:

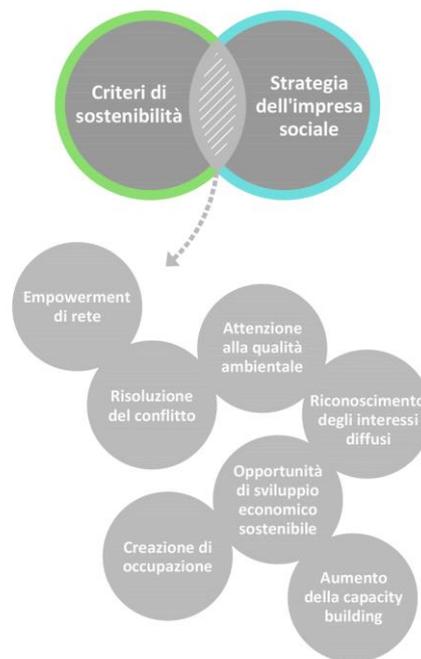
- “Social Enterprise, a strategy for success” (2002)
- “Social Enterprise Action Plan: Scaling new heights” (2006)

Entrambi concorrono per visioni di crescita del settore sociale attraverso lo strumento della Community Interest Company (CIC), un particolare modello di SE che massimizza le capacità imprenditoriali con scopi sociali, e hanno costituito la base su cui è stata costruita la tanto discussa idea della Big Society, in cui si sta costruendo un terreno in cui le decisioni sono prese “localmente”, le persone hanno maggiori responsabilità e le comunità sono considerate più autonome rispetto alle istituzioni.

Nello specifico, l'utilizzo della SE come strumento per la RU nasce da recenti studi anglosassoni (Bailey, 2012; Somerville & McElwee, 2011), attraverso cui si è osservato che la strategia della SE ha obiettivi locali orientati al coinvolgimento della comunità nei processi di RU (Le Xuan & Tricarico, 2013). Dalla studio della letteratura, emerge che le strategie utilizzate dalla SE sono strettamente legate al concetto di sostenibilità perché opera in termini di: benessere condiviso, opportunità di reddito, creazione di occupazione, sviluppo della capacity building, attenzione alla qualità ambientale,

mediazione del conflitto attraverso il rafforzamento della rete locale costituita dalla comunità, istituzioni e privati (Le Xuan & Tricarico, 2013) (Fig. 4.1).

Figura 4.1 – Sustainability and Social Enterprise Strategy



Dato lo stretto legame con gli obiettivi locali, la fase di costruzione della SE dipende dalle condizioni in cui si genera la rete di attori urbani. Molto spesso si creano relazioni di simbiosi tra le persone e l'organizzazione, sintetizzabili attraverso il valore sociale maturato dal capitale umano, l'unico che può garantire la crescita e lo sviluppo della comunità. Pertanto la comunità, composta da relazioni tra le persone e le organizzazioni, influenza la capacità delle iniziative imprenditoriali (Ratten & Welpel, 2011). Come già descritto nel primo capitolo, la rete sociale è il punto di ingresso per sviluppare opportunità economiche, di conoscenza e di sviluppo; nello specifico, la caratteristica a rete che contraddistingue i rapporti sociali riduce il rischio di insuccesso perché si costruisce proprio su obiettivi di reciprocità e su dimensioni collaborative (Misztal, 2002).

L'eccellenza nel settore della SE è giudicata in UK dal Social Enterprise Awards, che nel 2013 ha dichiarato la città di Plymouth la prima *Social Enterprise City* per il raggiungimento di sforzi notevoli che hanno dato importanti risultati nel settore della SE (www.socialenterprise.org.uk). La Social Entrepreneurship Network² (SEN - www.socialeconomy.pl), al fine di rendere quella di Plymouth un'esperienza pilota da reiterare nel paese, ha messo in evidenza cosa potrebbe essere possibile nel caso il potere fosse gestito dalla comunità. In particolare la città di Plymouth è emersa per il suo tentativo di rinforzare la struttura sociale e di renderla il valore aggiunto della città – tale sforzo è stato riconosciuto a livello nazionale. Nell'arco di un tempo breve, la città di Plymouth ha raccolto diverse esperienze importanti in tema di SE. Essa ospita differenti tipologie di SE, da un lato le grandi SE come la Plymouth University e la Plymouth Community Healthcare, business che influenzano la struttura sociale ed economica, e dall'altro le piccole e medie SE ugualmente importanti per la loro funzione urbana e sociale³.

L'effetto valanga ha provocato in pochi anni numerosi sviluppi e sperimentazioni, tra cui l'inserimento della città di Plymouth nel programma Power to Change (www.thepowertochange.org.uk) che prevede un percorso decennale finanziato con £150 milioni dalla Big Lottery Fund per supportare il business sociale e creare "better places" in UK attraverso la SE. In tutto il paese ci sono esempi di comunità che si uniscono per salvare attività in chiusura, creare centri di comunità per luoghi per la collettività, sviluppare programmi per abitazioni di comunità e contribuire a rigenerare le aree locali. Il programma ha l'obiettivo di supportare tali organizzazioni a creare nuove imprese che rispondono alle necessità locali e migliorare le condizioni di vivibilità.

² The Social Entrepreneurship Network (SEN) comprende autorità di gestione del Fondo Sociale Europeo e le organizzazioni di impresa sociale provenienti da nove paesi e regioni dell'Unione Europea. Il SEN si occupa di migliorare il modo in cui i fondi strutturali dell'UE sono utilizzati per promuovere l'impresa sociale e, viceversa, di garantire che l'impresa sociale rende il miglior contributo possibile agli obiettivi dei fondi strutturali.

³ Tale scenario è stato avviato dallo Strategic Investment Framework (www.plymouth.gov.uk), un programma specifico per la città finanziato dallo European Regional Development Fund, che ha delineato a partire dal 2008 la strategia e la visione per contrastare i bassi livelli di imprenditorialità a Plymouth, con un particolare focus sulle aree degradate. Gli obiettivi di tale programma sono stati: stimolare una cultura di impresa e di imprenditorialità nelle comunità deprived di Plymouth, incrementare il numero di start-up e salvare le imprese esistenti nelle aree vulnerabili e supportare la crescita e lo sciluppo dello sviluppo locale.

Il programma, in partnership con The Young Foundation e Social Enterprise UK, ha selezionato le città di Plymouth e Sheffield nel 2016 da un lato per dare loro maggiore consapevolezza e metodo sull'utilizzo del business di comunità come strumento capace di risolvere problemi sociali e di contribuire a rendere la città un luogo socialmente più sostenibile, dall'altro per mostrare alle altre città un esempio valido di applicazione dello strumento.

La città di Plymouth ospita 150 SE impegnate in un ampio spettro di attività che include i settori dell'educazione, salute, arte, ambiente, cibo, finanza, abitazioni, supporto all'imprenditoria, sport, e assistenza sociale. Tali imprese impiegano circa 7.000 persone e sviluppano reddito per oltre £500 milioni (www.socialenterprise.org.uk – 2015).

Tabella 4.1 – Membri della Plymouth Social Enterprise Network (Fonte: SEN)

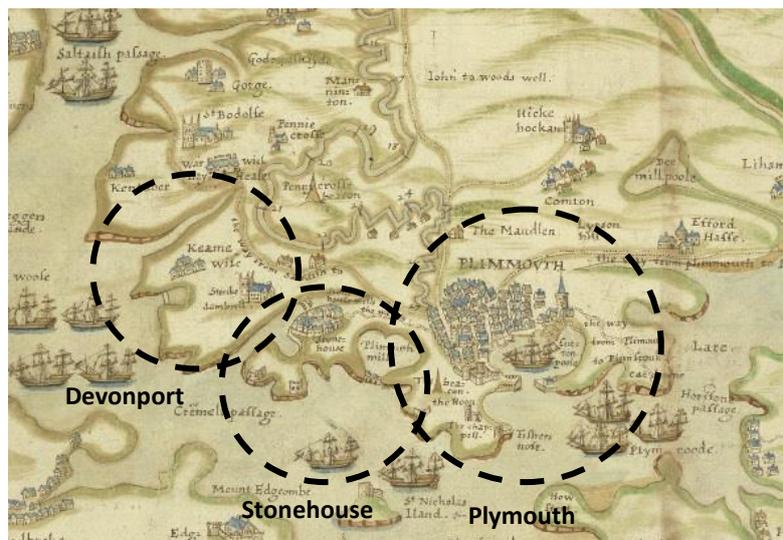
Settore	Quantità
Arte, musica e eventi	5
Supporto all'imprenditoria	2
Educazione, formazione e occupazione	12
Intrattenimento e ricettività	3
Ambiente, riciclo e energia	3
Food & drink	3
Salute, sociale e counselling	14
Patrimonio	1
Abitazioni	4
Media	1
Sport	2
TOTALE	50

4.2. Plymouth Britain's Ocean City, una storia legata al mare

Quando Plymouth fu insediata dai pescatori, fu occupata l'area oggi conosciuta come "Barbican" per la sua posizione strategica nei mari della Manica e per la sua natura morfologica e fisica definita dai fiumi Tamar e Plym, che rappresentò l'opportunità di sviluppo come polo marittimo e militare nei secoli a venire. Il ruolo del waterfront nel processo di urbanizzazione della città di Plymouth è stato determinante tanto da definire tre sobborghi – Plymouth, Devonport e Stonehouse – in base alla disponibilità e

all'accesso alle acque disponibile (Figura 4.2) (MBM Architectes & AZ Urban Studio, 2003). I tre sobborghi sono stati indipendenti fin quando il ritmo di crescita economica non è diventato tale da rendere necessario l'accorpamento in un'unica città, che venne chiamata "Plymouth" nel 1914.

Figura 4.2 - "Coloured chart of Plymouth Harbour" (Fonte: British Library)



Durante la seconda guerra mondiale il nucleo urbano venne quasi completamente distrutto. L'obiettivo dell'armata tedesca era il nucleo militarizzato di Devonport ma quasi tutte le bombe colpirono il centro città (www.historyofparliamentonline.org) (Figura 4.3).

Figura 4.3 - Il centro città di Plymouth dopo il 1941 (www.historyofparliamentonline.org)



Vennero rasi al suolo i due maggiori centri dello shopping, ventisei scuole, otto cinema, quarantuno chiese e 3.754 case furono distrutte e 18.389 seriamente danneggiate. Nello stesso periodo morirono 1.172 civili e 4.448 feriti (Crispin, 1979).

Il piano per la ricostruzione di stampo Beaux Arts, ad opera di Sir Patrick Abercrombie, stravolse il rapporto mare-città, distogliendo l'attenzione dal waterfront e concentrandola su due nuovi assi, la Royal Parade e Armada Way, impostando il nuovo sistema di circolazione intorno al nucleo del centro città (MBM Arquitectes & AZ Urban Studio, 2003) (Figura 4.4 e 4.5).

L'uso monofunzionale che fu dedicato alle diverse aree della città contribuì a creare un alto livello di isolamento fisico per le aree oltre dal centro città, garantendo solo ad essa il successo delle attività al dettaglio. Si è osservato in più contributi scientifici (Crispin, 1979; Gould, 2015; MBM Arquitectes & AZ Urban Studio, 2003) che tale modello di sviluppo urbano abbia dato le spalle alla storia e al mare, dimenticando la dimensione umana – questo è l'assunto di partenza per il nuovo assetto della città proposto con la Mackay Vision del 2003 (MBM Arquitectes & AZ Urban Studio, 2003).

Figura 4.4 - A Plan for Plymouth, 1943 (Fonte: Plymouth City Council Arts and Heritage)

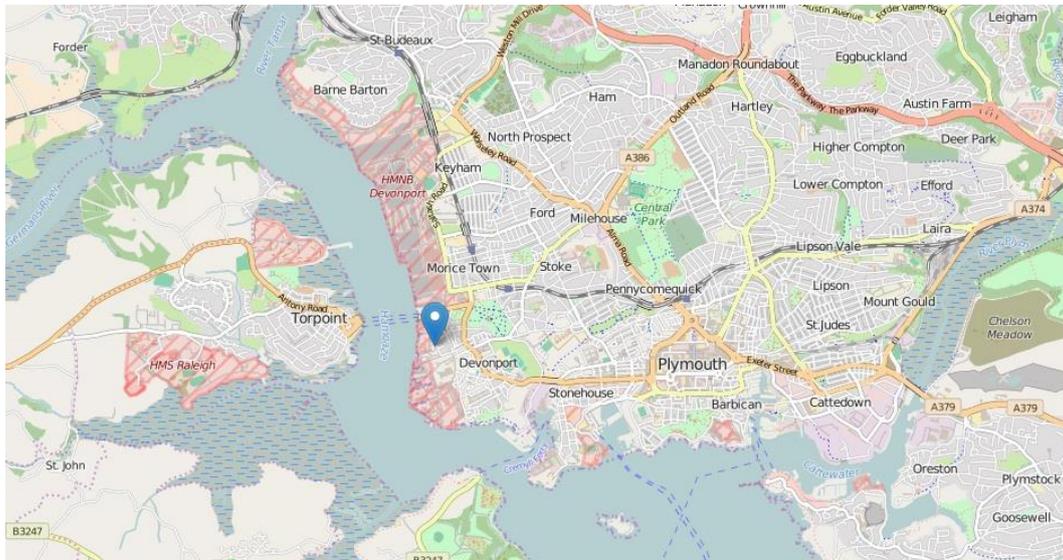


Figura 4.5 – Royal Parade e il nuovo Civic Centre negli anni '60 (www.plymouth.gov.uk)



Dall'altro lato della città, Devonport da centro politico spodestato divenne la sede dedicata alle attività militari della Royal Navy e venne occupata da abitazioni a basso reddito. Questa concentrazione di attività militari causò un incremento positivo per lo stato di occupazione del quartiere che registrò il suo picco di 24.000 impiegati nel 1965 (Atkinson, 2010).

Figura 4.6 – Aree occupate dalla HMNB di Devonport (Fonte: Open Street Map)



La storia di Plymouth è strettamente legata allo sviluppo di quest'area perché in essa ancora oggi è presente la Her Majesty's Naval Base (HMNB) di Devonport, una delle tre basi operative nel Regno Unito della Royal Navy insieme con HMNB Clyde e HMNB Portsmouth. Quella di Devonport (Figura 4.6) rimane ancora oggi la più grande base navale dell'Europa occidentale e l'unica attrezzata per il rifornimento e la riparazione dei sommergibili nucleari britannici.

La reputazione che oggi Plymouth detiene è generalmente positiva, essa è stata riconosciuta dal The Guardian nel 2013 come uno dei posti migliori dove abitare in termini di scuole, aria pulita, valori sociali e qualità delle abitazioni. L'università di Plymouth è la nona più grande in UK e tra le 300 università migliori al mondo con oltre 32.000 studenti e diversi settori di eccellenza, tra cui il settore marittimo (Figura 4.7).

Figura 4.7 – Submarine racing at the Plymouth University (www.plymouth.ac.uk)



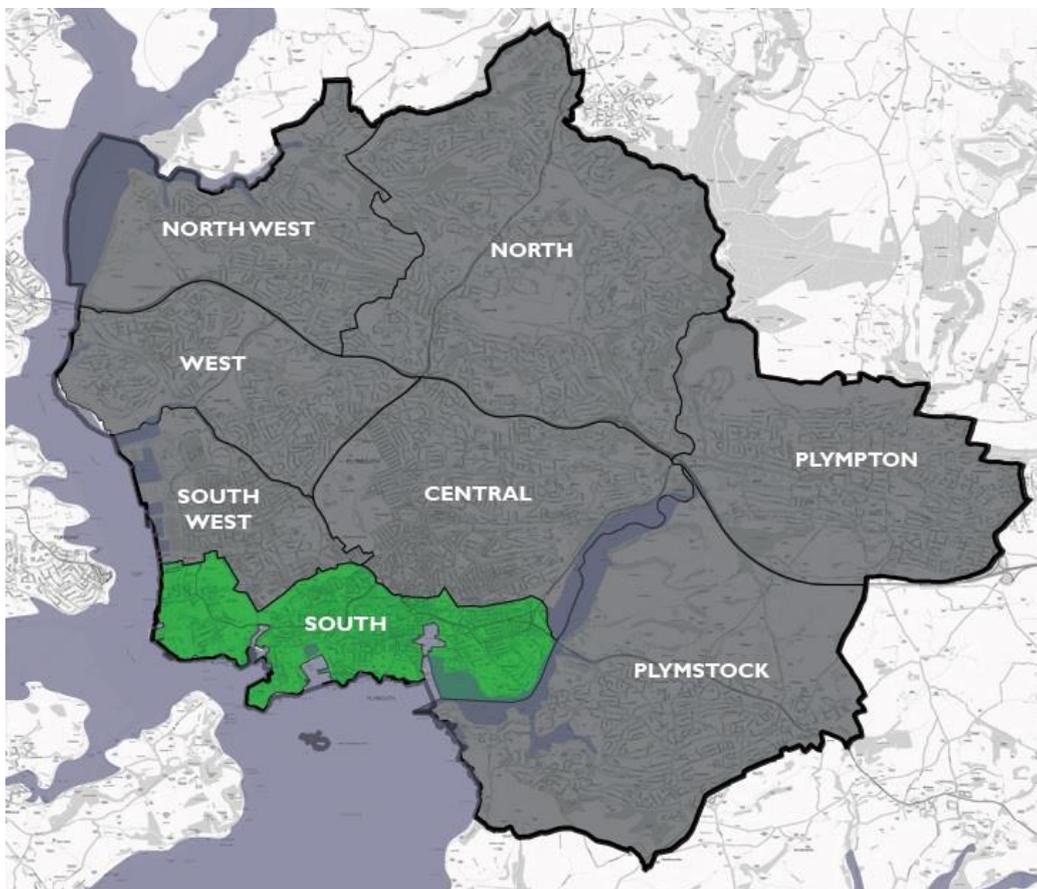
Il settore del turismo è in crescita e nel 2012 sono stati registrati 5,5 milioni di visitatori per un totale di spesa di £314 milioni. Plymouth è uno dei più grandi porti in Europa, accoglie la più grande base navale dell'Europa occidentale (HMNB Devonport), è anche il più grande porto dedicato alla pesca in Inghilterra con un primato registrato nel 2012 per quantità di pesce esportato e ha ospitato rilevanti manifestazioni veliche tra cui

America's Cup World Series 2011, La Route des Princes 2013 e la Solitaire du Figaro 2014. Essa ha il più alto numero di edifici post-bellici listed dopo Londra ed è la città più verde dell'UK con il 40% di città verdi (Plymouth Britain's Ocean City, 2014).

L'analisi demografica compiuta per il South Area Assessment Draft for Consultation 2014 (Plymouth City Council, 2014) include l'area sud di Plymouth che coincide con i tre nuclei originari di Devonport, Stonehouse e Plymouth (Figura 4.8).

Figura 4.8

La divisione in aree compatte e l'indicazione dell'area SOUTH (Plymouth City Council, 2014)



Nello specifico l'analisi mostra una concentrazione maggiore di persone di età compresa tra i 16 e i 30 anni come risultato della densità di studenti e giovani professori che abitano nei pressi dell'università e del centro (Figura 4.9 e 4.10). Quest'area rispetto alle altre ha una densità bassa (Figura 4.11). Il background culturale di quest'area è molto

interessante perché ha una concentrazione di neri e minoranze etiche maggiori che nelle altre aree, esistono dei veri e propri cluster nella parte a nord dell'area intorno al centro città e verso la zona orientale in cui si riscontra anche una maggioranza di credo buddista e musulmano (Figura 4.12).

Figura 4.9 – Popolazione residente nell'area South di Plymouth (Plymouth City Council, 2014)

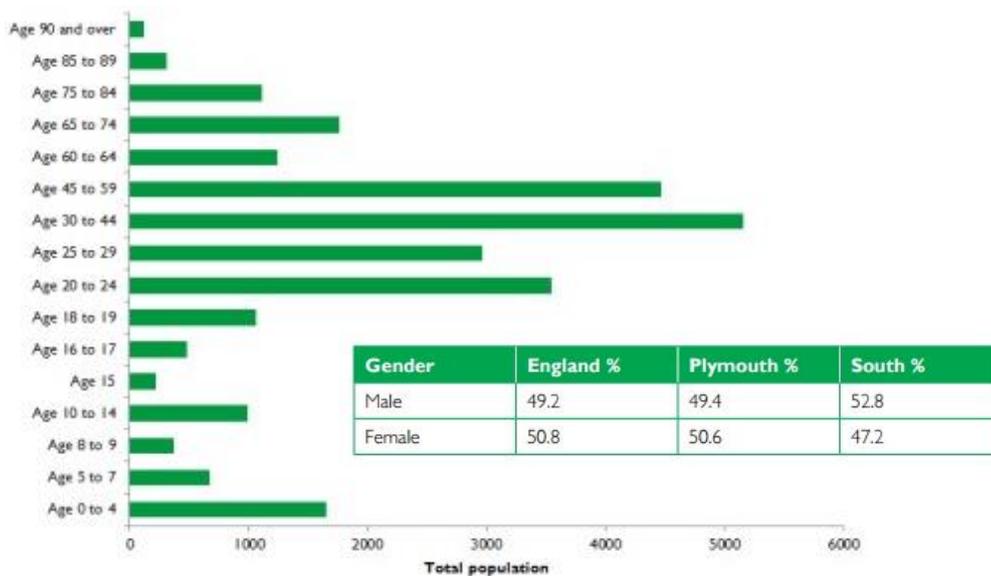
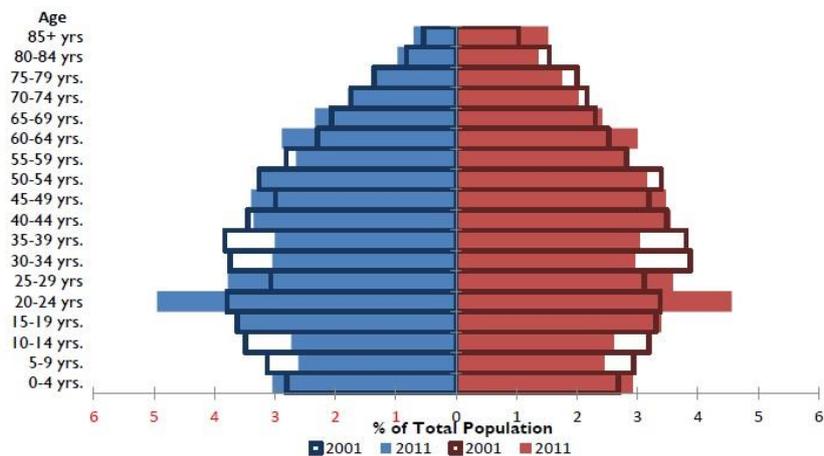


Figura 4.10 – Piramide dell'età, popolazione 2001-2011 (Plymouth City Council)



I residenti si collocano per di più in case a basso reddito e case in affitto, mentre sono pochi ad abitare le case di proprietà (ciò testimonia il fatto che gli anziani proprietari si sono spostati in luoghi di riposo sul mare) (Figura 4.13-4.15). In generale le persone che abitano tale area si sentono in salute, il 76% della popolazione si definisce di buona o di veramente buona salute, la minoranza che soffre condizioni di salute negative si concentra nel centro città e nell'area di Devonport in cui si registrano alti tassi di povertà (Figura 4.16). Di contro il centro città è ricco di strutture ospedaliere mentre Devonport ne è completamente sfornito (Figura 4.17). Le strutture educative di primo e secondo grado sono minori rispetto al resto dell'area di Plymouth e della media nazionale. I livelli di educazione della popolazione sono molto simili alla media nazionale tranne che per il livello 4 (BA Degree or higher) che registra un tasso del 21,5% rispetto alla media nazionale del 27,4%; le aree maggiormente colpite da ineducazione sono quella di Devonport e l'area orientale (Figura 4.18-4.21). Riguardo il tasso di inoccupazione l'area ovest e quella nord hanno maggiori problemi (Figura 4.22). È da specificare che il 32,6% del lavoro disponibile in tutta l'area di Plymouth è concentrato in quest'area, nello specifico si ritrovano professioni legate al settore manifatturiero (5795 unità), settore commerciale (5221 unità), settore pubblico (3569 unità), settore ricettivo ed enogastronomico (3547 unità) e terzo settore (2874 unità) (Census, 2014).

Nello specifico nel sistema anglosassone esistono quattro livelli di deprivazione calcolati in base alla combinazione di quattro dimensioni che includono occupazione, educazione, salute e abitazione. Nell'area considerata il tasso di deprivazione è alto, nello specifico il tasso è peggiore a ovest nell'area di Devonport e a nord con una performance migliore nella zona orientale. Sono poche le aree che non soffrono per alcuna delle quattro dimensioni (Figura 4.23-4.26).

Figura 4.11 – Densità di popolazione nell'area South di Plymouth (Plymouth City Council, 2014)

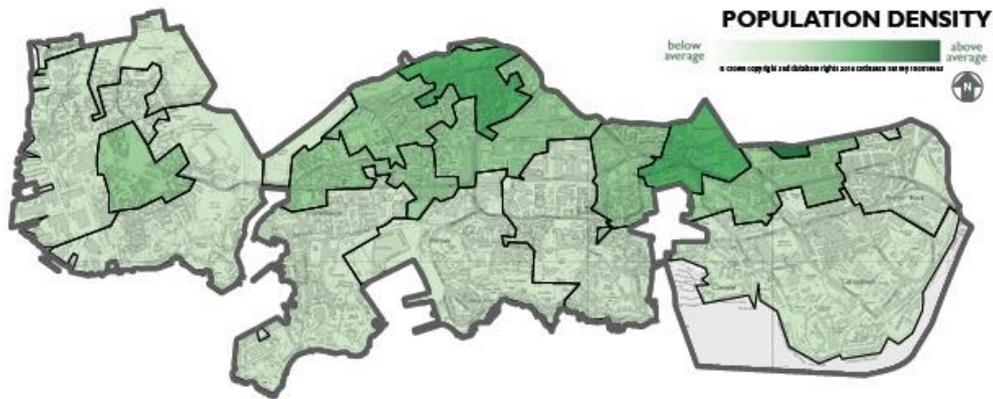


Figura 4.12 – Minoranze nell'area South di Plymouth (Plymouth City Council, 2014)

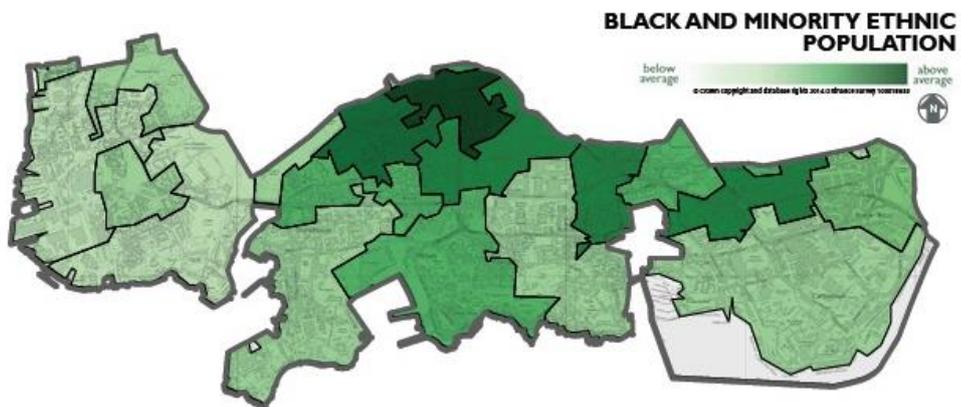


Figura 4.13 – Proprietà privata nell'area South di Plymouth (Plymouth City Council, 2014)

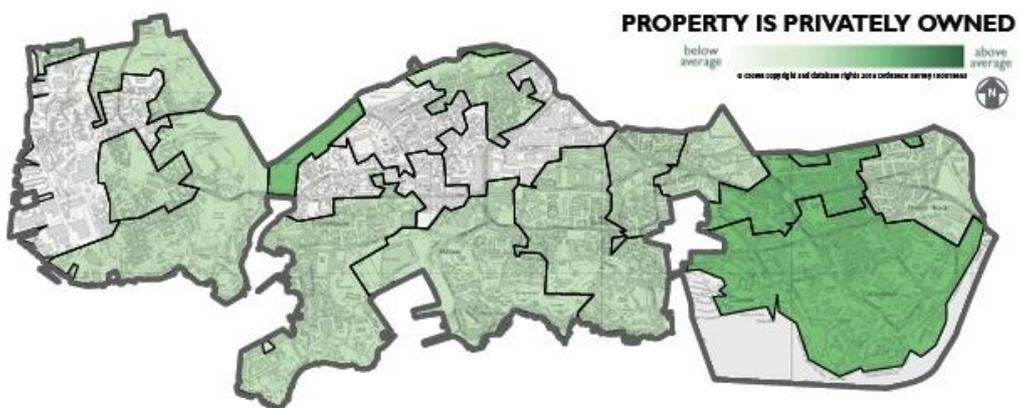


Figura 4.14 – Proprietà private in affitto nell'area South di Plymouth (Plymouth City Council, 2014)

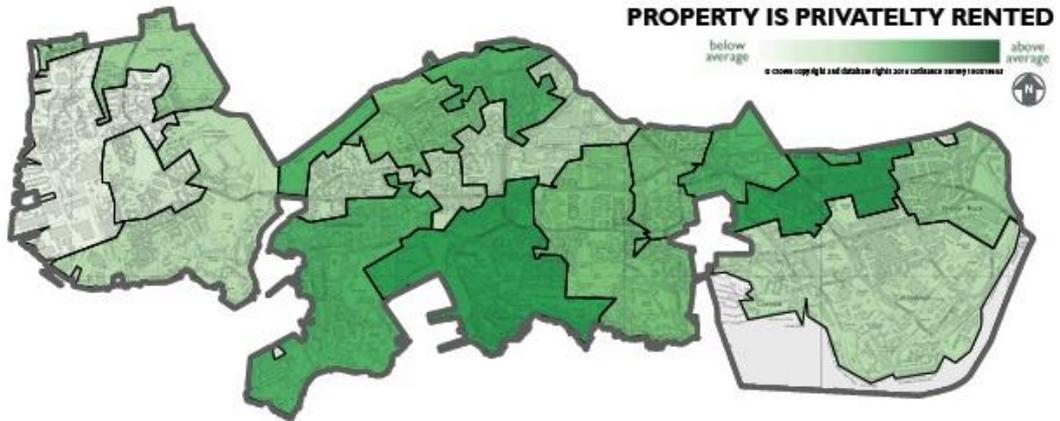


Figura 4.15 – Proprietà in affitto sociale nell'area South di Plymouth (Plymouth City Council, 2014)

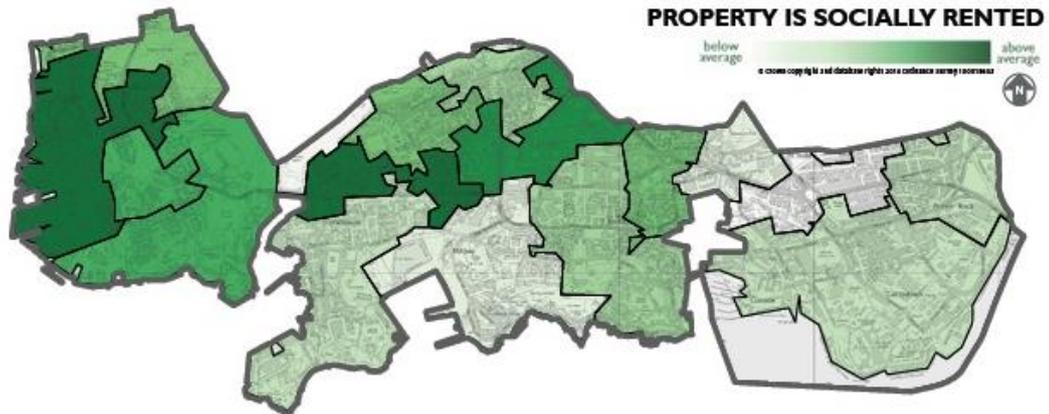


Figura 4.16 – Aree con persone in condizioni di salute fisica gravi nell'area South di Plymouth (Plymouth City Council, 2014)

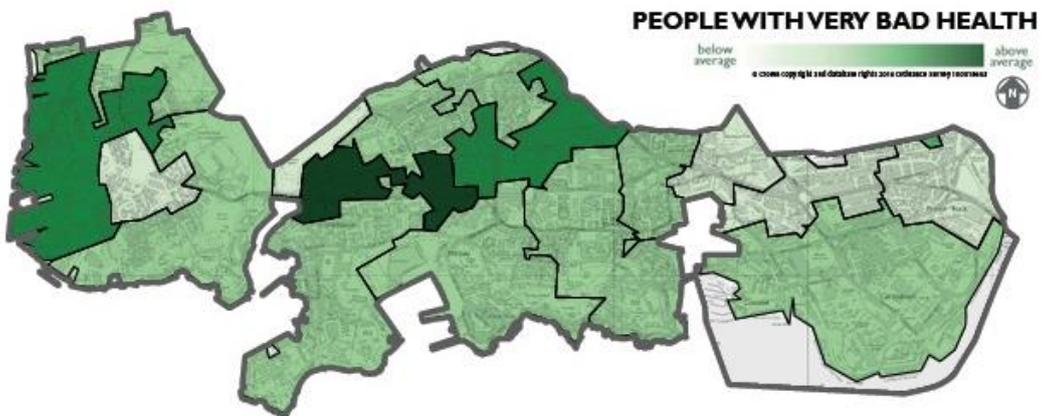


Figura 4.17 – Poli dedicati alla salute nell’area South di Plymouth (Plymouth City Council, 2014)

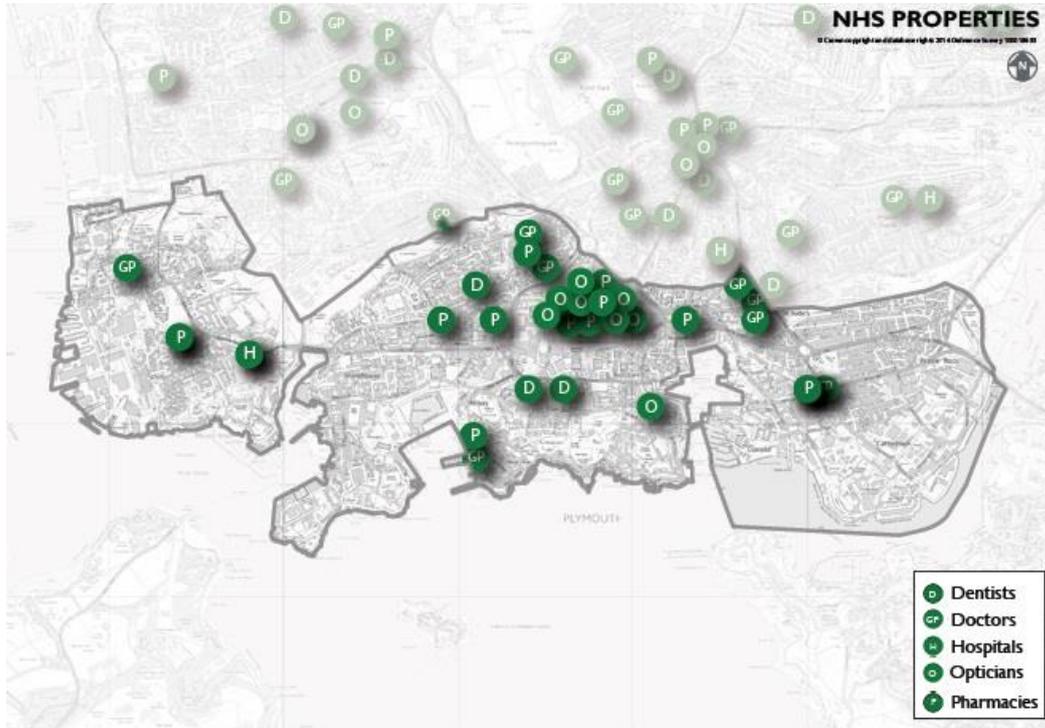


Figura 4.18 –Qualifica Livello 1 nell’area South di Plymouth (Plymouth City Council, 2014)

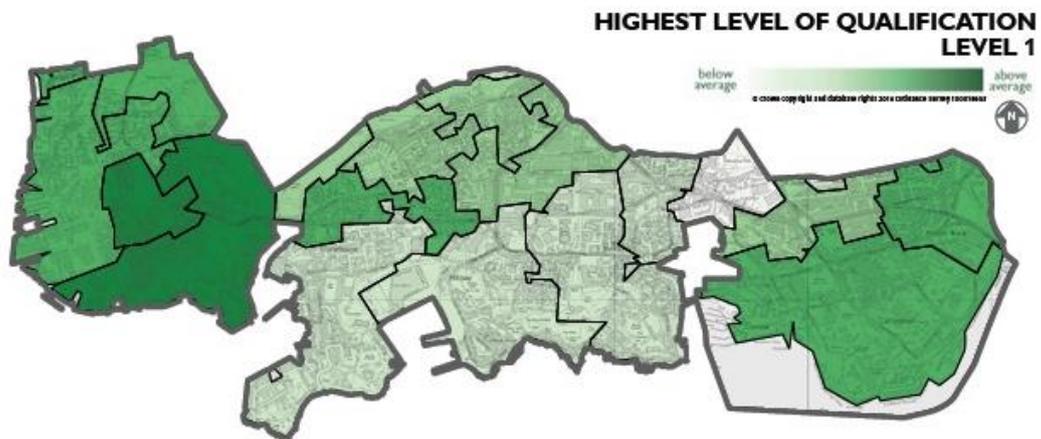


Figura 4.19 – Qualifica Livello 2 nell’area South di Plymouth (Plymouth City Council, 2014)

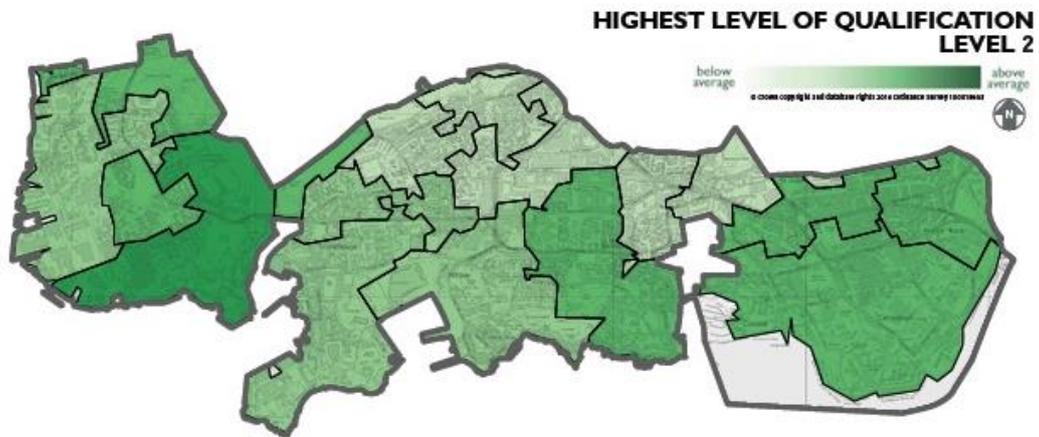


Figura 4.20 – Qualifica Livello 3 nell’area South di Plymouth (Plymouth City Council, 2014)

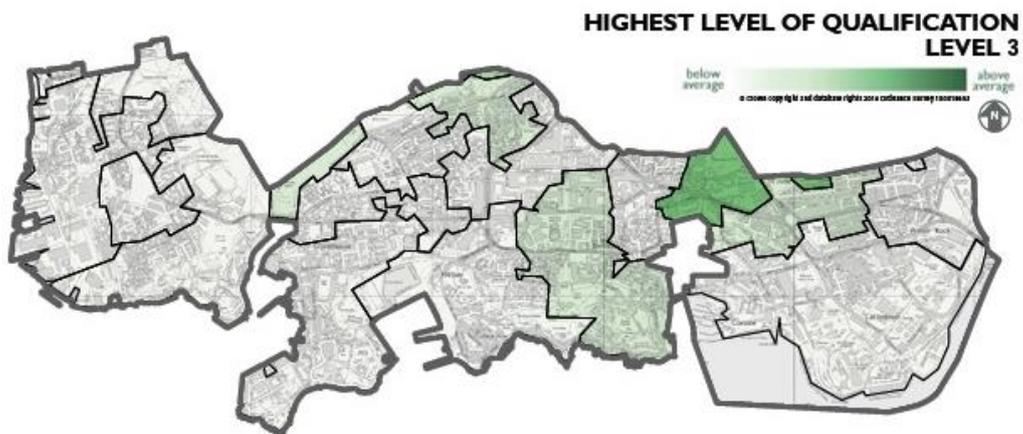


Figura 4.21 – Qualifica Livello 4 nell’area South di Plymouth (Plymouth City Council, 2014)

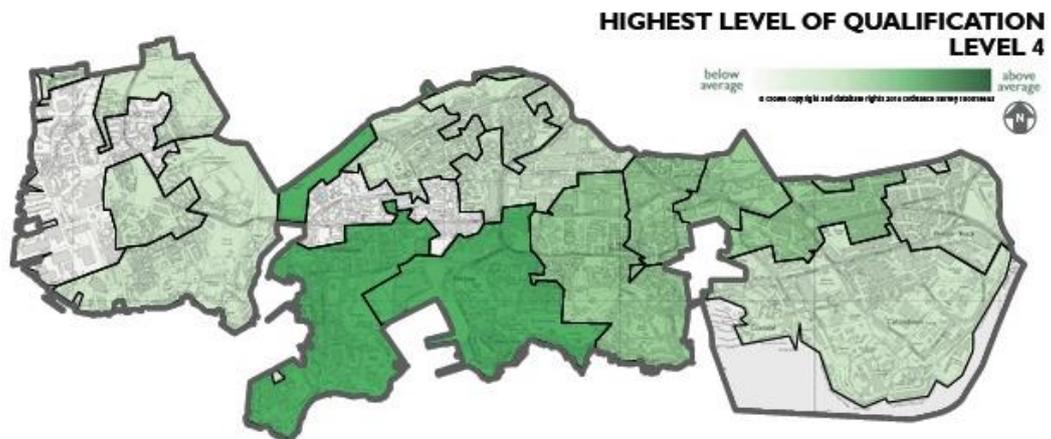


Figura 4.22

Indicazione del livello di inoccupazione nell'area South di Plymouth (Plymouth City Council, 2014)

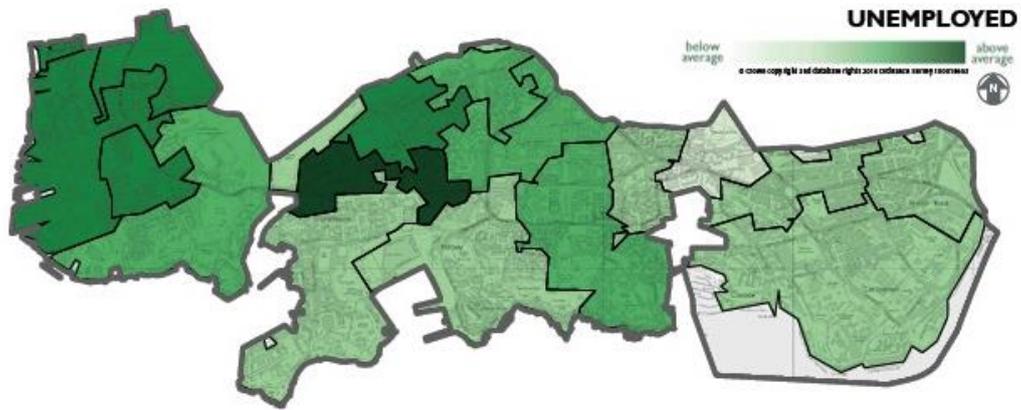


Figura 4.23

Livello di deprivazione 1 nell'area South di Plymouth (Plymouth City Council, 2014)

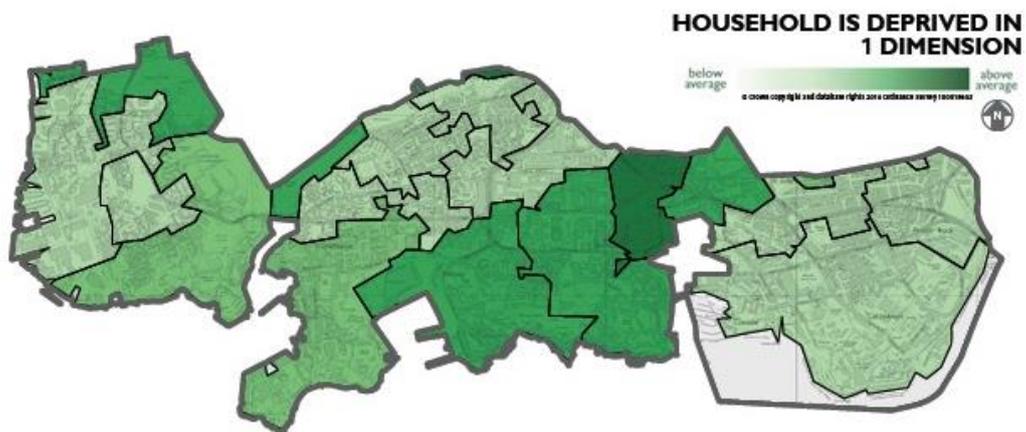


Figura 4.24

Livello di deprivazione 2 nell'area South di Plymouth (Plymouth City Council, 2014)

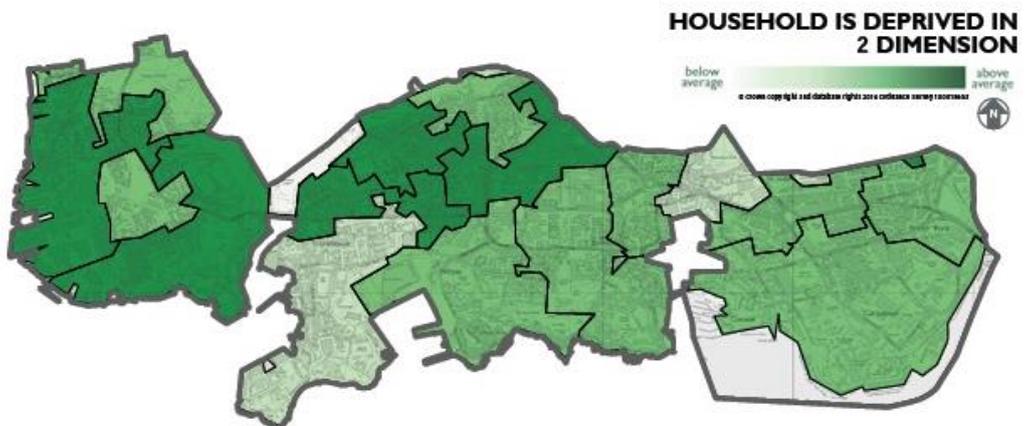


Figura 4.25
Livello di deprivazione 3 nell'area South di Plymouth (Plymouth City Council, 2014)

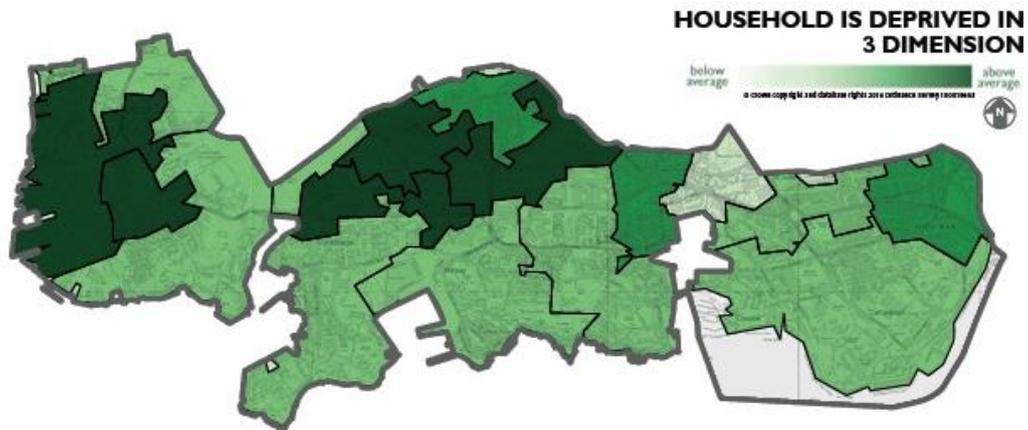
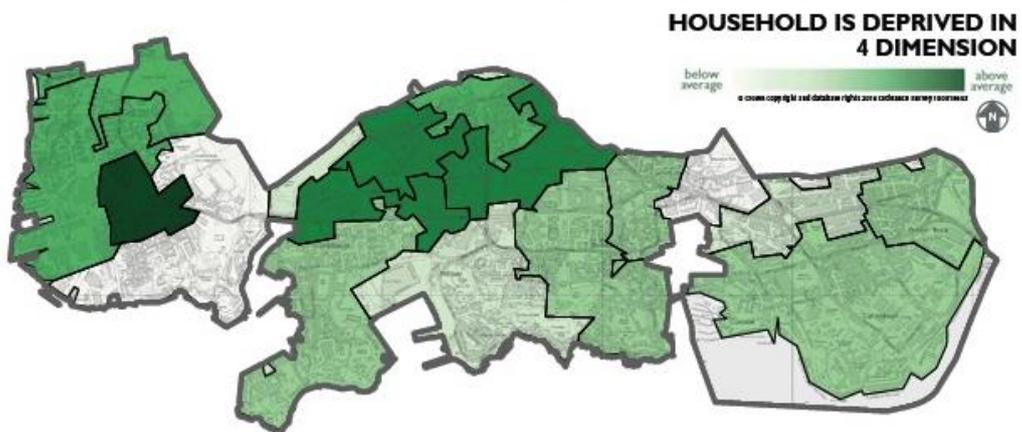


Figura 4.26
Livello di deprivazione 4 nell'area South di Plymouth (Plymouth City Council, 2014)

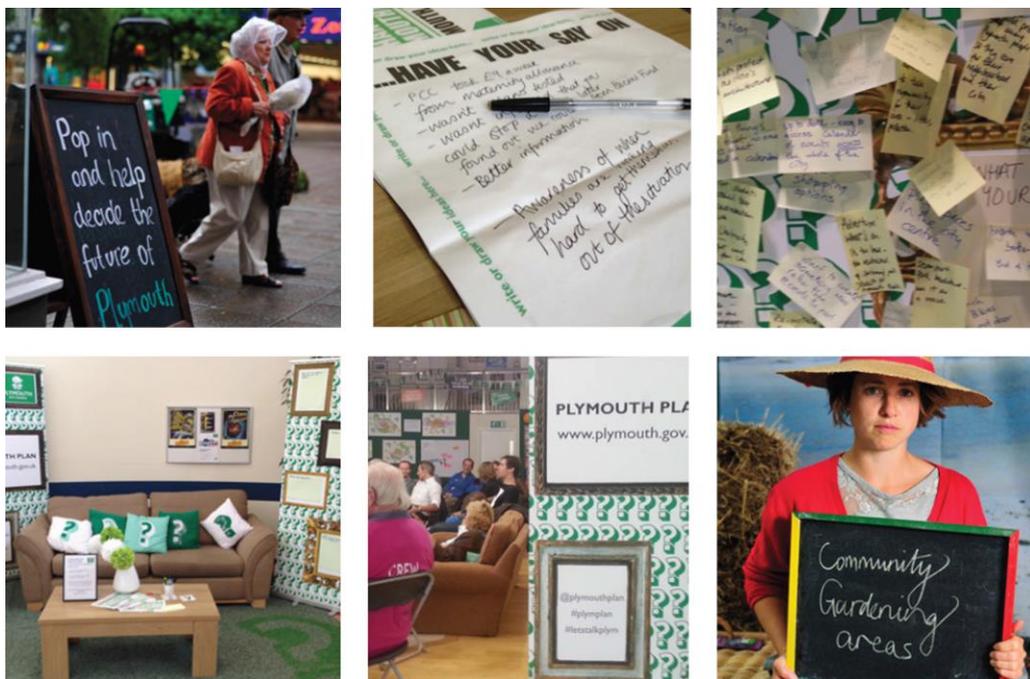


4.4. Strumenti urbanistici e programmi di sviluppo locale per la RU di Plymouth

Uno degli obiettivi della ricerca e in particolare della fase di approfondimento del caso studio selezionato è approfondire gli strumenti e gli approcci che stanno supportando il processo di rigenerazione della città. Nello specifico per giungere a tale risultato si analizza lo strumento urbanistico del piano approvato per la città – il Plymouth Plan con una visione al 2031 – e l'utilizzo dello strumento della partnership pubblico-privato – in particolare del BID (cfr. capitolo 2, paragrafo 2.3.1) – utilizzata per lo sviluppo locale e la rigenerazione dell'area urbana.

La visione per Plymouth 2031 è raccolta nel Plymouth Plan 2011-2031, frutto di un interessante lavoro combinato di consultazione pubblica e approfondimento tecnico. Il processo di consultazione pubblica chiamato "Sofa Conversation" (Figura 4.27) è stato condotto per sensibilizzare la popolazione riguardo l'idea del Plymouth Plan e per incoraggiare le persone a parlare della loro città e dei loro desiderata; tale processo è durato da ottobre 2012 a giugno 2013.

Figura 4.27 – Immagini tratte dalla Consultazione pubblica (www.plymouth.gov.uk)



Gli incontri “Sofa Conversation” sono stati itineranti, operatori del Plymouth City Council si spostavano da un luogo della città ad un altro, posizionando un divano in una piazza, in una strada, in un edificio pubblico, in un’impresa sociale, in un centro commerciale e a partire da una “chiacchiera informale” si arrivava con le persone a trattare temi di importanza civica.

Gli appuntamenti sono stati promossi localmente e inclusi anche in una mappa interattiva pubblicata periodicamente sul sito del comune, mentre i commenti, la domanda e i desiderata emersi sono stati raccolti e pubblicati sul giornale del City Council, sul Council’s Consultation Portal, via Twitter attraverso una grafica accattivante per comunicare efficacemente con le persone. Questo sistema di coinvolgimento ha raccolto molta popolarità e gran parte della popolazione ha preso parte al protocollo di coinvolgimento sviluppato in 34 incontri; l’aspetto maggiormente apprezzato dalle persone è stato il rapporto diretto e informale che potevano instaurare con i tecnici del Plymouth City Council (Plymouth City Council, 2014b).

I commenti raccolti, inerenti gli argomenti del piano, hanno fatto parte del materiale di discussione per definire il piano a livello condiviso, per quegli argomenti che differivano dalle questioni del piano, i tecnici incaricati comunicavano con i dipartimenti assegnatari per prendere in carico le questioni emerse. A partire da giugno 2014 il processo di sviluppo del piano ha acquisito il materiale consultivo raccolto per macrotemi (art and culture 121 commenti, city pride and vision 456 commenti, education and learning 66 commenti, getting around 347 commenti, greener Plymouth 93 commenti, health and wellbeing 247 commenti, living and housing 113 commenti, local community 187 commenti).

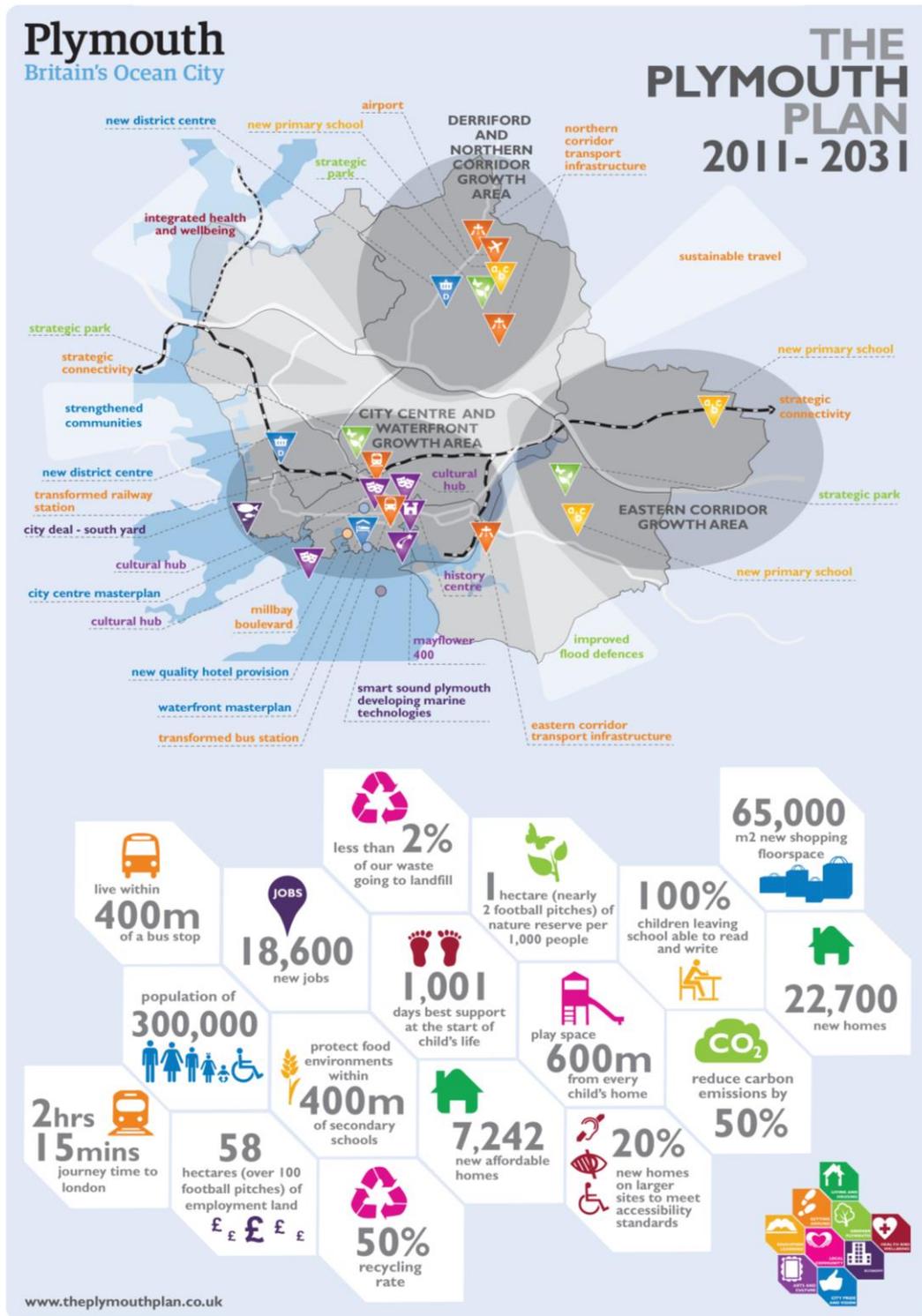
Il piano costituito e approvato nel 2015 è un piano ambizioso riguardo i risultati da raggiungere entro il 2031. Esso è fondato su alcuni valori chiave (Plymouth City Council, 2015): le persone desiderino mettere radici a Plymouth e abbiano cura del loro futuro e di quello della comunità; la città sia caratterizzata da eguaglianza e opportunità eque; il potere sia meglio distribuito; le persone acquisiscano più fiducia per prendere decisioni sulle questioni che li riguardano; che tutti in città possano esprimersi al meglio attraverso attività creative.

Il Plymouth Plan (Figura 4.28-4.29) ha cercato di rispondere alle grandi domande che la città ha dovuto affrontare nella lotta contro le disuguaglianze sanitarie, l'aumentare del costo delle cure mediche, l'insufficienza di alloggi a prezzi accessibili, la necessità di fornire posti di lavoro di buona qualità, i cambiamenti climatici, la pressione sul patrimonio e sul verde urbano, l'aumento della domanda relativa ai servizi e la riduzione di risorse del settore pubblico. Il piano ha sviluppato le soluzioni a partire dall'ascolto della comunità e dalla cooperazione con le organizzazioni che sono a stretto contatto con essa, stimolando così un dialogo tra istituzione e Terzo settore.

Figura 4.28 – Le linee guida del Plymouth Plan 2011-2031 (Plymouth City Council, 2015)



Figura 4.29 – Le linee guida del Plymouth Plan 2011-2031 (Plymouth City Council, 2015)



Il piano è sì costruito su nove obiettivi strategici, ognuno dei quali costituito da differenti politiche:

- Making the plan happen;
- Bringing the vision to life;
- Strengthening Plymouth's role in the region;
- Delivering a healthy city;
- Creating a more prosperous city for all;
- Enhancing Plymouth's profile as an international city;
- Strategic planning for the sub region;
- An effective spatial strategy for Plymouth;
- Delivering infrastructure and investment.

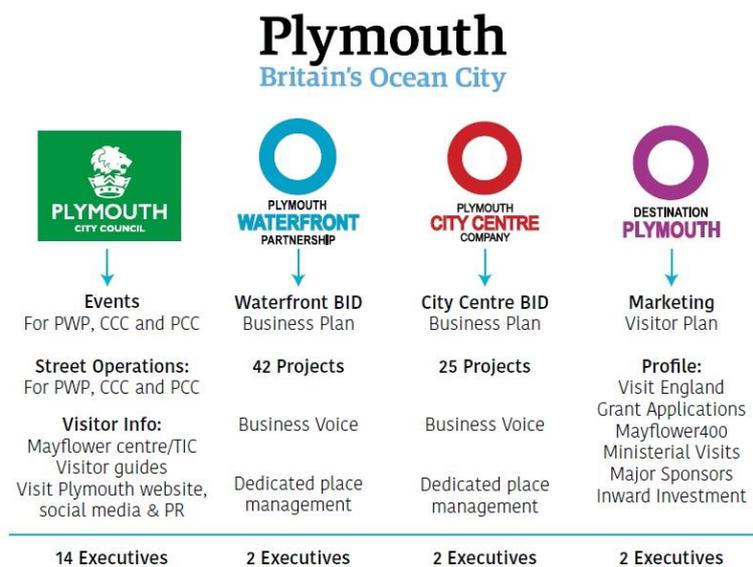
In sintesi le visioni da raggiungere sono quelle di una città leader, una città in salute, una città in crescita e una città internazionale, attraverso cinque principi guida: il potere che le persone devono sapere di avere nel campo delle scelte urbane, le opportunità di cui si deve beneficiare e a cui bisogna contribuire, le radici alle quali gli abitanti di Plymouth appartengono e da cui parte il futuro della città, le relazioni che alimentano i rapporti e creano sinergie, la creatività per le persone, la comunità e l'imprenditorialità (Figura 4.30-4.31).

Anche a livello locale Plymouth può beneficiare di un sistema organizzativo efficiente che mette in campo le decisioni istituzionali. Il modello di rigenerazione locale che la città di Plymouth ha sviluppato, e continua a sviluppare con interessanti sperimentazioni, riguarda maggiormente l'uso della partnership pubblico-privato. In particolare la trasformazione urbana e lo sviluppo come "Ocean's City" sono perseguiti attraverso l'uso del Business Improvement District - BID (cfr. capitolo 2, paragrafo 2.3.1) in collaborazione con il Plymouth City Council. Come già anticipato nel capitolo 2 dedicato agli strumenti, il BID è uno strumento molto diffuso nel Regno Unito che focalizza su progetti per migliorare la sicurezza, il decoro e la promozione dei luoghi; a Plymouth tale strumento di partnership è stato utilizzato con un focus più specifico su progetti di sviluppo, rigenerazione, turismo, eventi e ambiente vincendo numerosi riconoscimenti e consegnando alla città un pacchetto di quarantadue progetti realizzati.

La caratteristica di tale sistema è che i due BID esistenti, quello dedicato al waterfront e quello dedicato al centro città, lavorano in un'unica partnership che include anche il Plymouth City Council e Destination Management Organisation Destination Plymouth¹. Questa stretta rete di privati e istituzioni, di cui tre sono no profit, ha l'obiettivo di migliorare la qualità della città mettendo a sistema tutte le risorse e chiedendo al governo di avere una voce unica sulle questioni della città. I ruoli e le responsabilità per ogni partner sono strategicamente pianificati (Figura 4.41-4.42) (Plymouth Waterfront Partnership, 2015): il Waterfront BID e il City Centre Company BID provvedono a focus dedicati per le loro zone di interesse interagendo con il Plymouth City Council e Destination Plymouth in termini decisionali. Il Presidente e il Vice Presidente del Waterfront BID siedono al Consiglio di Destination Plymouth per massimizzare la consegna dei progetti e garantire la messa a fuoco sui progetti del waterfront. Il Deputy Leader del Plymouth City Council siede al Consiglio Direttivo del Waterfront BID per assicurare il massimo supporto per l'area del waterfront.

Figura 4.30

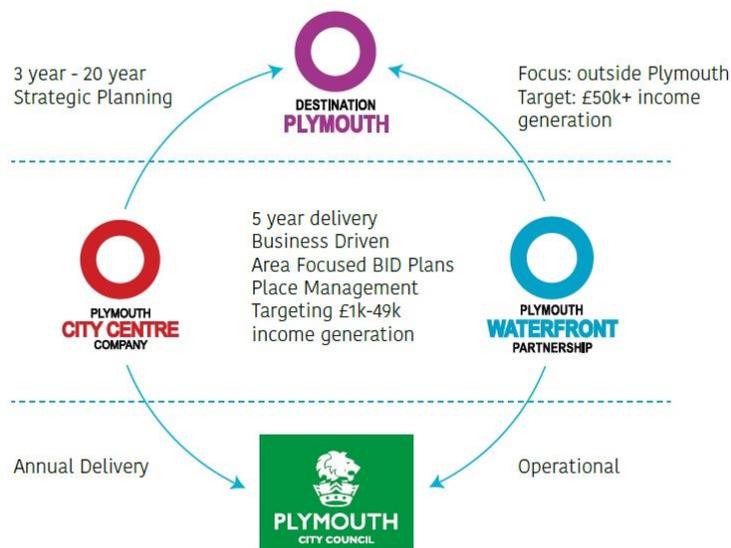
Il quadro delle partnership per la città di Plymouth (Plymouth Waterfront Partnership, 2015)



¹ Destination Plymouth è la Destination Management Organisation fondata dal Plymouth City Council e dal Plymouth City Centre Company.

Figura 4.31

Il quadro delle partnership per la città di Plymouth (Plymouth Waterfront Partnership, 2015)



Nello specifico il Waterfront BID è in attività dal 2012 ed è soggetto alla Plymouth Waterfront Partnership una Public Limited Company equivalente ad una italiana SpA. Esso rappresenta più di 600 imprenditori nell'area di tre miglia quadrate corrispondenti all'area del Waterfront BID (Figura 4.32), in cui sono inclusi attività ricettive, attrazioni turistiche, la marina, servizi professionali e attività commerciali.

Figura 4.32 - L'area della Waterfront BID (www.barbicanwaterfront.com)

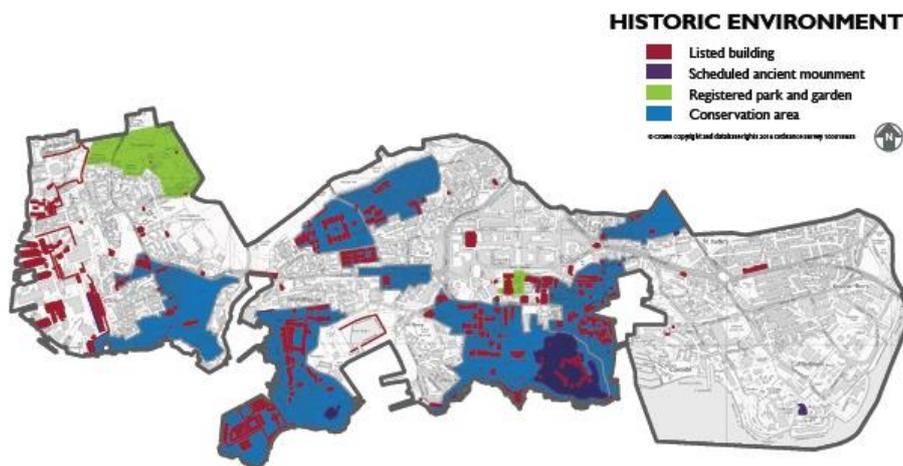


Come si può notare dall'immagine 4.32, l'area del Waterfront BID include da destra l'area del Barbican, l'area dello Hoe, Millbay e in ultimo l'area di Royal William Yard, escludendo l'area di Devonport che si trova al di fuori della mappa verso ovest. Attualmente è in progetto di includere l'area di Devonport nel Waterfront BID di Plymouth (confronta paragrafo 4.6).

4.4.1. Il programma *Conservation Areas* per la protezione e lo sviluppo del patrimonio urbano

Per la tutela del patrimonio urbano, il Plymouth City Council ha istituito nel 1967 il programma *Conservation Areas*. Le aree urbane considerate da tale programma di interesse architettonico e storico sono soggette a programma di protezione e sviluppo specifico (www.plymouth.gov.uk). Nell'intera provincia di Plymouth sono state identificate quattordici aree di conservazione, ognuna delle quali valutata tale per il suo carattere di unicità.

Figura 4.33 - Conservation Area nell'area South di Plymouth (Plymouth City Council, 2014a)



L'area South West (Figura 4.8), identificata come centro città, raccoglie nove aree, in particolare (Figura 4.33):

- Adelaide Street
- Barbican;
- Devonport;
- The Hoe;
- North Stonehouse;
- Royal Naval Hospital/Millfields;
- Stonehouse Pensinsula;
- Union Street;
- Ebrington Street.

Di seguito si presentano nel dettaglio le nove aree nello specifico.

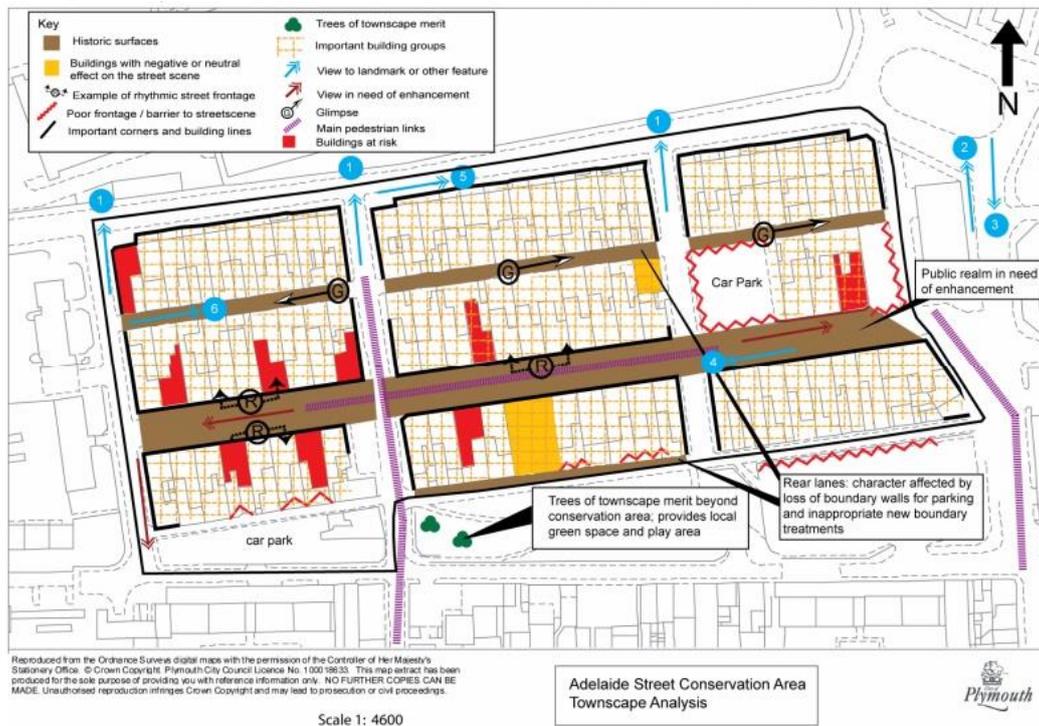
Adelaide Street

L'area di Adelaide Street (Figura 4.34) è stata designata nel 1999 per proteggere uno dei primi blocchi residenziali di abitazioni del diciannovesimo secolo – opera dell'architetto John Foulston – sopravvissuti ai bombardamenti della seconda guerra mondiale. Per l'area il programma Conservation Areas ha sviluppato un'analisi delle problematiche e delle potenzialità esistenti (Figura 4.35).

Figura 4.34 – La Conservation Area di Adelaide Street (www.plymouth.gov.uk)



Figura 4.35 – Analisi della Conservation Area di Adelaide Street (www.plymouth.gov.uk)

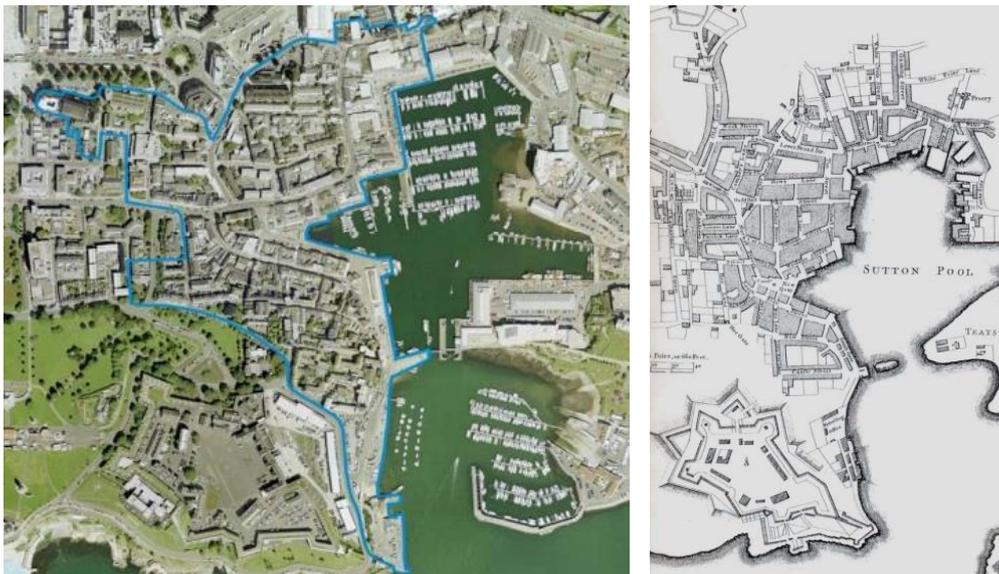


Barbican

L'area del Barbican (Figura 4.36) è stata designata nel 1967 come prima Conservation Area del programma e poi estesa nel 1977. Essa include il primo nucleo storico della città di Plymouth ancora esistente sopravvissuto ai bombardamenti della seconda guerra mondiale; ma ancor di più in essa è possibile osservare costruzioni erette dal 13° al 18°.

Le caratteristiche chiave di quest'area includono numerosi luoghi panoramici, una topografia che ricorda la natura portuale della città fondata fin dalle sue origini sui traffici marittimi, la più alta concentrazione in città di edifici storici, e spazi pubblici simbolici per la memoria collettiva come l'attracco della Mayflower e gli Elizabethan Garden².

Figura 4.36 – La Conservation Area di Barbican (www.plymouth.gov.uk) e l'impianto storico (Fonte: A plan of the town and Citadel of Plymouth, 1765 by Benjamin Donn)

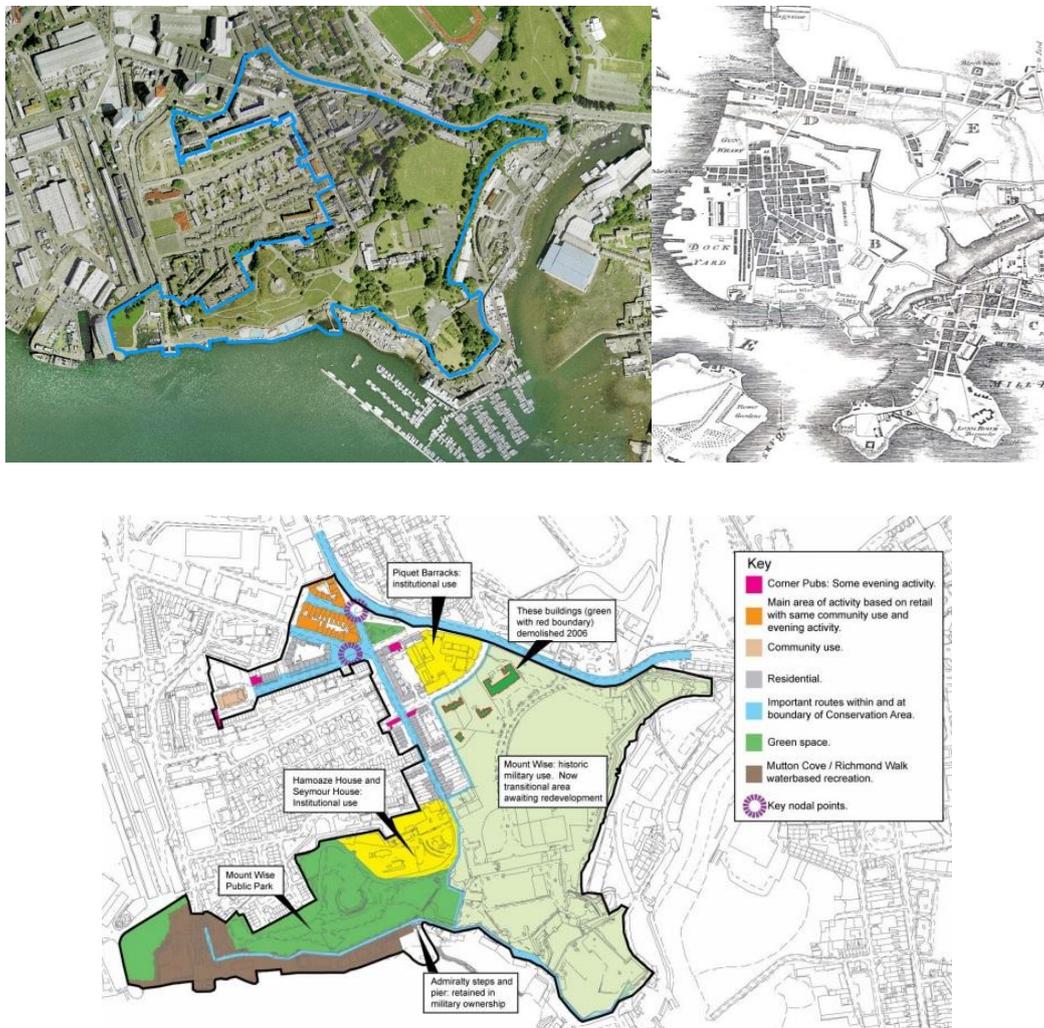


² Per una raccolta esaustiva di immagini si consulti il paragrafo successivo.

Devonport

La designazione di Conservation Area per Devonport (Figura 4.37) fu nel 1999, essa include l'originario centro civico, amministrativo e commerciale dell'antica città di Devonport. Esistono pareri controversi riguardo tale perimetrazione, in quanto essa non contiene in modo esaustivo i caratteri storici dell'area; per questo motivo essa dovrebbe includere anche la fascia di waterfront e l'area dei Dockyards. Nell'area sono presenti quattordici edifici o landmark listed e numerosi edifici considerati importanti per l'area³.

Figura 4.37 – La Conservation Area di Devonport (www.plymouth.gov.uk), l'impianto storico (Plan of the Towns & Harbour of Plymouth, Stonehouse, Dock, Morice Town, Stoke and the environs', 1820 by S. Elliott - Plymouth City Library) e l'analisi dei luoghi (www.plymouth.gov.uk)

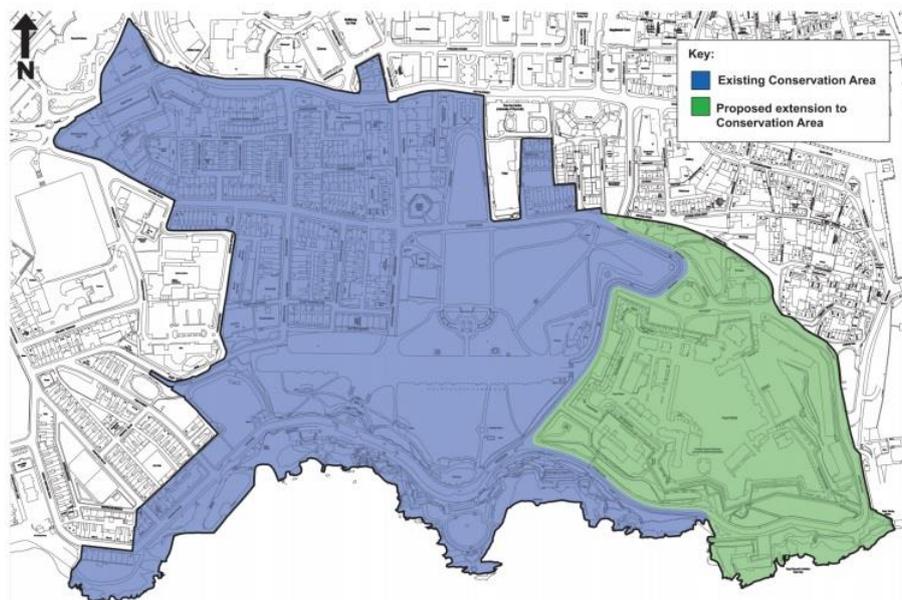


³ Per una raccolta esaustiva di immagini si consulti il paragrafo successivo relativo al caso di Devonport.

The Hoe

Con una sessione di consultazione pubblica nel 2009 si decise che la Conservation Area di The Hoe (Figura 4.38) dovesse includere anche l'area della Royal Citadel (area evidenziata in verde), che era in precedenza inglobata nella Conservation Area del Barbican. Tale cambiamento fu raccomandato attraverso la Waterfront Characterisation Study che evidenziava lo stretto legame che esisteva nei secoli tra l'area di Hoe e la Citadel. Il nuovo perimetro occupa un'area di 33 ettari, estesa dal fronte mare al centro città; gran parte è occupata dal parco prospiciente il mare con viste panoramiche che guardano verso sud.

Figura 4.38 – La Conservation Area The Hoe (www.plymouth.gov.uk)



North Stonehouse

La Conservation Area di North Stonehouse (1999) corrisponde a due aree separate, designate in precedenza, accorpate per tenere insieme i caratteri dell'ambiente costruito che caratterizzano l'intera area nord di Stonehouse (Figura 4.39). L'area oggi include fabbricati storici residenziali della tipologia "terrace" di epoca tardo Georgiana e Vittoriana, numerose chiese e la linea ferrata che compone il perimetro storico dell'area. L'area ha beneficiato di numerosi finanziamenti per la conservazione dell'area; tra il 1995 e il 1998 la Conservation Area Partnership Scheme finanziò £366.000 e attirò le mire di imprenditori privati che finanziarono il progetto con altri £262.990. L'area ha attirato anche la Townscape Heritage Initiative, che con la Heritage Lottery Fund ha contribuito con £1.9 milioni al progetto di restauro della St Peter's Church.

Figura 4.39 – La Conservation Area di North Stonehouse (www.plymouth.gov.uk)

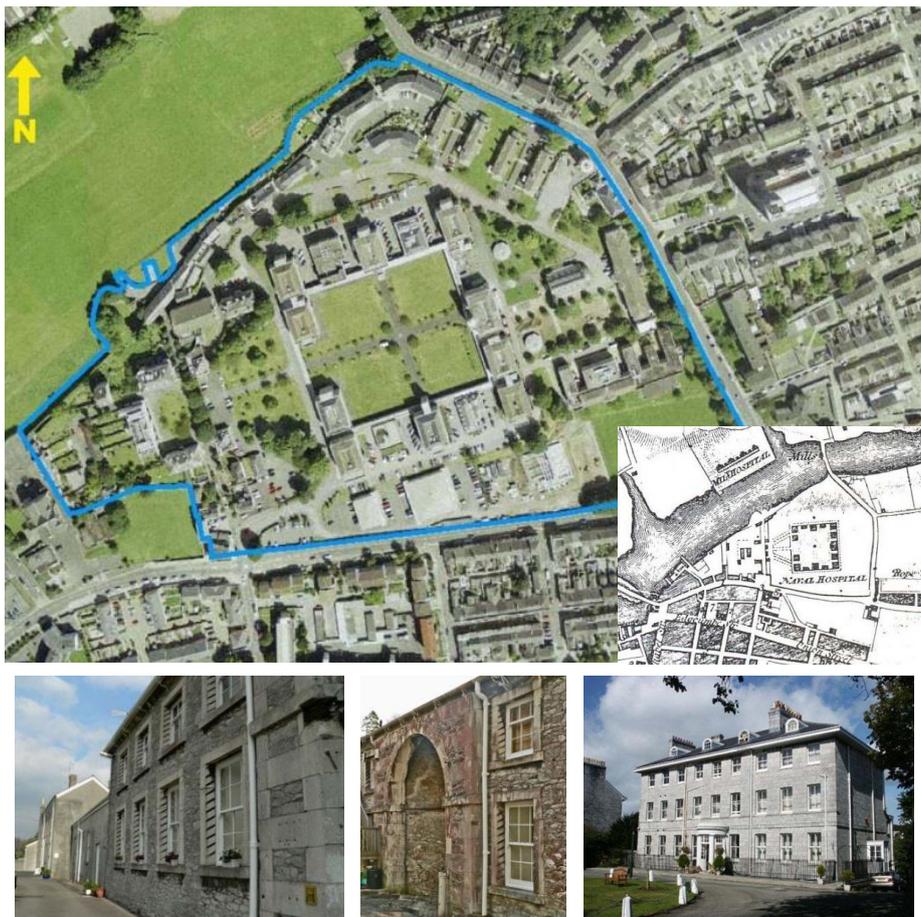


Royal Naval Hospital/Millfields

La Conservation Area di Millfields (Figura 4.40) è stata designata nel 1977 per includere l'area del Royal Naval Hospital, che ha occupato il sito dal 1758 al 1995. L'area include ventuno edifici storici listed e undici edifici che contribuiscono positivamente al valore dell'area.

Il cuore è costituito dagli edifici dell'ospedale caratterizzati da una natura monumentale, disegnati con un layout geometrico attraverso l'uso sapiente dei materiali locali (marmo e granito). I coni ottici che si costituiscono all'interno del perimetro del complesso, l'ingresso monumentale donano l'impressione di un luogo a parte, al di fuori della città.

Figura 4.40 – La Conservation Area di Millfields (www.plymouth.gov.uk), Part of the 'Plan of the Towns & Harbour of Plymouth, Stonehouse, Dock, Morice Town, Stoke and the environs', 1820 by S. Elliott (Plymouth City Library)



Stonehouse Pensinsula

La Conservation Area di Stonehouse Peninsula (Figura 4.41) incorpora le due precedenti aree di Durnford Street and Emma Place, designate nel 1969 ed estese nel 1977, che includono il complesso del Royal William Yard (1825) posto all'estremo sud della penisola e le barracks originarie del 1760. Un'ulteriore estensione dell'area nel 1999 inglobò blocchi di residenze che riflettevano a pieno il carattere dell'area completandone l'offerta storico-architettonica. Nell'area compaiono sessantatre edifici listed e quattordici identificati come contributo positivo all'area.

Figura 4.41 – La Conservation Area di Stonehuse Peninsula (www.plymouth.gov.uk)



Union Street

L'area di Union Street (Figura 4.42), dalle dimensioni ridotte rispetto alle precedenti Conservation Area, si trova sul tratto stradale che collega le antiche cittadine di Plymouth e Stonehouse. Lo speciale carattere storico e architettonico dell'area non è immediatamente riconoscibile a causa degli stravolgimenti dovuti alle guerre e al declino sociale ed economico, ma se si guarda attentamente alla qualità delle facciate ci si accorge che l'area è caratterizzata da un unico stile riconoscibile nel timbro dell'architetto Foulston – padre di molti edifici e luoghi storici della città.

Figura 4.42 – La Conservation Area di Union Street (www.plymouth.gov.uk)



Ebrington Street

Nel 2007 il Plymouth City Council ritiene di indire una consultazione pubblica riguardo la designazione di una nuova Conservation Area relativamente alla zona di Ebrington Street (Figura 4.43). Il processo durato sei settimane ha dato via libera alla perimetrazione della nuova area di conservazione. L'area include un'area a destinazione residenziale e commerciale risalente al 19° e 20° secolo e un parco. Il suo interesse storico e architettonico è rimasto intatto nonostante i periodi di crisi e il degrado. L'area si sviluppa a partire dall'arteria centrale di Ebrington Street fino a comprendere le aree immediatamente circostanti.

Figura 4.43 – La Conservation Area di Ebrington Street (www.plymouth.gov.uk)



4.5. Osservazione attiva dei luoghi, le relazioni tangibili e intangibili tra waterfront e centro città

Una volta studiato il piano, oltre a sopralluoghi in diverse aree della città, si è reso necessario entrare nel dettaglio delle due aree cardine su cui si è impostato lo sviluppo dell'area sud ovest della città: il waterfront e il centro città. Le due aree sono oggetto di due programmi di BID, come anticipato nel paragrafo precedente, e corrispondono alle due aree su cui la città punta maggiormente per attrarre turisti e implementare l'offerta commerciale.

In particolare, con la Plymouth Waterfront Partnership, si parla per la prima volta di un piano integrato per la fascia di waterfront che va dal Barbican al complesso del Royal William Yard (Figura 4.43). Tale piano, sviluppato attraverso una preventiva consultazione pubblica condotta con gli imprenditori, i proprietari dell'area e gli altri stakeholder, fa parte di una strategia più ampia che prevede Plymouth come destinazione turistica della zona sud ovest del Regno Unito, un'implementazione del numero di visitatori, maggiori investimenti nel patrimonio pubblico di interesse storico e un miglioramento del collegamento tra centro città e fascia costiera. Attraverso numerosi focus group e meeting per aggiungere gli input necessari al dibattito, gli imprenditori del waterfront hanno sviluppato il Waterfront Business Plan attraverso cui si è giunti poi al BID (2012-2017). L'esperienza è stata di grande successo ed è stato già calcolato, a pochi anni dall'inizio, che per ogni £1 investito c'è stato un ritorno di £5. Tale piano, e di conseguenza il quadro di partnership per svilupparlo, stanno migliorando le condizioni della comunità che abita questi luoghi, degli investitori e dei visitatori che possono avere un'esperienza più ricca e stimolante una volta giunti a Plymouth. Il progetto è stato molto ambizioso già a partire dalla somma investita, £6,2 milioni, raccolta attraverso la partnership composta dal Plymouth City Council, il settore privato e gli altri partners. I progetti sviluppati finora, che corrispondono ad un anno dalla fine all'80% del totale, hanno come obiettivo di valorizzare l'area migliorandone l'accesso, la fruibilità e inserendo nuove attività ricettive e attrattive.

L'analisi visuale è stata sviluppata costeggiando il waterfront come fosse una linea continua tra terra e mare e attraversando le connessioni centro città/mare per comprenderne al meglio la struttura storica e la nuova progettazione di piano. In tal modo la città si può dire strutturata da ovest a est dall'area di Stonehouse Peninsula in cui prevale il complesso di Royal William Yard (Figure 8-12), dalla Millbay Area, dalla zona cosiddetta The Hoe, subito dopo dalla Citadel, dall'area del Barbican ed infine la baia di Sutton Harbour.

Il complesso del Royal William Yard (**RWY**), a cui si può giungere dall'interno della Stonehouse Peninsula o dal mare attraverso dei battelli provenienti dal Barbican, è considerato motivo di orgoglio per la popolazione per il suo valore storico e culturale, essendo il complesso storico della Royal Navy e di cui tutti gli edifici sono tutti listed, ed inoltre per il progetto di riqualificazione che lo ha trasformato in luogo ricettivo e ricreativo. Esso offre abitazioni di lusso di differenti ampiezze, caffè, bar, ristoranti, musei, gallerie d'arte e uffici, e ha dato possibilità a quindici imprese di sviluppare il loro business in un luogo unico in UK. Tale area è l'unica che interrompe la continuità del fronte mare rispetto a Millbay, avendo un tratto roccioso che la divide dall'area adiacente, per il resto da Millbay a Sutton Harbour è possibile percorrere a piedi o con mezzi il waterfront.

L'area di Millbay (Figure 1-6), originariamente area dei mulini, è stata oggetto del Millbay Master Plan, programma di RU partito con la Mackay Vision for Plymouth (2003) e con la fase di consultazione pubblica. Tale programma prevede 1.200 nuove abitazioni, una nuova marina, strutture ricettive e ricreative. Ad oggi la prima fase è stata completata ed è possibile intravedere le volontà di progetto della nuova marina e le prime nuove abitazioni (Figure 1-2). In tale area è possibile fare esperienza di un rapporto con il mare molto diretto e armonico date le diverse funzioni inserite nell'area, e una continuità della connessione centro città/mare molto profonda data dalle continue visuali aperte verso il mare e dai nuovi usi (turistico, commerciale e diportistico) che invogliano alla fruizione del waterfront.

Il collegamento interno tra i nuclei originari di Stonehouse e Plymouth è Union Street (Figure 3-7), che si sta definendo per la sua spiccata connotazione sociale; l'area è ricca

di associazioni che la rendono vibrante attraverso iniziative ludiche, di inclusione sociale e ricreative.

Il Plymouth Hoe, chiamato in città "The Hoe" (Figure 16-22), è lo spazio pubblico di Plymouth per eccellenza. Esso si colloca lungo il waterfront su una zona alta rispetto al livello del mare e corrispondente all'arteria principale che attraversa in direzione nord-sud il centro città (Armada Way). Nonostante il collegamento diretto tra centro città e waterfront tale area non si collega in modo efficace con l'interno della città per mancanza di visuali e di connessioni, se non fosse per i Landmark che definiscono l'area – la Smeaton's Tower e l'obelisco celebrativo dell'Hoe. La spianata prospiciente The Hoe, oggi utilizzata per manifestazioni, gare di skateboard ed eventi, è riconosciuta nell'immaginario collettivo come luogo in cui si veniva a celebrare il mare e le relazioni che il mare permetteva con gli altri luoghi del mondo.

Proseguendo verso est, lungo i percorsi che si snodano (Figure 16,18,20,21) a livello della strada e giungendo fino a mare, si può apprezzare la natura del paesaggio originario in cui sono state integrate scale, percorsi e piscine per godere del mare tutto l'anno. Giunti a valle della Citadel, luogo sconosciuto ai più perché area inaccessibile per questioni di sicurezza militare, ci si trova un complesso circondato da alte mura che incombe, padroneggia la città, ma non può essere fruito (Figure 16-17) tanto che per visitare l'area bisogna girargli intorno.

Alle spalle dell'area The Hoe si sviluppa il centro città, costituito da un perimetro molto rigido voluto dal piano di Abercrombie con la volontà di definire ciò che doveva diventare il centro di eccellenza dello shopping e del potere. L'area è di grande valore storico-architettonico poiché raccoglie al suo interno interessanti esempi di architettura post-bellica per la maggior parte listed (Figure 24-32). L'area è oggetto di un BID che include gli imprenditori e le associazioni del centro città impegnate nello sviluppo commerciale e sociale dell'area attraverso progetti di arredo urbano, sicurezza e fruibilità. L'area è molto vissuta nelle ore diurne e molto isolata già dal tardo pomeriggio in cui le attività sono chiuse. Tale fenomeno è dovuto al fatto che l'area è monofunzionale e dedicata interamente al commercio al dettaglio, molti edifici sono in stato di abbandono e la manutenzione non segue ancora un programma che assicura il

totale decoro. Tale fenomeno è meno visibile nel viale centrale e in quelli adiacenti, occupati da mercatini e attività temporanee ludiche (giostre, teatrini), ma andando verso la parte più a nord si avverte sempre di più l'incuria e l'assenza di un progetto unitario per l'area.

A est del centro città si trova la zona universitaria (Figure 33-35), si tratta di un intervento di nuova costruzione che ha previsto l'occupazione di un'intera insula da dedicare alla formazione dei giovani studenti. Essa costituisce un organismo autosufficiente sulla falsa riga dei college americani, in cui sono presenti tutte le attrezzature e i servizi necessari accessibili ventiquattro ore al giorno. Tale progetto, per il suo valore urbano e per la sua offerta formativa, ha attirato numerosi giovani da tutto il mondo.

Proseguendo sul waterfront, dalla Citadel verso est, si arriva nel cuore dell'area del Barbican per poi giungere nella baia di Sutton Harbour (Figure 36-55). Tale area, in origine tagliata a metà dalle destinazioni d'uso rigide e monofunzionali, che prevedevano per il Barbican usi di fronte a mare commerciale e turistico e per Sutton Harbour usi industriali e di stoccaggio, ancora oggi risulta smembrata per diverse ragioni: l'area del Barbican ha conservato interamente tutte le costruzioni storiche risalenti anche al 14° secolo e conserva i tratti caratteristici di un fronte a mare (attività ricettive, passeggiate, punti panoramici) e pertanto il progetto di RU in atto si appoggia su un substrato ricco di identità e tradizione; l'area che costituisce la baia di Sutton Harbour ha una storia molto diversa per gli usi intercorsi e la sua morfologia più introversa. Sutton Harbour, luogo di nuove costruzioni a firma di importanti professionisti, ancora non ha ritrovato la sua naturale conformazione di waterfront un po' per le funzioni meno attrattive e molto globalizzate e per la sua caratteristica di residualità dei suoli – si avverte un'atmosfera non autentica, ma ricostruita.

Figura 4.44 – Foto aerea dell'area di South West Plymouth e indicazione dei coni ottici (Fonte: Google Maps, 2016)





01 - Vista di Millbay da Millbay Road (lunedì ore 14:00)



02 - La marina di Millbay (lunedì ore 14:00)



03 - La zona commerciale di Union Street (lunedì ore 12:00)



04 - Strade di collegamento tra Hoe e Millbay (martedì ore 14:00)



05 - Nuove abitazioni monofamiliari affacciate su Millbay



06 - L'edificio del teatro di Union Street (lunedì ore 12:30)



07 - Uno degli edifici caratteristici lungo Union Street (lunedì ore 12:00)



08 - Il complesso monumentale di Royal William Yard sul mare



09 - Il giardino all'interno del Royal William Yard



10 - I viali interni al Royal William Yard



11 - Il rapporto diretto di Royal William Yard con il mare



12 - Interventi di architettura contemporanea (Le Page Architects)



13 - Il complesso della Royal Marine Barracks



14 - Vista panoramica dal waterfront a picco sul mare verso Mount Batten



15 - Il panorama visibile dai percorsi nei pressi della Citadel



16 - I percorsi lungo il waterfront (sabato ore 11:00)



17 - La Citadel dal mare



18 - I percorsi lungo il waterfront (martedì ore 17:00)



19 - La Smeaton's tower



20 - Il sistema di percorsi lungo il waterfront (sabato ore 11:30)



21 - La vista dall'Hoe verso l'area di Gran Parade (martedì ore 17:00)



22 - Gli edifici storici esposti verso il mare dell'area di Gran Parade



23 - L'ingresso all'Hoe dal centro città (martedì ore 16:00)



24 - L'area pedonale di Royal Parade (martedì ore 17:00)



25 - La Pearl Assurance House su Royal Parade (sabato ore 11:00)



26 - Vista sul Civic Centre, in direzione del parco The Hoe



27 - House of Fraser su Royal Parade (martedì ore 14:00)



28 - Particolari dell'House of Fraser su Royal Parade



29 - Magazzini Debenhams su Royal Parade (martedì ore 14:00)



30 - Il centro commerciale Drake Circus (venerdì ore 15:00)



31 - New George Street (venerdì ore 15:00)



32 - Cornwell Street (venerdì ore 15:30)



33 - Il Plymouth College of Art



34 - La Plymouth University, Roland Levinsky Building



35 - L'area centrale della Plymouth University (martedì ore 11:00)



36 - I nuovi edifici nella baia di Sutton Harbour (lunedì ore 10:00)



37 - Il nuovo fronte a mare di Sutton Harbour (lunedì ore 10:00)



38 - I percorsi carrabili per giungere a Sutton Harbour



39 - Aree di sosta a Sutton Harbour (domenica ore 10:00)



40 - Quay Road, l'area dedicata al ristoro (domenica ore 10:00)



41 - Southside Street, la via dello shopping (sabato ore 11:00)



42 - Il cuore del Barbican, la vista da Quay Road (domenica ore 10:00)



43 - Southside Street (domenica ore 10:00)



44 - Stokes Lane (domenica ore 10:30)



45 - La vista su Quay Road da nord (giovedì ore 18:30)



46 - Elisabethan Garden (giovedì ore 18:30)



47 - L'edificio dell'Edinburgh Woollen Mill (giovedì ore 18:00)



48 - National Marine Aquarium (giovedì ore 18:00)



49 - La vista dai Mayflower Steps verso il Sound e Mount Batten (domenica ore 10:00)



50 - Il varco imbarcazioni di Sutton Harbour (domenica ore 12:00)



51 - L'ingresso al Barbican da Vauxhall Street (domenica ore 11:00)



52 - L'ingresso al Barbican da Southside Street (domenica ore 11:00)



53 - Peacock Lane, edifici storici (domenica ore 10:00)



54 - Vauxhall Street, edifici storici (domenica ore 12:00)



55 - Peacock Lane, Percorsi dal centro città verso il Barbican

4.6. Il quartiere di Devonport, da *no-go area* a destinazione culturale

L'area di Devonport attualmente quartiere a ovest della città di Plymouth, ha una storia a sé. Nel 1690 l'Ammiraglio inglese ordinò di costruire sulle rive dell'Hamoaze, alla foce del fiume Tamar, "Plymouth Dock" (antico nome di Devonport), un piccolo insediamento di operai impiegati presso la base navale costruita nelle vicinanze. Nei primi anni del 1800 la sua popolazione superava quella delle due cittadine vicine, Plymouth e Stonehouse (Crispin, 1979). Nel 1821 fu fatta richiesta dalla popolazione di cambiare nome alla città con il nuovo appellativo di "Devonport" e per celebrare l'evento fu costruita accanto al municipio, conosciuto come il Devonport Guildhall, una colonna monumentale, la Devonport Column (Figura 4.45).

Figure 4.45 – Foulston's 'picturesque group' (Fonte: Devon by W.G.Hoskins, 1954)



Fino al 1914 Devonport è stata città a se stante (Figura 4.46), nel 1914 fu aggregata per ragioni economiche a Stonehouse e Plymouth sviluppando un unico comune, l'attuale città di Plymouth. Tale trasformazione arrecò all'area di Devonport grandi svantaggi perché tutte le funzioni politiche e commerciali furono centralizzate nell'area di Plymouth mentre Devonport fu deputata ad accogliere la Royal Navy e la sua comunità. Nonostante il picco occupazionale che la Royal Navy procurò negli anni '60 a Devonport,

risultati fino allora isolati. Questa strategia aveva alla base la volontà di «breaking the poverty cycle» per il cambiamento (Atkinson, 2010:112).

Con la fine del programma decennale, osservati gli indicatori di salute, istruzione, economia e sfera pubblica, alcuni obiettivi non erano stati ancora raggiunti. Grandi migliorie erano state apportate riguardo il patrimonio immobiliare con ingenti progetti di ricostruzione delle abitazioni, ma la sfida del patrimonio culturale e urbano di Devonport non era ancora iniziata, il 100% delle unità erano ancora sconosciute alla città, abbandonate e iscritte al registro degli edifici a rischio.

A partire dal 2007 il Plymouth City Council lavorò a stretto contatto con la comunità per sviluppare il Devonport Area Action Plan (Plymouth City Council, 2007) che aveva come obiettivo di rigenerare l'area di Devonport includendo progetti pubblici e abitazioni (Figura 6.36). Le questioni chiave sviluppate dal piano riguardavano (Devonport Area Action Plan, 2002):

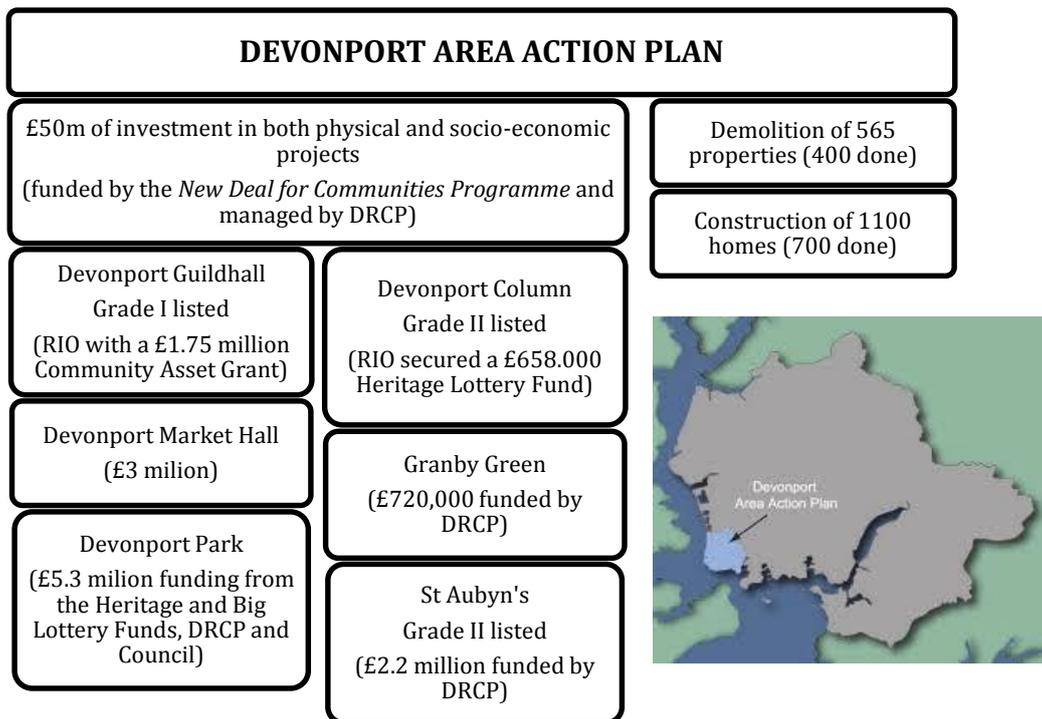
- Il bisogno di risolvere il problema delle abitazioni a basso reddito costruendo piccoli appartamenti e social housing;
- Il bisogno di aumentare la disponibilità e l'accessibilità ai servizi (salute, commercio, educazione, trasporti e occupazione);
- Il bisogno di migliorare l'ambiente naturale e quello costruito e di prevederne un equo accesso;
- Il bisogno di utilizzare il patrimonio come driver per la rigenerazione dell'area;
- Il bisogno di recuperare il divario causato dagli anni difficili della guerra e dell'occupazione militare.

La progettazione fisica degli interventi è stata finanziata con £50m del programma NDC gestito dalla DRCP. Riguardo le abitazioni, i fabbricati postbellici di Ker Street furono demoliti e sostituiti con 1100 nuove case; l'area di Vision Development acquisì 500 nuove abitazioni su suoli precedentemente occupati dai militari della Royal Navy.

Il programma ha dedicato grande attenzione al patrimonio culturale presente nell'area completamente iscritto al registro dei beni a rischio e in condizioni di abbandono e degrado. Con questo programma sono stati restaurati il Devonport Guildhall (sede municipale trasformata in impresa sociale e culturale), la Devonport Column (belvedere

annesso all'impresa sociale Devonport Guildhall), il Devonport Market Hall (progetto in corso di un centro per le arti multimediali), la Granby Green (play area), il Devonport Park (un parco storico dell'area) e la chiesa di St Aubyn's (trasformata in biblioteca comunale) (Figura 4.47-4.48).

Figure 4.47 – Devonport Area Action Plan (elaborazione da www.plymouth.gov.uk)



Uno degli obiettivi principali che si stanno sviluppando è trasformare la reputazione negativa di Devonport nell'idea comune locale e nazionale in luogo accogliente in cui è rilevante l'offerta culturale del patrimonio urbano.

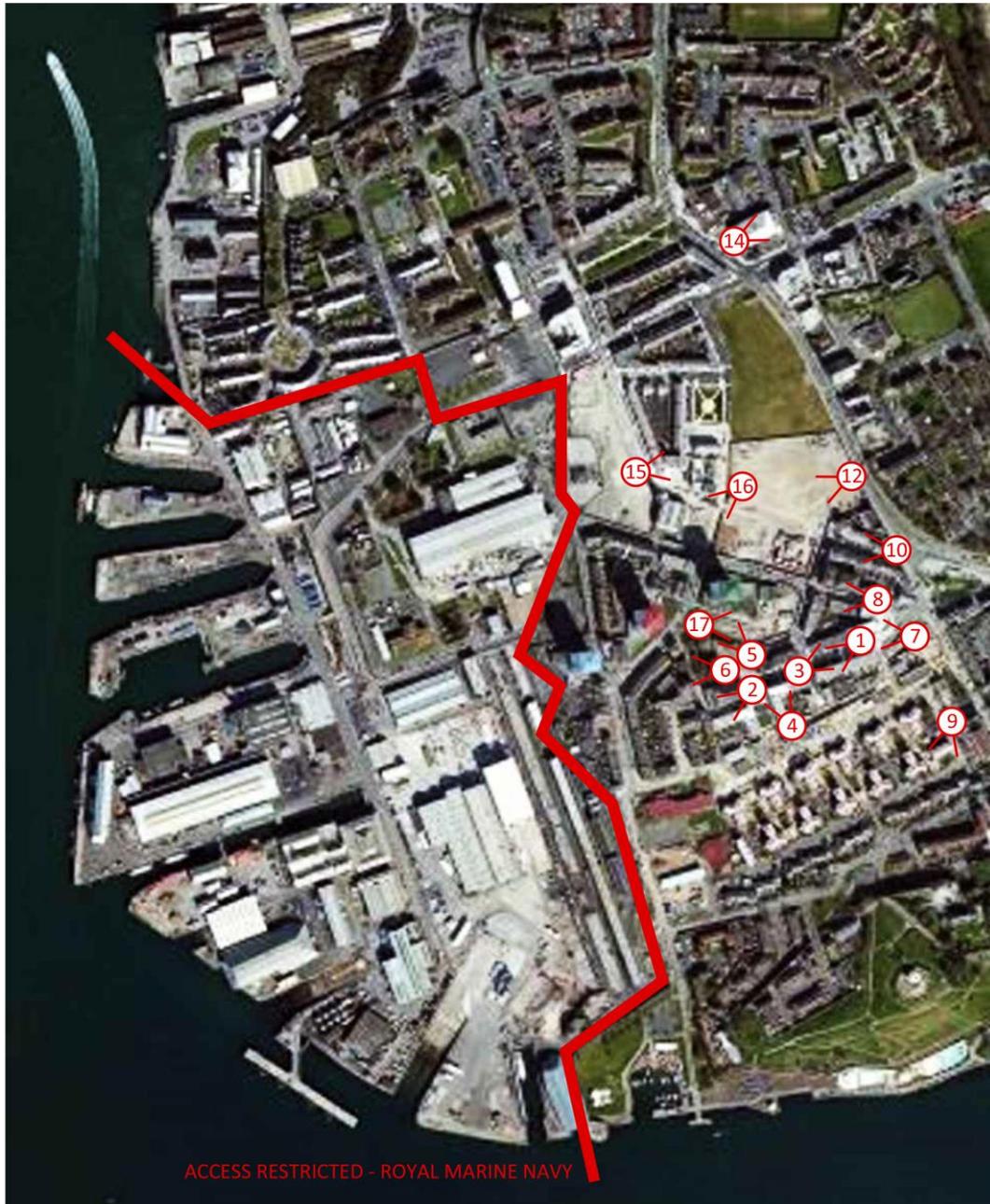
«A casual look at tourist publicity and maps from Plymouth might suggest that Devonport does not exist. The image has evolved that this western most district of the city is a no-go area; a place to be avoided. Our assessment visit however revealed a neighbourhood which is making substantial progress in transforming itself through community led regeneration stemming from the rediscovery of its roots, including its heritage and unique physical setting, and the remaking of places» (www.academyofurbanism.org.uk).

Figure 4.48

I progetti di rigenerazione del Devonport Area Action Plan (Fonte: Commons Wikimedia)



Figura 4.49 – Foto aerea di Devonport con indicazione dei coni ottici





01 - Ker Street verso il Devonport Guildhall (lunedì ore 14:00)



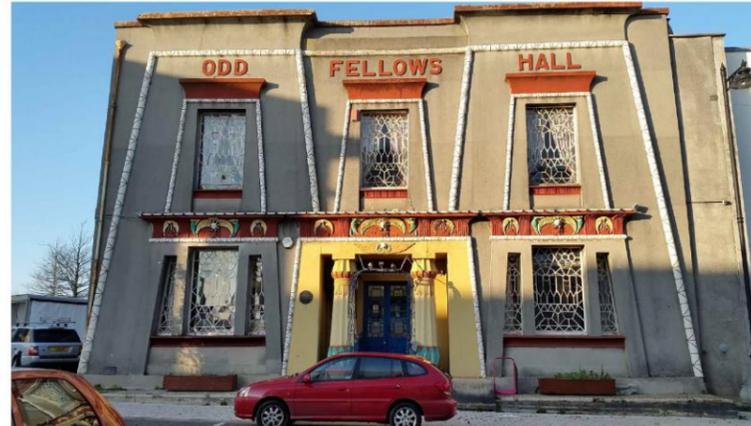
02 - L'edificio del Devonport Guildhall (lunedì ore 14:00)



03 - Ker Street verso Duke Street (mercoledì ore 10:00)



06 - La Devonport Column



04 - Ker Street Social Club (lunedì ore 14:00)



05 - Dalla Column verso gli edifici di social housing (mercoledì ore 10:00)



07 - L'edificio della Cooperative Food (lunedì ore 14:00)



08 - Duke Street verso il mare (lunedì ore 14:00)



09 - La social community di George Street (mercoledì ore 10:00)



10 - Cumberland Street verso il Markethall (lunedì ore 14:00)



10 - Cumberland Street (lunedì ore 14:00)



12 - Area di cantiere del Devonport Markethall (sabato ore 11:00)



13 - Pannelli informativi sui fondi di finanziamento percepiti



14 - L'interno della St Aubyns Library



15 - Le nuove abitazioni di Cumberland Street (lunedì ore 14:00)



16 - L'area di cantiere del Devonport Markethall



17 - Vista dalla Devonport Column verso Ker Street

4.7. Il ruolo di Real Ideas Organisation (RIO) nel processo di rigenerazione del paesaggio urbano di Devonport

La Real Ideas Organisation (RIO) è una Community Interest Company¹ nata nel 2007 a Devonport (www.realideas.org).

Tra le attività sviluppate nella comunità locale ci sono: il restauro di edifici di pregio, la creazione di nuove imprese, il supporto alla comunità e il lavoro con i più giovani. Nello specifico, nel 2007, RIO accetta di prendere in carico l'edificio di Devonport Guildhall² per il quale era stato assicurato un finanziamento del capitale dalla Big Lottery e dal programma NDC di £ 1,75 milioni. Nel 2010, dopo imponenti lavori di restauro e messa in sicurezza, l'edificio fu riaperto con un progetto di "Cultural Social Enterprise". Attraverso tale progetto, sebbene non includesse esplicitamente obiettivi legati al patrimonio culturale locale, si riconobbe l'enorme potenziale che il paesaggio di Devonport poteva offrire, sia in termini di patrimonio culturale, sia in termini di capitale sociale (Real Ideas Organisation, 2014). Ben presto si considerò la riapertura del Devonport Guildhall come un primo passo per un progetto di RU strategica per ampliare la visione dettata dal programma NDC.

Nello specifico, il programma di RIO prevedeva di raggiungere i seguenti obiettivi (Real Ideas Organisation, 2014):

- Conservare e proteggere in modo sostenibile il patrimonio culturale nazionale;
- Creare opportunità per la comunità di Devonport;
- Supportare e sviluppare un'economia locale per Devonport;
- Cambiare la percezione negativa acquisita da Devonport.

¹ Una Community Interest Company (CIC) è un business con obiettivi prevalentemente sociali le cui eccedenze sono principalmente reinvestite nel mercato o nella comunità locale, piuttosto che essere guidato dalla necessità di massimizzare il profitto per gli azionisti e proprietari.

² Il Devonport Guildhall costituisce il nucleo istituzionale della antica cittadina di Devonport. L'edificio, iscritto come Grade I listed building, è stato costruito nel 1822 dall'architetto John Foulston e costituiva il "picturesque group" di edifici insieme con: Devonport Column, the Egyptian style Oddfellow's Hall and Mount Zion Calvinist Chapel (distrutto). Il Devonport Guildhall era la sede del Main Hall for Magistrate's Court, il Mayor's Parlour e le celle ipogee. Dopo l'unificazione delle tre città (Plymouth, Devonport e Stonehouse), Devonport Guildhall ospitò il Devonport Borough Police Force fino al 1960. Negli anni svariati tentativi di riaprire il monumento, il più promettente fu nel 1986 quando accolse il Citizen's Advice Bureau e la Devonport Library, ma non fu di successo.

Tali obiettivi sono stati definiti tenendo conto sia delle sfide che Devonport avrebbe dovuto affrontare, sia ai suoi numerosi punti di forza: la presenza consolidata della comunità locale e il possibile sviluppo della fascia del waterfront occupata dai docks.

Dato lo scenario di crisi economica diffusa e mancanza di fondi, fu subito chiaro che se Devonport Guildhall avesse dovuto funzionare come impresa di successo per il quartiere, doveva essere autonoma a livello finanziario, in altri termini doveva creare da sé condizioni autonome generatrici di reddito. Ciò era possibile, bypassando la mancanza di disponibilità economica locale, se si fosse resa la SE un luogo di attrazione per la città capace di creare profitto per la SE – la cultura e in particolare il patrimonio culturale furono i mezzi con cui fu raggiunto tale obiettivo.

Il modello di business perseguito è stato soprannominato dall'impresa stessa "Robin Hood Model" (Real Ideas Organisation, 2014); l'obiettivo era attrarre a Devonport il maggior numero possibile di persone con una maggiore capacità di spesa da altre aree della città per dare alla comunità locale di Devonport di ripartire. È da precisare che in questa prima fase di progetto, RIO non aveva ancora prodotto una politica mirata all'attrazione turistica, concentrando tutte le sue forze come incubatore di impresa, tanto che, per pareggiare gli utili raggiunti rapidamente come incubatore, furono necessari ventisei mesi di rodaggio per raccogliere gli stessi utili attraverso le visite turistiche. Uno dei punti a sfavore, oltre la mancanza di una politica turistica mirata, era la condizione di degrado e abbandono in cui vigeva la vicinissima Devonport Column (Figura 4.50-4.51).

Gli operatori di RIO descrivono ciò che è avvenuto come un processo di "heritage-led regeneration", si è partiti dall'asset chiave della comunità di Devonport – il patrimonio culturale – per trasformare il paesaggio manufatto e la percezione della comunità senza stravolgere l'identità e i valori locali. Tanto è vero che il progetto di riapertura non ha cambiato la destinazione d'uso storica dell'edificio, conservando attività di supporto alla governance locale, al business locale, all'organizzazione e gestione della comunità.

Figure 4.50

Il complesso di Devonport Guildhall nel 2008 (Fonte: Commons Wikimedia)



Figure 4.51 - Il complesso di Devonport Guildhall durante i lavori. Sullo sfondo social housing (Fonte: Commons Wikimedia)



Riconosciuto il potenziale dei siti di interesse culturale come catalizzatori per lo sviluppo dell'intero quartiere di Devonport, si decise di restaurare e riaprire la Devonport Column. Anche per essa è stato pensato un progetto che conservasse la destinazione d'uso storica: polo attrattivo turistico e di svago e simbolo dell'orgoglio civico locale e nazionale.

La Devonport Column fu aperta al pubblico l'11 maggio del 2013, non senza difficoltà riguardo la gestione e i ritardi sul percorso dovuti all'entità del progetto, il complesso mondo del patrimonio culturale e della Heritage Lottery Fund (ente finanziatore) ed infine con la necessità di mantenere un insieme di attività che rendano profitto per mantenere attiva l'intera IS RIO (Real Ideas Organisation, 2014).

Ben presto il piano di attività fu messo in piedi sviluppando le prime tre iniziative:

- Conferimento di 2 tirocini di architettura retribuiti per studenti;
- Conferimento di un tirocinio di cantiere per studenti;
- Un concorso di idee per il design dei nuovi cancelli di accesso alla colonna;

che hanno dato l'avvio alla florida attività dell'IS RIO.

Uno dei risultati più importanti, che fa di RIO un catalizzatore per l'intero quartiere, è che la riapertura dei due monumenti, il Devonport Guildhall e la Devonport Column, ha restituito beneficio a tutti quei progetti già sviluppati per l'area, i quali non avevano avuto grande riscontro né per la comunità né per la città (Figura 5.37). Ciò che è cambiato radicalmente è che Devonport oggi è pronta per essere inserita sulle mappe turistiche come destinazione culturale (Figura 4.52-4.53).

Entrambi i progetti di restauro e riuso, firmati dallo studio Le Page (www.lepagearchitects.com) sono di grande valore architettonico e ciò è testimoniato dal riconoscimento che il progetto ha avuto con l'Abercrombie Awards nel 2014.

Dalle interviste e dai documenti forniti dalla RIO si evince che tale trasformazione ha avuto un impatto sia sugli stakeholder che sulla comunità locale:

«Buildings are nothing without people. The restoration, bringing back into use of the column and the development of both physical assets as a heritage site, has in itself, alone, made a direct difference to people. In addition to this impact, the activity plan, the work we have directly done with people, has significantly

promoted learning and engagement with heritage» (Real Ideas Organisation, 2014:13).

Figure 4.52 - Devonport Guildhall e Column come destinazioni culturali (Fonte: RIO)



Figure 4.53

Alcune immagini di Devonport Column durante eventi pubblici dopo la riapertura e durante i lavori di restauro (Fonte: www.plymouthherald.co.uk); il nuovo cancello di accesso (Fonte: www.peter-heywood.co.uk)



Nello specifico l'operato dell'IS RIO a Devonport, in particolare i progetti di Devonport Guildhall e Column, ha sviluppato i seguenti risultati (Real Ideas Organisation, 2014):

- Essendo il progetto della Devonport Column soggetto a consultazione pubblica (cfr capitolo successivo per maggiori dettagli), organizzata da RIO, che ha tenuto conto dei desiderata e delle suggestioni della comunità e degli stakeholder, il livello di consapevolezza e di appartenenza al monumento è molto alto.
- Dal 2013 al 2014 si è passati da 31.448 a 39.356 ingressi, da tre impiegati full-time e tre part-time a cinque full-time e quattro part-time.
- Dall'apertura della colonna (maggio 2013) fino a agosto 2014 hanno visitato la Devonport Column 2.400 persone che hanno pagato biglietti per £ 1.259, comprato prodotti per £ 3.312,50.
- Nel 2014 i visitatori totali sono stati 39.356 (17714 business; 5903 giovani; 7871 anziani; 5903 famiglie; persone disagiate 1965).
- L'apertura della Devonport Column ha permesso di aprire due nuove attività: la Column Bakehouse (bakery in cui sono venduti prodotti gastronomici artigianali sviluppati in sede) e la Guildhall Gallery (in cui sono allestite mostre artistiche). In particolare la nuova offerta culturale data dalla Devonport Column ha amplificato il potere commerciale di Devonport Column e di conseguenza ha reso utile l'apertura di un punto ristoro a servizio del pubblico per aprire la struttura alla collettività e a servizio della struttura che organizza matrimoni, conferenze e incontri sociali. L'accoppiata cultura/gastronomia è stata vincente tanto che la Column Bakehouse è stata riconosciuta attraverso i titoli di "Best Local Product in the Food Plymouth Awards 2014" e "Best New Start-up award 2014" per il Western Morning News Business Awards. Infine, dato il successo in così breve tempo, la bakery ha ricevuto un prestito dal Plymouth City Council di £ 80.000 (Plymouth City Council's social enterprise social investment fund) per un ampliamento e per la commercializzazione dei prodotti.
- La comunità di Devonport ha beneficiato del progetto RIO perché ha avuto un impatto su di essa in termini di salute, sicurezza, comportamenti antisociali, coesione sociale e economia locale.

- La commistione di riuso del patrimonio, incremento delle attività economiche, visite culturali e matrimoni sta gradualmente disinnescando il circolo vizioso innescato a Devonport secondo cui l'area svantaggiata di Devonport per definizione è un luogo inospitale e non accogliente per i suoi problemi relativi al crimine, al degrado ambientale, alla salute e all'educazione. Al contrario RIO ha dato alla comunità la possibilità di immaginare e di potere vedere Devonport come un luogo con una buona offerta scolastica e abitativa, la possibilità di godere di un patrimonio unico per la città di Plymouth e di immaginare una vita diversa dalla ghettizzazione finora vissuta. Tale trasformazione di pensiero porta ad una percezione del luogo diversa e ad un nuovo senso di appartenenza.
- L'operato di RIO sta di gran lunga accorciando i tempi di consegna per il progetto di restauro e di riapertura del Devonport Market Hall (finanziato con £ 3 milioni attraverso il Devonport Area Action Plan) – struttura storica mercatale di grande pregio culturale che diventerà un centro di ricerca per le arti digitali grazie anche alla collaborazione con la Plymouth University (Figura 4.54-4.55).

Figura 4.54 – L'edificio del Devonport Market Hall (Fonte: Ragozino, 2014)

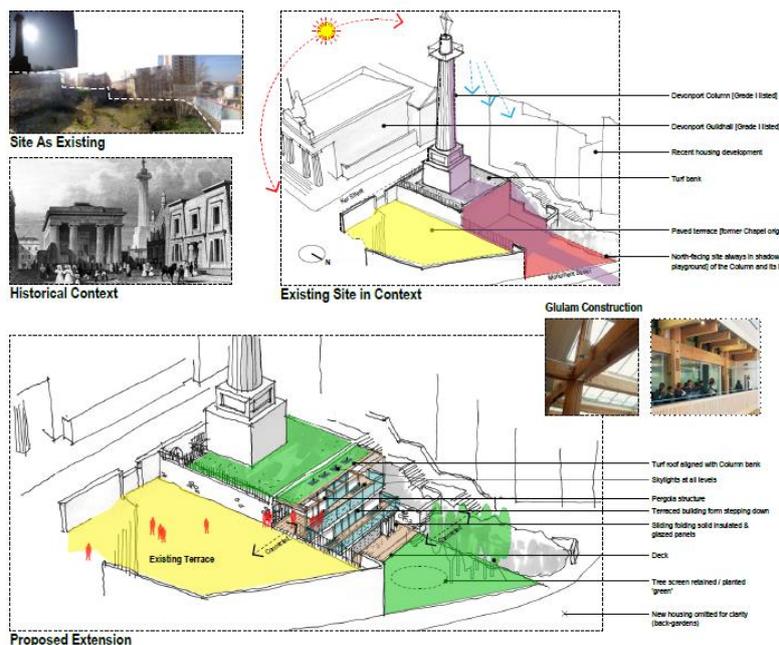


Figura 4.54 – Il progetto di Le Page Architects per il Devonport Markethall
(Fonte: www.lepagearchitects.com)



- L'area alle spalle della Devonport Column è stata trasferita dal Plymouth City Council a RIO che sta discutendo il progetto con la l'English Lottery e la Big Lottery (Figura 4.56).
- Progetto di ampliamento dell'area Hamoaze che verrà implementata attraverso un progetto di marketing territoriale e un nuovo sistema di trasporti.
- Uno schema di partnership è stato presentato da RIO per sviluppare un progetto di comunità per il Ker Street Social Club attraverso una Community Benefit Society. Attualmente RIO ha presentato una proposta di Business Improvement District (BID, cfr capitolo 2 paragrafo 2.3.1) al Plymouth City Council.

Figura 4.56 – La proposta di progetto per l'area alle spalle della colonna (Fonte: RIO)



4.7. Spazio pubblico, conservazione del patrimonio e social business: Findings da Plymouth e Devonport

Lo sviluppo dell'analisi empirica della città di Plymouth e del quartiere di Devonport è stato articolato in tre fasi:

- Screening degli strumenti di planning vigenti e in itinere con particolare attenzione al quadro di partnership pubblico-privato per lo sviluppo locale;
- Indagine empirica, sopralluoghi, active observation, incontri e interviste strutturate formali e informali;
- Interazione con il soggetto opportunamente selezionato in base ai criteri di ricerca: la SE RIO.

Screening degli strumenti di planning vigenti e in itinere con particolare attenzione al quadro di partnership pubblico-privato per lo sviluppo locale

I due approfondimenti sul Plymouth Plan e sul quadro di partnership sviluppato per il waterfront e per il centro città hanno restituito un primo quadro utile per il confronto con altre città simili. In tale ambito, la combinazione tra consultazione pubblica e approfondimento tecnico per il disegno del piano ha permesso di ottenere un piano conosciuto dalla popolazione e dagli obiettivi e strategie condivise, grazie al modello di consultazione "Sofa Conversation" che ha messo al centro le persone e i loro bisogni. Uno degli aspetti centrali emersi dall'analisi dei documenti di piano, dall'interazione con i tecnici del Plymouth City Council e da uno scambio con alcuni cittadini, è che il rapporto diretto della comunità con i tecnici del comune ha permesso di far esprimere un giudizio e di avanzare proposte che sono state incluse nel piano di lavoro per la stesura finale del piano. I commenti emersi hanno dimostrato che la comunità ha un maggiore interesse per i settori "City pride and vision", "Getting around" e "Health and wellbeing". In particolare, riguardo il primo macrotema, le persone hanno a cuore il waterfront e il centro città, come due elementi distintivi per la città. Gli aspetti negativi hanno riguardato il "come Plymouth appare", e secondo loro è "grigia e stanca" ed è incapace di coniugare gli aspetti tradizionali con il dinamismo dell'innovazione e della

creatività. Molte persone hanno lamentato le cattive condizioni di pulizia e di manutenzione degli edifici del centro città. Uno degli aspetti emersi con più forza, è stato la necessità di migliorare il public realm, attraverso la predisposizione di maggiori spazi per la collettività e più verde in città. Riguardo il centro città, molti concordano sul suo stato di deterioramento; gli edifici, gran parte vincolati perché risalenti alla ricostruzione post-bellica del secondo dopoguerra, non ricevono le cure necessarie. Diverse proposte hanno riguardato le nuove destinazioni d'uso per quegli spazi inutilizzati del centro città, si è parlato di asili nido per assistere i consumatori durante lo shopping, di luoghi di addestramento per giovani madri e uno spazio di avviamento e supporto per le attività imprenditoriali giovani. A tal proposito, è interessante l'iniziativa "Plymouth Your Space – Got a creative business or community idea?" (plymouthyourspace.co.uk) che gestisce gli spazi inutilizzati della città in modo innovativo (Figura 4.57).

Figura 4.57 – La brochure del programma Plymouth Your Space



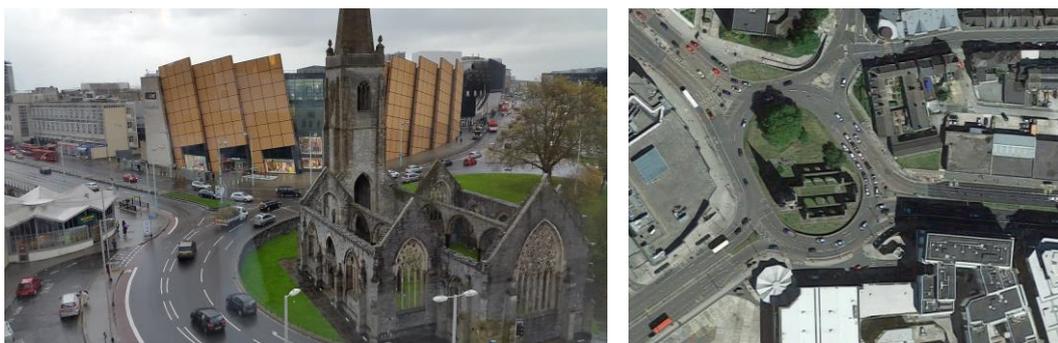
In sintesi è un programma finanziato e gestito dal Plymouth City Council, dalla Plymouth Waterfront Partnership, dalla Plymouth City Centre Company, dalla Plymouth University e dal City College Plymouth, che gestisce gli spazi inutilizzati e disponibili della città ricadenti nelle zone del waterfront e del centro città di proprietà del comune o di privati, sia all'interno di edifici che spazi aperti, e dà la possibilità alla comunità di Plymouth di iniziare un'attività, che si tratti di attività a scopo economico o sociale, con costi e rischi molto bassi e la possibilità di utilizzare uno spazio in un luogo della città dall'alto valore attrattivo in un periodo limitato nel tempo utile a testare la validità dell'attività. La piattaforma plymouthyourspace.uk.co mostra gli spazi disponibili in base all'area in cui ricadono e in base alle attività che vi si possono insediare, accoglie e osserva le proposte e accompagna i giovani investitori, le associazioni o i gruppi nell'avviamento dell'attività. Tale iniziativa risulta molto interessante poiché i luoghi disponibili sono di un altissimo valore paesistico (terrazzi e portici sul mare) e urbanistico (locali in edifici di pregio storico in pieno centro città). L'attività ha un impatto positivo per chi ne usufruisce per i motivi di cui sopra, sulla città perché attrae visitatori e investitori e contrasta il degrado attraverso l'utilizzo del bene e per i proprietari che impegnano il loro bene in un'attività che lo rende più visibile e appetibile per nuove attività. Inoltre l'utilizzo temporaneo è utile a testare la fattibilità di nuove funzioni da insediare nel bene.

I commenti emersi dal programma "Sofa Conversation" hanno interessato anche l'area del waterfront, giudicato elemento fondante per l'identità e lo sviluppo della città di Plymouth ma sottoutilizzato. A tal proposito c'è un desiderio comune di riconnettere il centro città alla fascia costiera, di attrarre più eventi e festival da organizzare all'aperto. Ciò che risulta molto positivo è il livello di informazione che il Plymouth City Council ha sviluppato riguardo il Plymouth Plan, gran parte della popolazione ne è a conoscenza e ha partecipato a eventi informativi.

Indagine empirica, sopralluoghi, active observation, incontri e interviste strutturate formali e informali

L'analisi empirica ha dimostrato che le ingenti perdite conseguenti i bombardamenti della seconda guerra mondiale e le politiche di ricostruzione post-bellica rendono la programmazione urbanistica e la visione futura della città attività ancora più complesse di quanto non lo sarebbe per una città che non ha subito tali perdite. In altre parole, combinare la conservazione di ciò che rimane e ha grande valore simbolico per l'identità comune con interventi di nuova costruzione è un'operazione molto delicata. Purtroppo nella città di Plymouth, che ha un patrimonio storico limitato, alcuni interventi urbanistici e architettonici non hanno restituito al patrimonio restante lo spazio e l'importanza necessari. Per far comprendere al meglio tale concetto, si presenta una situazione piuttosto eccezionale che non vuole essere esemplificativa o rappresentativa degli interventi, ma per argomentare la natura della questione. La Charles Church (Figura 4.58), situata ai limiti del centro città, seconda chiesa più antica di Plymouth, fu incendiata durante i bombardamenti bellici che hanno risparmiato solo lo scheletro. Oggi, gli interventi di sviluppo urbano la vedono recintata e sottoposta rispetto al livello stradale al centro di una rotonda stradale, rendendone impossibile la fruizione e qualsivoglia possibilità di visitarla.

Figura 4.58 – La Charles Church (Fonte: l'autore e Google Maps)



Rispetto al nucleo originario di Plymouth, Devonport possiede una più alta densità di patrimonio culturale sopravvissuto ai bombardamenti e in discrete condizioni. Dallo studio dei progetti, combinato con l'analisi dei luoghi, si può osservare che le traiettorie

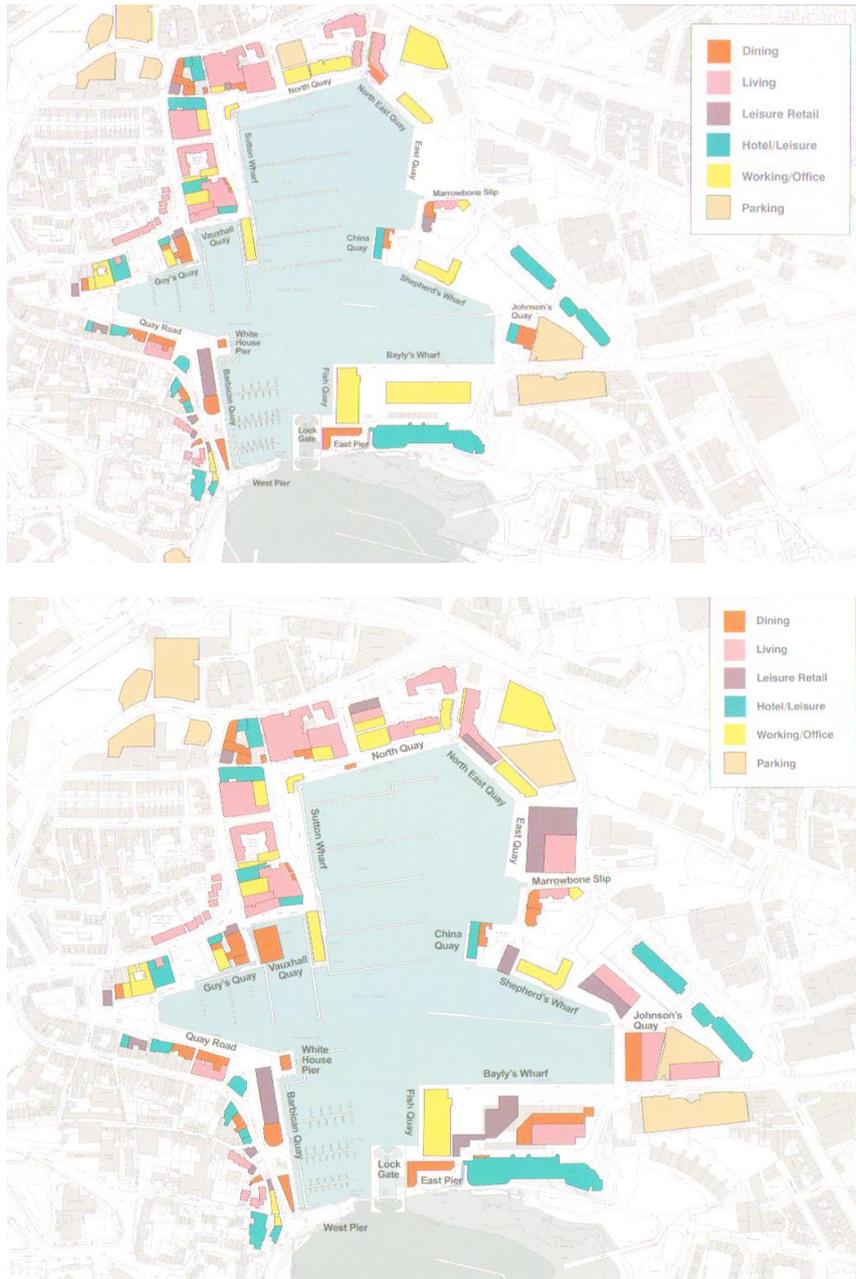
di sviluppo del quartiere di Devonport sono molto rispettose del patrimonio e sono incentrate su un'integrazione dell'antico con il nuovo di gran lunga più equilibrata, tentando di conservare le funzioni originarie o di valutarne di nuove con la comunità – com'è accaduto con la Devonport Guildhall, la St Aubyns Church e il Devonport Markethall. Così come anticipato dal programma del NDC, il patrimonio è inteso come uno dei principali driver per lo sviluppo dell'area.

I sopralluoghi, condotti sia percorrendo il fronte a mare in modo continuo da est a ovest e viceversa, sia attraversando la città dall'interno per giungere verso il mare, hanno avuto come uno degli obiettivi principali quello di ricercare la trasversalità dei percorsi e le connessioni tangibili e intangibili città/mare. Si è notata una certa discontinuità negli elementi del paesaggio urbano che rendono discontinua l'esperienza del waterfront. Con ciò non si vuole intendere che la fascia costiera debba essere omogenea, ma che il carattere del waterfront non è di per sé autonomo, ma legato all'attrattore che lo caratterizza. In tali termini il waterfront si può considerare come diviso longitudinalmente diviso in fasce verticali, ognuna corrispondente al polo attrattore. Da ovest a est abbiamo la fascia di Royal William Yard, Millbay, The Hoe, The Barbican e Sutton Harbour. Guardando i documenti e le mappe storiche si può addurre tale fenomeno alla decisiva zonizzazione che ha subito la città con la ricostruzione post-bellica. Tale fenomeno è osservabile nella parte est di Sutton Harbour in cui confinano la ex zona industriale con quella commerciale e diportistica. In tale area, sebbene i nuovi interventi tendano a costituire un fronte continuo, i percorsi trasversali città/mare sono meno incisivi e le funzioni insediate accolgono più residenze e meno attività ricettive, facendo sì che tale pezzo non sia apprezzabile come il resto del waterfront – l'atmosfera è molto differente dal vicino tratto del Barbican che invece ha conservato i tratti originari e gli edifici storici.

C'è da dire che il lato est di Sutton Harbour farà parte della seconda fase di sviluppo dell'area e pertanto tali considerazioni riguardano la situazione attuale che non può dirsi definitiva. In sostanza la buona esperienza del lato ovest di Sutton Harbour, limitrofa al Barbican, si sta consolidando e fungerà da base per ampliare tale strategia di sviluppo lungo tutta l'area di Sutton Harbour, con l'obiettivo finale di costituire un anello

continuo intorno a Sutton Harbour di fronte a mare attrezzato incrementando le funzioni e i percorsi (Figura 4.59).

Figura 4.59 – L'area di Sutton Harbour, lo stato di fatto e lo stato di progetto (Fonte: www.experiencesuttonharbour.co.uk)



Il fatto che l'area di South Yard a Devonport Dockyard sia stata trasferita come proprietà al Plymouth City Council e inserita in un processo di trasformazione e sviluppo, in particolare si parla di un nuovo Marine Industries Production Campus, è un indicatore che l'area di Devonport stia maturando un certo interesse per le istituzioni così come per gli investitori. Tale interesse può estendersi a livello regionale, ma anche nazionale, in quanto le traiettorie di sviluppo per tale area costituiscono uno degli asset della strategia per la South West Peninsula.

L'indagine di campo, sviluppata con sopralluoghi in diversi giorni della settimana e differenti orari della giornata, la disamina dei documenti ufficiali che illustrano gli step istituzionali e il background delle iniziative di sviluppo urbano, l'incontro e il confronto con i testimoni privilegiati (dirigenti e tecnici del Plymouth City Council, imprenditori dell'area oggetto dell'analisi, studiosi dell'area e professionisti), la disamina dei diversi approcci proposti per coinvolgere la comunità (eventi, consultazione pubblica, focus group e promozione presso istituzioni pubbliche), concorrono a dipingere un quadro unitario anche se piuttosto complesso. Tra i punti di forza della città sono emersi:

- Il vantaggio di operare in un'area costiera la cui attrattività costituisce nel contempo un grande valore aggiunto ma anche un fattore di complessità laddove gli interessi e gli attori coinvolti sono molteplici;
- La tradizione nell'operare scelte condivise per nuovi assetti urbanistici costituisce un valore aggiunto per la comunità e il territorio;
- La capacità di costruire obiettivi condivisi e di unire le risorse finanziarie e umane attraverso l'utilizzo della partnership massimizza i tempi e i risultati dei progetti per la città e in particolare per Devonport.

Dall'altro lato, sebbene lo scenario sia confortante perché tende verso il positivo, l'analisi ha fatto emergere dei punti di debolezza su cui bisogna implementare l'azione di trasformazione:

- Sulla scorta dell'esperienza fatta con i due BID, del waterfront e del centro città, le differenti esperienze presenti sul territorio avrebbero bisogno di comunicare tra loro ed essere integrate e gestite per ottimizzare risorse finanziarie e umane, oltre che unificare e creare condivisione sugli obiettivi;

Interazione con il soggetto opportunamente selezionato in base ai criteri di ricerca: la SE RIO

l'attivazione dell'impegno civico coniugato con un'appropriata architettura partenariale pubblico-privato, anche in presenza di risorse economico-finanziarie limitate, può colmare carenze istituzionali e contribuire a perseguire interessi diffusi, conseguendo risultati notevoli.

La fruizione del patrimonio culturale accompagnata dalla conoscenza, che la rende consapevole, accresce l'interesse e stimola la curiosità della comunità e favorisce la tutela del patrimonio scongiurandone l'abbandono e il degrado.

Tra gli aspetti positivi dell'iniziativa c'è:

- La capacità di RIO di aver combinato aspetti e bisogni sociali con altri legati al patrimonio e al territorio in un mix innovativo e efficace, dando al quartiere di Devonport una nuova possibilità di crescita e apertura verso la città;
- Il notevole successo – in termini di partecipazione e di feedback dalle istituzioni scolastiche – delle iniziative strutturate di formazione che hanno coinvolto gradualmente la comunità del quartiere e dell'intera città dando la possibilità all'IS RIO di testare il pacchetto di offerta didattica e culturale e rinforzando lo spirito di appartenenza relativo all'area di Devonport.

L'attività è davvero giovane, ma nonostante ciò si sono affrontate e superate alcune emergenze, quali:

- la condizione totale di abbandono del patrimonio;
- un senso di sospensione che il quartiere viveva;
- Nuovi mezzi di trasporto raggiungono l'area di Devonport e la collegano al centro città.

Il bilancio positivo della giovane attività di RIO è supportata da indicatori che andranno ulteriormente approfonditi sia riguardo il modello di offerta scolastica, di formazione e di tutela attiva e sostenibile del patrimonio culturale, sia riguardo il modello organizzativo dell'IS. Nonostante l'efficacia registrata dall'esperienza in corso evidente dalle mutate condizioni del paesaggio urbano, ci sono alcuni gap che vanno considerati

per consolidare tale attività e generalizzare l'esperienza da iterare in altri contesti geopolitici.

Bibliografia di riferimento

- Aiken, M., Cairns, B., Taylor, M., & Moran, R. (2011). *Community organisations controlling assets: a better understanding*. Report della Joseph Rowntree Foundation.
- Allinson, G., Braidford, P., Houston, M., Robinson, F., & Stone, I. (2011). Business Support for Social Enterprises : Findings From a Longitudinal Study.
- Atkinson, R. (2010). Spatial Planning, Urban Policy and the Search for Integration: The Example of a Medium-Sized City. In M. Cerreta, G. Concilio, & V. Monno (Eds.), *Making Strategies in Spatial Planning* (pp. 101–122). Berlino: Springer.
- Bailey, N. (2012). The role, organisation and contribution of community enterprise to urban regeneration policy in the UK. *Progress in Planning*, 77(1), 1–35.
- Bracken, C. W., & Harris, W. B. (1970). *A history of Plymouth and her neighbors*. Islamabad: SR Publishers.
- Centre for Regional Economic and Social Research Department for Communities and Local Government. (2015). New Deal for Communities national evaluation phase 2. Technical report.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage publications.
- Crispin, G. (1979). *Plymouth, a New History: 1603 to the present day* (Vol. 2). Newton Abbot: David & Charles Publishers.
- Fusco Girard, L. (2014). Creative initiatives in small cities management: the landscape as an engine for local development. *Built Environment*, 40(4), 475–496.
- Gould, J. (2015). *Plymouth: vision of a modern city*. Gloucestershire: The History Press.
- Hilditch, P. (1994). The dockyard in the local economy. *The New Maritime History of Devon*, 2, 1870–1914.
- Le Xuan, S., & Tricarico, L. (2013). Le Community Enterprises in Gran Bretagna : imprese sociali come modello di rigenerazione. *Impresa Sociale*, 2.
- Lin, N. (2002). *Social capital: A theory of social structure and action* (Vol. 19). Cambridge: Cambridge University Press.
- Misztal, B. (2002). *Informality: Social theory and contemporary practice*. Londra: Routledge.
- MBM Architectes, & AZ Urban Studio. *A Vision for Plymouth* (2003).
- Plymouth Britain's Ocean City. (2014). *Plymouth's Book of Wonder. Over 100 amazing facts*.
- Plymouth City Council. (2007). *Devonport Area Action Plan 2006-2021*.
- Plymouth City Council. (2014a). *Plymouth plan South Area Assessment Draft for Consultation*.
- Plymouth City Council. (2014b). *Plymouth Plan. The conversation so far...*
- Plymouth City Council. (2015). *Plymouth Plan Part one*.
- Plymouth Waterfront Partnership. (2015). *Plymouth Waterfront Partnership. Business Improvement District 2012-2017 Progress Report: March 2015*.
- Ratten, V., & Welpel, I. M. (2011). Special issue: Community-based, social and societal entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5-6), 283–286. <http://doi.org/10.1080/08985626.2011.580159>
- Real Ideas Organisation. (2014). Devonport Column Summative Evaluation Report Heritage Lottery Fund HG-10-01986.
- Salvini, A. (2005). *L'analisi delle reti sociali: risorse e meccanismi*. Pisa: PLUS-Pisa University Press.

Salway, P. (2001). *A history of Roman Britain*. Oxford: Oxford Paperbacks.

Somerville, P., & McElwee, G. (2011). Situating community enterprise: A theoretical exploration. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5-6), 317–330.
<http://doi.org/10.1080/08985626.2011.580161>

Sitografia

www.plymouth.gov.uk

www.socialenterprise.org.uk

www.socialeconomy.pl

www.thepowertochange.org.uk

www.realideas.org

www.lepagearchitects.com

www.historyofparliamentonline.org

plymouthyourspace.co.uk

www.plymouth.ac.uk

www.plymouth.gov.uk



Ferrara (Ragozino, 2015)

PARTE TERZA
L'ANALISI EMPIRICA

CAPITOLO 6
L'ANALISI SROI PER IL CASO RIO DI DEVONPORT (UK)

Executive Summary

Nell'ambito della strategia del cambiamento di RIO, definita come un processo di "heritage-led regeneration", si identifica un progetto esemplificativo da analizzare nel dettaglio per raccontare l'interdipendenza tra PUC, IS e patrimonio culturale: il restauro e la riapertura della Devonport Column (Plymouth, UK).

Sulla base del binomio PUC/IS, l'analisi SROI, condotta in cooperazione con RIO e presentata in questo capitolo, ha lo scopo di testare l'ipotesi secondo cui la VIS di un'IS va sviluppata tenendo conto sia dell'operato dell'organizzazione sia dei valori del PUC in cui si essa si radica. Attraverso il metodo SROI, che integra la dimensione economica con quella sociale, calcolando il ritorno sociale, è stato possibile analizzare a fondo la teoria del cambiamento sottesa al progetto di RIO, in particolare la strategia, gli input finanziari, le risorse umane, il programma di attività sviluppato, gli output, gli outcome ed infine l'impatto che tale progetto ha sull'IS e sul PUC di Devonport, considerandolo quest'ultimo come elemento agente e ricevente del cambiamento.

Di seguito si presenta la VIS condotta da RIO attraverso il metodo Transformational Index e successivamente, una volta presentato nel dettaglio il progetto della Devonport Column, si procede al calcolo dello SROI ratio e alla stesura del report di accompagnamento che illustrerà il cambiamento.

Parole chiave

Heritage-led re generation; Devonport Column; teoria del cambiamento; SROI

6.1. RIO: l'impatto delle attività sul quartiere di Devonport

Il Devonport Guildhall, come già descritto nel capitolo precedente, è stato preso in carico dall'IS RIO che ha sviluppato un fitto programma di attività. In pochi anni la struttura ha accolto cinque IS oltre RIO, serve la comunità come centro culturale, è utilizzata per conferenze, eventi, matrimoni e iniziative sociali, infine ospita la Column Bakehouse e sviluppa attività di promozione culturale attraverso la fruizione della Devonport Column.

RIO, una volta avviate le attività e raggiunto un buon equilibrio tra input e output, ha deciso di comprendere in modo più dettagliato quale fosse il suo impatto sociale come organizzazione e definire al meglio la sua teoria del cambiamento. L'impegno e le attività di RIO rispecchiano quello che è il suo obiettivo come organizzazione del Terzo settore, interessata a creare nuova occupazione, sostenere le imprese emergenti, promuovere la capacity building della comunità e creare familiarità nell'essere coinvolti nelle attività di RIO. Il quadro generale sintetico che rappresenta l'impatto generato da RIO può rappresentarsi attraverso i seguenti quattro macrotemi (www.realideas.org):

- *Constructive Disruption*, RIO sta risolvendo i problemi legati alla comunità e alle organizzazioni coinvolte? (Figura 6.1);
- *Tangibility*, RIO sta facendo la differenza nel supportare progetti e organizzazioni per generare un impatto positivo diretto e indiretto? (Figura 6.2);
- *Empowerment (individual and collective)*, RIO sta facendo la differenza per le persone e le organizzazioni con cui lavora? (Figura 6.3);
- *Fun*, le persone e le organizzazioni che lavorano con RIO hanno avuto una bella esperienza? (Figura 6.4).

Per ognuno dei macrotemi, RIO ha sviluppato una VIS attraverso il processo *Transformational Index* (www.thetransformationalindex.org), uno strumento di supporto alle organizzazioni che serve a chiarire il tipo di impatto sociale che si intende perseguire e in che modo, con un focus sui risultati da raggiungere. In particolare tale strumento offre il supporto di un soggetto facilitatore per argomentare al meglio un

workshop in cui sono analizzati i termini della teoria del cambiamento alla base dell'impatto desiderato.

Figura 6.1 – Constructive disruption (Fonte: www.realideas.org)



Figura 6.2 – Tangibility (Fonte: www.realideas.org)

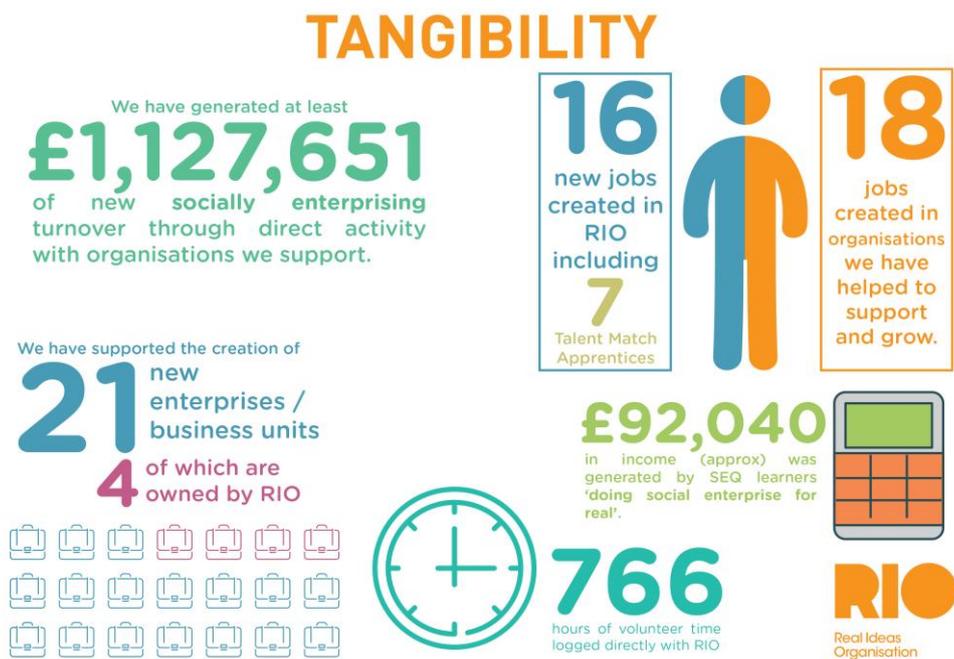


Figura 6.3 – Empowerment – individual and collective (Fonte: www.realideas.org)

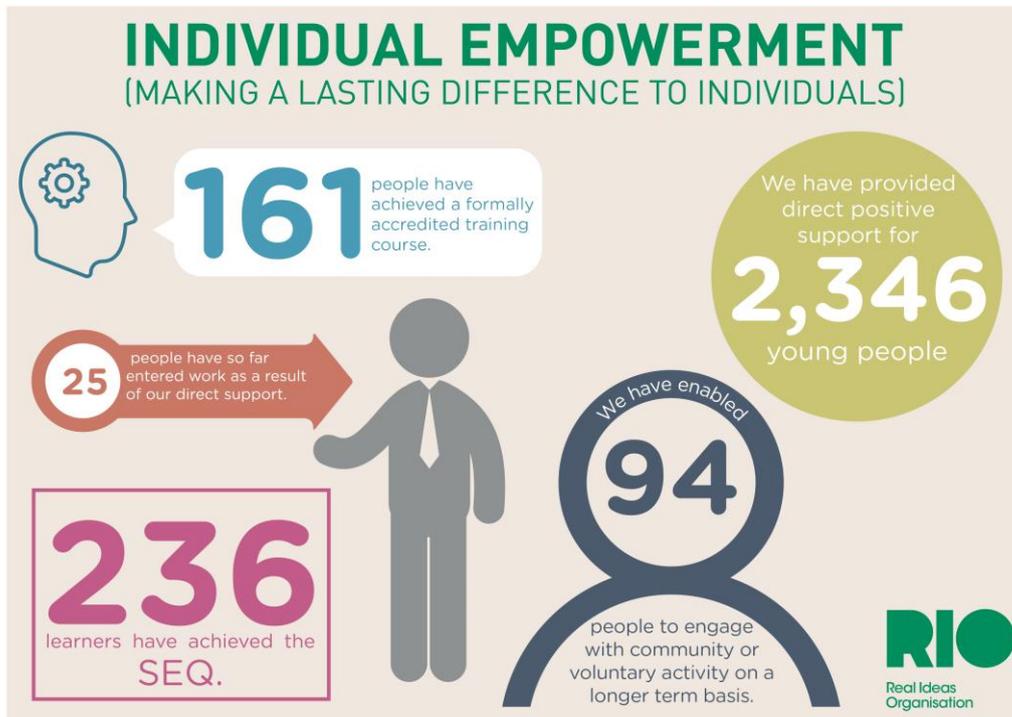
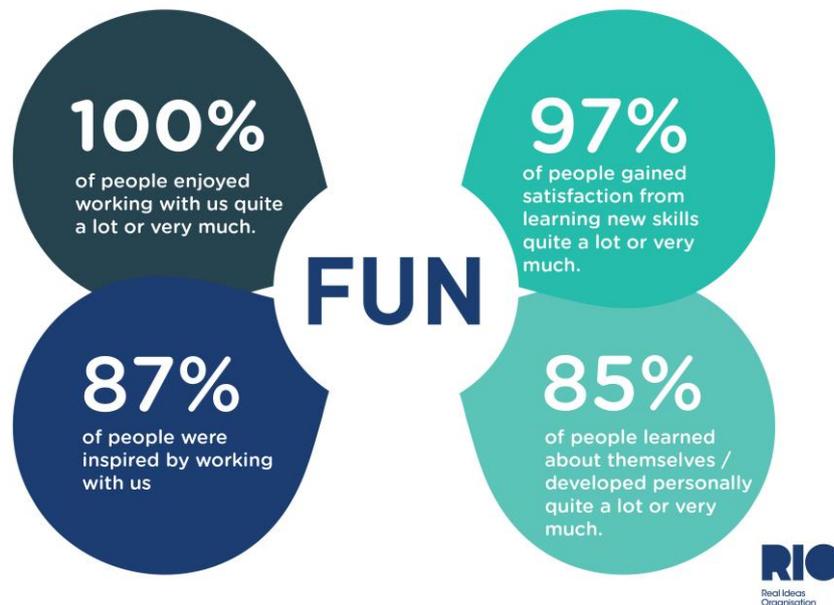


Figura 6.4 – Fun (Fonte: www.realideas.org)



6.2. Il progetto RIO per la Devonport Column

Il progetto RIO per la Devonport Column si colloca nell'ambito del processo più ampio di RU della zona ovest di Plymouth, esso ha raggiunto il suo scopo principale di aggiungere un valore simbolico alle attività già svolte dal Devonport Guildhall. Nato in continuità con il progetto di restauro e riapertura del Devonport Guildhall, è stato da subito supportato dalla comunità che aveva compreso l'intenso valore che il patrimonio culturale potesse rappresentare per Devonport e per tutta la città di Plymouth (Real Ideas Organisation, 2014). Tale percezione di appartenenza al luogo e di consapevolezza del patrimonio è stata supportata dall'attività di RIO che si è impegnata nell'accompagnamento e nel supporto della comunità di Devonport; una volta assodata la disponibilità a pagare dell'Heritage Lottery Fund (www.hlf.org.uk), RIO avvia nel 2013 in maniera autonoma un processo di consultazione pubblica per sensibilizzare e rendere partecipe la comunità di Devonport e di Plymouth rispetto al possibile progetto per la Devonport Column.

Il processo di consultazione pubblica è stato sviluppato a partire da un questionario strutturato (vedi allegato 2) proposto durante sei eventi a cui hanno partecipato 155 persone, che coprivano mediamente tutte le fasce di età, dai 4 agli oltre 55 anni (Tabella 6.1).

Tabella 6.1 – Partecipanti alla consultazione pubblica e fasce di età

I numeri della consultazione pubblica						
	Evento 1	Evento 2	Evento 3	Evento 4	Evento 5	Evento 6
Totale dei partecipanti (155)	64	17	16	47	6	5
Fasce di età						
0-14	3	8	0			
15-25	13	6	2			1
26-35	16	1	2		2	
36-45	9	2	3		3	3
46-55	3		5		1	
Over 55	20		4			1

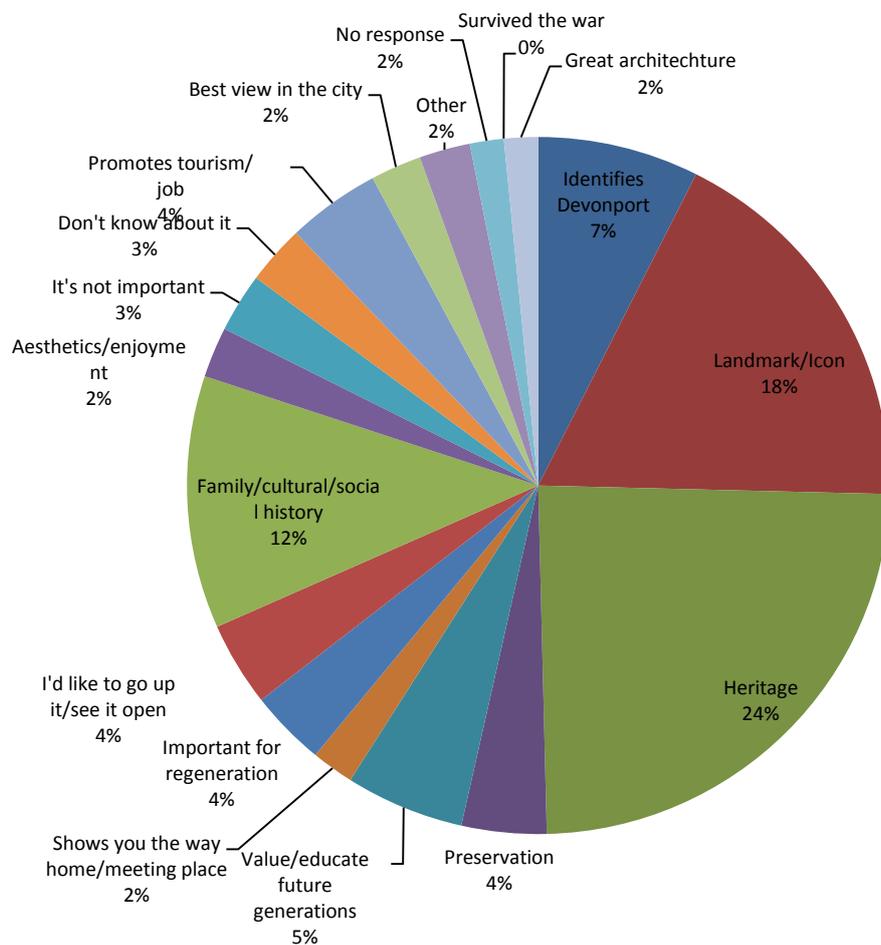
Durante la consultazione pubblica, il questionario proposto affrontava differenti temi inerenti la colonna monumentale, come luogo collettivo e come patrimonio culturale, e il quartiere di Devonport, nei suoi aspetti ostacolanti la sua ripresa; nello specifico le domande poste sono state¹:

1. Why is the Devonport Column important to you? (Figura 6.5)
2. Why is the Devonport Column important to Devonport and Plymouth? (Figura 6.6)
3. Would you like to know more about Devonport's history? If so how?
4. What stops people from learning more about and enjoying Devonport's heritage and history? (Figura 6.7)
5. What are the barriers that prevent accessing heritage of the Devonport Guildhall and Column?
6. What are the top five historical facts of Devonport, the Guildhall and Column?

¹ Per maggiori dettagli consultare l'allegato 2.

I risultati ottenuti dalla consultazione sono stati confortanti da un lato, perché è stato riconosciuto il ruolo chiave del patrimonio come elemento identitario per il quartiere e la città, e dall'altro non confortanti perché hanno confermato l'esistenza di una percezione negativa del quartiere di Devonport e la mancanza di consapevolezza riguardo il potenziale dell'area.

Figura 6.5 – Sintesi delle risposte alla domanda 1 (Fonte: RIO)



Nello specifico sono state cruciali le domande 1, 2 e 4, i cui risultati sintetici sono mostrati nelle figure 6.5-6.7. Le principali risposte alla domanda 1, hanno riconosciuto l'importanza di Devonport come patrimonio (24%), landmark urbano (18%) e luogo identitario (7%). Le principali risposte alla domanda 2, dedicata al ruolo della Devonport

Column per il quartiere, hanno dato risultati di conferma: il 29% dei partecipanti riconosce il suo ruolo come patrimonio, il 10% lo ritiene importante per preservare il carattere del luogo e il 10% per il suo carattere identitario e simbolico. Riguardo la domanda 4, inerente gli ostacoli per la promozione e il godimento del monumento, il 28% ritiene che siano dovuti alla percezione negativa dell'area, il 22% alla condizione di degrado e abbandono in cui si mostravano e il 26% alla mancanza di consapevolezza del valore del patrimonio.

Figura 6.6 – Sintesi delle risposte alla domanda 2 (Fonte: RIO)

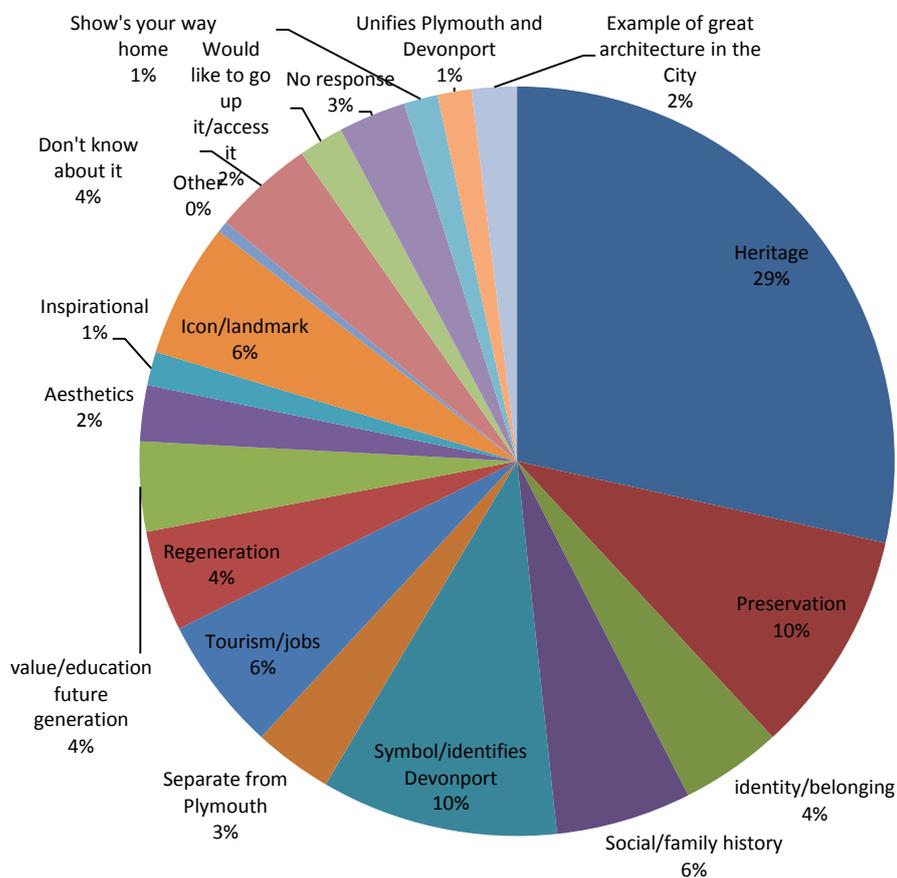
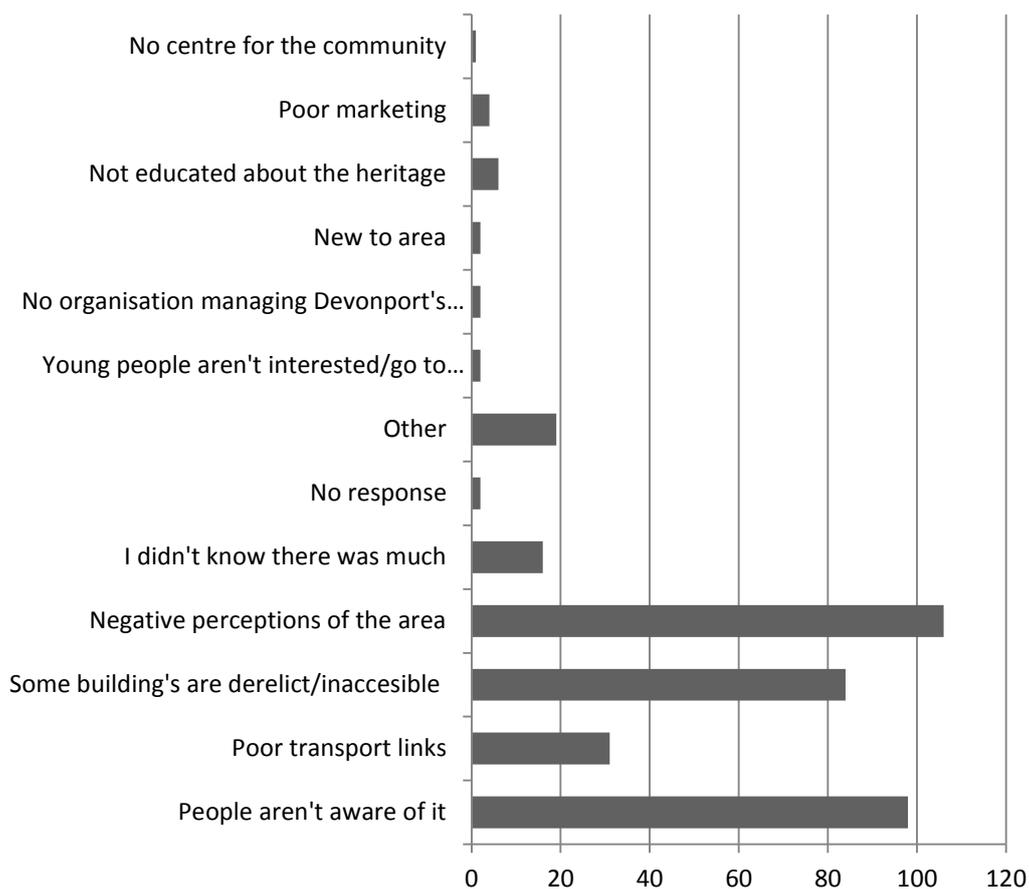


Figura 6.7 – Sintesi delle risposte alla domanda 4 (Fonte: RIO)



Il processo di consultazione è stato importante per RIO per stabilire gli obiettivi del progetto e i risultati da raggiungere attraverso i desiderata della comunità. Nello specifico RIO aveva come obiettivo di restaurare, riaprire il monumento al pubblico e soprattutto stabilire un programma di conservazione sostenibile attraverso la partecipazione e la conoscenza del patrimonio di Devonport. Nello specifico RIO ha presentato i seguenti obiettivi specifici:

- “Conversazione” e riapertura al pubblico di un monumento nazionale in stato di abbandono e reputato come edificio a rischio.
- Continuare il processo di rigenerazione della comunità locale di Devonport attraverso il miglioramento della condizione di benessere perseguito anche

attraverso la reintroduzione di un simbolo chiave della comunità, il miglioramento dello spazio pubblico, un ampliamento delle possibilità locali attraverso l'apprendimento e l'impegno sociale per una migliore economia locale.

- Continuare a promuovere un modello sostenibile e di crescita dell'impresa sociale attraverso lo sviluppo del sito come destinazione turistica del patrimonio urbano e l'ampliamento dell'offerta e della spesa per l'affluenza dei visitatori.

In sintesi gli obiettivi del progetto e i suoi risultati sono stati basati su due settori interconnessi: i lavori di restauro e le iniziative per promuovere l'apprendimento e la partecipazione.

Nello specifico il capitale investito è stato speso per:

- Opere generali per ripristinare e conservare la colonna;
- Introduzione di un sistema di accesso con carta magnetica;
- Introduzione di un sistema wi-fi e web-cam;
- Introduzione di una gabbia di sicurezza per la piattaforma panoramica;
- Sostituzione dei pali per le bandierine sul top;
- Introduzione di una chiave di accesso e di un sistema di sicurezza, corrimano e illuminazione;
- Restauro e riorganizzazione di un giardino esterno;
- Introduzione di nuove porte al livello del suolo per l'area della colonna;
- Introduzione di pannelli informativi sia interni che esterni alla Devonport Column e Devonport Guildhall.

Da subito è stato applicato il programma delle attività a farsi riguardanti l'impegno con le scuole, le università, i detenuti, stage di architettura, possibilità per gli studenti di frequentare il cantiere, lezioni magistrali sul ruolo di RIO nella rigenerazione di Devonport, volontariato e concorsi per studenti (Figura 6.8).

Tale progetto ha prodotto la partecipazione di 1169 studenti nel primo anno di attività della colonna monumentale, un incremento dei visitatori del 30% ogni anno, la fondazione dei Friends of Devonport Column e ha prodotto la possibilità di numerosi progetti di ampliamento per RIO e per l'intero quartiere di Devonport.

Figura 6.8 – Il programma di attività presso Devonport Guildhall e Column (Fonte: RIO)



6.3. Report SROI

Di seguito si presenta il report sviluppato per accompagnare il calcolo dello SROI per il progetto della Devonport Column nel periodo che va da maggio 2013 ad agosto 2014, sviluppato secondo la guida vigente dello SROI Network (The SROI Network, 2012).

Così come già discusso nel capitolo 3 (cfr. paragrafo 3.5.1 e 3.5.2), l'analisi è sviluppata secondo sei fasi:

1. Campo d'analisi e Identificazione dei principali stakeholder
2. Mappatura degli outcome
3. Dimostrazione outcome e attribuzione del valore
4. Definizione dell'impatto
5. Calcolo dello SROI
6. Restituzione, utilizzazione e integrazione

FASE 1 - Campo d'analisi e Identificazione dei principali stakeholder

La presente analisi ha lo scopo di definire l'impatto sociale del progetto della Devonport Column (Plymouth, UK). L'analisi è stata condotta per scopi scientifici come applicazione finale per la presente tesi di dottorato ma, essendo stata sviluppata in cooperazione con il Project, Led Ed Whitelaw (Head of Enterprise & Regeneration di RIO), sarà un prodotto utilizzabile anche dalla stessa IS RIO. L'analisi che si presenta è di tipo valutativo e si riferisce al periodo da maggio 2013 a agosto 2014.

La teoria del cambiamento alla base del progetto prevede di restaurare e riaprire alla città il monumento implementandone le attività e la conoscenza attraverso attività di divulgazione, intrattenimento, avvio agli studi e al lavoro. Il monumento è stato trasferito dal Plymouth City Council all'IS RIO, che devolve simbolicamente £ 1 all'anno, per la durata di 25 anni – è in atto il processo per implementare tale contratto e passarlo a 35 anni. Le risorse finanziarie in entrata sono costituite dalla somma versata dalla Heritage Lottery Fund, di £ 679.400, e dal capitale umano costituito dagli impiegati e volontari di RIO, corrispondenti a £27.190, che producono il loro sostentamento con le

attività promosse dal progetto Devonport Guildhall. Si deve precisare che alcune lavorazioni sono state sviluppate senza compenso.

Il progetto è influenzato dai seguenti soggetti:

- Staff RIO;
- Heritage Lottery Fund;
- Plymouth City Council.

Il progetto ha influenzato i seguenti soggetti:

- Staff RIO;
- Le persone;
- La comunità di Devonport;
- Il PUC di Devonport, in particolare il paesaggio culturale.

Per il calcolo dello SROI sono stati considerati i seguenti stakeholder e i cambiamenti per essi (pianificati e non) (Tabella 6.2).

Tabella 6.2 – Stakeholder e cambiamenti pianificati

Stakeholder	Cambiamento
Staff RIO	RIO vuole rendere visitabile la Devonport Column e implementare la sua capacità in termini di progetto del patrimonio culturale.
Heritage Lottery Fund	Protezione e conservazione del patrimonio culturale.
Le persone	Implementare la partecipazione e la comprensione del patrimonio culturale.
La comunità di Devonport	Miglioramento in termini di condizioni di salute, comportamenti antisociali, coesione sociale ed economia sociale. Migliore senso di appartenenza al luogo.
Il PUC di Devonport, in particolare il paesaggio culturale	Devonport Column sarà restaurata e riaperta ai cittadini attraverso un programma di attività specifiche per il quartiere e la città.

FASE 2-3 - Mappatura degli outcome e Dimostrazione outcome e attribuzione del valore

Una volta identificati gli stakeholder e i cambiamenti pianificati, si è identificato in che modo ogni gruppo di stakeholder sta contribuendo affinché l'attività sia possibile in termini di tempo e di denaro (input) (Tabella 6.3) e che tipo di outcome sono emersi. In questa fase si definisce anche il valore degli outcome.

Per calcolare gli input monetari di RIO, si è proceduto separando il settore occupazionale da quello volontario e identificando come parametro una formula utilizzata dalla Heritage Lottery Fund (www.hlf.org.uk) per quantificare il lavoro nel Terzo settore:

- £50/giorno per lavoro volontario;

Su questa base, d'accordo con RIO si è inserito come valore relativo al lavoro volontario il totale di £23.950. Riguardo gli impiegati, la cifra è stata fornita direttamente da RIO ed è pari a £3.240. Il totale delle risorse inputtate da RIO è £27.190.

Gli input monetari ammontano a £1.202.851.

Tabella 6.3 – Stakeholder e input

Stakeholder	INPUT	
	Descrizione	Valore (£)
RIO	Staff work	3.240
	Staff volunteers	23.950
Heritage Lottery Fund	Fondi	679.400
Le persone	Tempo	0
La comunità di Devonport	Tempo	0
Il PUC di Devonport, in particolare il paesaggio culturale	Pagamento simbolico del fitto	1
TOTALE		706.591

Successivamente si sono quantificati gli output del progetto.

Riguardo le attività di RIO, le persone impegnate sono state coordinate dal Lead Developer Edward Whitelaw (Head of Enterprise & Regeneration), seguite da Kate Rowlands (RIO's Development Coordinator and Volunteer Manager) e da un gruppo di professionisti (IT manager, marketing manager, finance manager, commercial manager, CEO), impiegati e volontari.

La Heritage Lottery Fund, che ha speso il restauro e gran parte delle opere per rendere fruibile la colonna monumentale, può avvalersi di un monumento restaurato, soggetto ad un programma di manutenzione e non più iscritto al registro dei beni a rischio.

Le persone possono vivere del restauro, della riapertura e dello sviluppo di un asset culturale, così come delle attività di partecipazione e apprendimento riguardo il

patrimonio culturale offerte da RIO. In sintesi, tale categoria ha sviluppato 2.400 ingressi alla Devonport Column, equivalenti a £ 1.259; un incremento degli impiegati a RIO, passato da 3 full-time e 3 part-time a 5 full-time e 4 part-time; la vendita di prodotti gastronomici e per la promozione del monumento, che ammonta a £ 3.312,50; le vendite della Column Bakehouse – la bakery artigianale (Figura 6.9) – sono incrementate del 30% da quando ha aperto la Devonport Column; è stato costruito un nuovo sito (www.devonportguildhall.org) e una nuova pagina sul portale Trip Advisor (www.tripadvisor.co.uk). Tale attività ha reso possibile l’apertura della Guildhall Gallery luogo espositivo all’interno di Devonport Guildhall (Figura 6.10).

Figura 6.10 – La Column Bakehouse



Figura 6.10 – La Guildhall Gallery



La comunità di Devonport ha beneficiato molto del progetto di RIO perché esso ha avuto un impatto sulle condizioni di salute, sicurezza e comportamenti antisociali, coesione sociale e economia locale. il progetto ha portato nuove persone a visitare l'area e a spendere in essa, inoltre ha creato una nuova narrativa per l'area e per la sua comunità che include un senso di appartenenza e un valore tangibile dell'area. Il progetto ha cambiato il modo di vivere della comunità instaurando in essa la convinzione di stare in un luogo attraente, dove è piacevole abitare, lavorare, giocare e un luogo visitabile.

Anche il patrimonio ha registrato i suoi cambiamenti positivi: la Devonport Column è stata restaurata e non è più iscritta al registro nazionale degli edifici a rischio; il monumento è soggetto a programma di manutenzione costante. Sono stati installati pannelli informativi riguardanti la Devonport Column; sono stati creati dei flyer e delle brochure sulle attività da fare e informative sul monumento. Sono stati installati dei nuovi cancelli di ingresso e alla terrazza (frutto del concorso a cui hanno partecipato gli studenti della Plymouth College of Art) e un programma audio per le visite turistiche.

In seguito è stato possibile per ognuno dei soggetti inseriti nell'analisi definire gli outcome e i corrispondenti indicatori per renderli contabilizzabili.

RIO, avendo avuto la possibilità di interfacciarsi con il mondo della progettazione e fruizione del patrimonio culturale, ha acquisito nuove competenze nel campo. Pertanto ha ampliato la sua offerta e ha in breve tempo acquisito un nuovo pacchetto clienti nelle aree di Dorking, Trowbridge, Stafford, Exeter e South East. Tale outcome può misurarsi attraverso una previsione di ricavo che ci sarà nei prossimi tre anni da questi progetti, £20.000.

La Heritage Lottery Fund ha visto uno sviluppo la conversione in termini fisici e sociali di un importante monumento, un numero crescente di visitatori e volontari e la rigenerazione di una comunità deprivata. (Tali dati non sono stati reinseriti perché già calcolati attraverso gli altri stakeholder.)

Le persone hanno sviluppato outcome in due termini, il primo hanno ricevuto un'offerta attrattiva che ha coinvolto le persone del quartiere, della città e della regione, totalizzando in un anno 2.400 ingressi alla Devonport Column per un totale di £1.259 e un incremento delle vendite di prodotti gastronomici e gadgets per un totale di £3.312,50; il secondo riguarda il coinvolgimento nel processo di decision-making, diversi gruppi di persone afferenti a categorie e fasce di età varie hanno avuto la possibilità di partecipare alla consultazione pubblica organizzata da RIO in sei eventi.

La comunità di Devonport ha raccolto una serie di risultati importanti:

- Il progetto della Devonport Column ha innescato un processo di rigenerazione positivo in cui anche gli altri progetti di rigenerazione (Devonport Park, Granby Green, St Aubyns, etc) già conclusi hanno incrementato il loro valore e ciò ha dato vita a nuove attività economiche – il dato per monetizzare tale outcome non è ancora disponibile.
- Il progetto della colonna monumentale e il suo immediato riscontro con la comunità e la città di Plymouth hanno messo in campo un progetto di cui già si parlava ma si stentava a partire, il Devonport Market Hall. Il Plymouth City Council, la Devonport Based Regeneration Agency, RIO e la Plymouth University hanno unito le forze per un progetto pionieristico, l'arricchimento di Devonport con un luogo per l'arte digitale, sfruttando al meglio i fondi promessi dal programma NDC (£3.000.000). In tale impresa RIO ha avuto un ruolo davvero rilevante in quanto già

conosceva i problemi dell'area e la metodologia per risolverle (Figura 6.11), senza di lei sarebbe stato comunque sviluppato ma in un periodo di tempo completamente diverso e con obiettivi meno impattanti per la comunità. Pertanto si è considerato un deadweight pari al 60%.

Figura 6.11 – La vista del Devonport Market Hall dalla Devonport Column (Fonte:RIO)



- Visto il successo, l'area alle spalle della colonna monumentale è stata trasferita dal Plymouth City Council a RIO, il quale ha già presentato un progetto che attualmente è allo studio dell'English Heritage e della Big Lottery. Per esso sono stati finanziati £600.000. Nulla sarebbe accaduto senza il progetto della Devonport Column.
- Sempre per lo stesso motivo, RIO ha presentato uno schema di partnership per creare una Community Benefit Society per acquisire il Ker Street Social Club (Figura 6.12). Al momento è allo studio una proposta di Business Improvement District e sono stati ricevuti £800.000 per finanziare l'impresa. Anche per questo progetto RIO ha avuto un ruolo trainante.
- Il PUC di Devonport, nello specifico il paesaggio urbano manufatto (Fusco Girard, 2014), ha acquisito come benefici che la Devonport Column è diventata un polo culturale che crea un circuito virtuoso di nuova economia e migliora il paesaggio

urbano; ci sono molti eventi che promuovono il luogo e le iniziative della Devonport Guildhall e Column. L'opera in sé ha vinto l'Abercrombie Awards e alcuni riconoscimenti dal Plymouth City Council che hanno innescato a catena un processo di marketing territoriale spontaneo. Per monetizzare tali aspetti si è fatto ricorso alla spesa media che un turista farebbe visitando l'area di Devonport. Per approssimazione si considera la spesa media di un turista a Plymouth (vedi allegato 3 - www.budgetyourtrip.com) consistente in £72,05, di cui £10,00 sono destinati al cibo (la quota per il soggiorno non possiamo considerarla perché Devonport non offre per adesso strutture ricettive). Se immaginiamo che un terzo dei visitatori annuali al Devonport Guildhall e Column (totale 35.000 unità), 12.000 utenti, utilizza la quota per il pasto a Devonport, possiamo aggiungere al nostro calcolo una cifra che ammonta a £120.000/anno. A tale considerazione va aggiunto che grazie al progetto della Devonport Column, Devonport è stata inserita nelle mappe e nella cartellonistica urbana come destinazione culturale

Figura 6.12 – L'edificio Ker Street Social Club (Fonte:l'autore)



FASE 4 – Definizione dell’impatto

Attraverso un consulto con i tecnici di RIO, si è definito il deadweight (quanto dell’outcome sarebbe successo senza il progetto) per ogni outcome considerato (vedi Tabella 6.4). L’attribuzione, cioè quanta parte dell’outcome provenga da altre organizzazioni, è uguale allo 0% per tutti gli outcome considerati. Il drop-off è stato calcolato solo per l’outcome di RIO poiché la sua capacità di attrarre nuovi incarichi potrebbe affievolirsi negli anni, tutti gli altri outcome non hanno drop-off o perché sono calcolati in un unico anno o essendo investimenti non sono soggetti a diminuzione nel tempo.

Successivamente è stato calcolato per ogni outcome l’impatto, così come indicato nella guida SROI.

FASE 5 - Calcolo dello SROI

Nella fase 5 è stato possibile calcolare lo SROI ratio (Valore Attuale Netto-totale input).

Per calcolare il valore attuale netto (VAN) è necessario sommare i costi e i benefici, spesi e ricevuti, nei diversi periodi dell’analisi. Per rendere questi costi e guadagni comparabili, viene usato un processo chiamato attualizzazione. Si tratta di una questione controversa, ancora aperta al dibattito e alla ricerca. Vi è un’ampia varietà di tassi. Secondo il settore pubblico, il tasso base raccomandato nei conti dal libro verde del Ministero dell’Economia e delle Finanze UK è del 3,5% - quello utilizzato nella presente analisi.

Tutti i calcoli sono stati effettuati seguendo le linee guida dello SROI Network sintetizzati nella Tabella 3.5 (cfr. capitolo 3), per una sintesi dell’analisi si veda la Tabella 6.4.

L’analisi ha dato come risultato uno SROI ratio di 5,70, ciò vale a dire che per ogni £1 investito nel progetto della Devonport Column, c’è stato un ritorno sociale di £5,70.

Tabella 6.4 – Calcolo dello SROI ratio

6.4. Risultati dell'analisi

L'applicazione del metodo SROI ha permesso di seguire un percorso di analisi ben preciso utile a entrare nel dettaglio delle questioni per ogni step della teoria del cambiamento del progetto RIO riguardo la Devonport Column.

Uno degli aspetti più importanti di tale metodo è il riconoscimento del differente valore raggiunto per ogni categoria di stakeholder. Il calcolo per giungere allo SROI ratio non ha valenza in sé, ma solo accompagnato dalla storia del cambiamento presentata dal report in cui sono raccontati gli outcome sociali ed economici e nel nostro caso anche relativamente al patrimonio culturale. Tale analisi è utile per proseguire il progetto, prendere decisioni sulle prospettive future e per analizzare nel dettaglio i gruppi di stakeholder e i loro desiderata.

Riferimenti bibliografici

- Fusco Girard, L. (2014). Creative initiatives in small cities management: the landscape as an engine for local development. *Built Environment*, 40(4), 475–496.
- Real Ideas Organisation. (2014). *Devonport Column Summative Evaluation Report Heritage Lottery Fund HG-10-01986*.
- The SROI Network. (2012). *Guida al Ritorno Sociale sull'Investimento (SROI)*. Retrieved from http://www.thesroinetwork.org/publications/cat_view/29-the-sroi-guide/227-the-guide-in-italian

Sitografia

www.realideas.org
www.devonportguildhall.org
www.thetransformationalindex.org
www.hlf.org.uk
www.tripadvisor.co.uk
www.budgetyourtrip.com



Napoli (Ragozino, 2015)

DISCUSSIONE E PROSPETTIVE DI RICERCA
INTEGRAZIONE, COOPERAZIONE E IBRIDAZIONE PER IL PSU

7.1. I risultati della ricerca

Il lavoro di ricerca, teso a rispondere alla richiesta presentata dalla raccomandazione UNESCO (2011) di rendere operativo l'approccio al PSU, ha prodotto risultati riconducibili a ciascuno delle tre fasi componenti il processo della ricerca, e in particolare:

- La fase di analisi, selezione e comparazione degli strumenti per rendere operativo l'approccio al PSU (UNESCO, 2011);
- La fase proattiva in cui si è sviluppata una griglia di VIS per l'IS (A. Nicholls, Nicholls, & Paton, 2015) integrata con i valori del PUC (Fusco Girard, 2014);
- La fase di analisi empirica relativa al caso studio selezionato e all'applicazione del metodo SROI (J. Nicholls, Lawlor, Neitzert, & Goodspeed, 2012).

A ciascuno di queste tre fasi corrispondono i seguenti risultati:

Nella prima fase sono stati dapprima selezionati gli indicatori per valutare le performance degli strumenti, i criteri per identificare gli strumenti ed è stata effettuata la scelta dei tredici strumenti operativi. In seguito si è prodotta una matrice per comparare le performance degli strumenti per ognuno dei quali si sono sviluppati dei profili di sostenibilità (Fusco Girard & Nijkamp, 1997). Il risultato finale dell'analisi, come presentato nel capitolo 2, ha dato come performance migliore quella dell'IS; essa è emersa per la sua capacità di innescare nuove relazioni tra le tre sfere, quella pubblica, privata e sociale, a favore della comunità e del paesaggio urbano, sviluppando risultati in seno alla nuova occupazione, capacity building della comunità locale e riuso del patrimonio urbano.

Tale fase ha posto le basi per l'ultima parte del lavoro: studiare nel dettaglio lo strumento e analizzarlo in un contesto territoriale specifico attraverso la metodologia *grounded based*.

La seconda fase, dedicata alla costruzione di una griglia per la VIS, in cui sono stati integrati i valori del PUC, è stata sviluppata per analizzare l'operato e l'approccio dell'IS selezionata sul territorio UK, considerandola inserita in un PUC con il quale c'è una forte interrelazione e uno scambio circolare di capitali. Tale griglia permette di

contestualizzare l'operato dell'IS in un dato paesaggio e funge da strumento di monitoraggio per valutare i cambiamenti intercorsi attraverso la combinazione IS/PSU.

L'analisi empirica ha prodotto risultati nella fase di sviluppo del caso studio, producendo un quadro complesso ma unitario. La metodologia è stata sviluppata attraverso una prima fase di studio preliminare, in cui sono stati affrontati i temi generali, consultati i documenti disponibili a distanza ed è stata effettuata una prima selezione degli stakeholder; una seconda fase di fieldwork condotta in loco (Programma di Short Term Mobility del Consiglio Nazionale delle Ricerche novembre-dicembre 2014), durante la quale sono stati condotti i primi incontri con gli stakeholder ai quali, attraverso una intervista semi-strutturata è stato chiesto di indicare i possibili altri testimoni privilegiati coinvolti nel processo di rigenerazione urbana della città di Plymouth; successivamente sono stati effettuati numerosi sopralluoghi in diverse aree della città, in diversi giorni della settimana e differenti orari del giorno al fine di comporre un'analisi visuale dei luoghi; infine si è identificato la Real Ideas Organisation (RIO) come impresa sociale operante nel processo di rigenerazione del quartiere di Devonport e si è sviluppata un'interazione e una proposta di cooperazione sui temi di tesi, per valutare in maniera congiunta l'impatto sociale integrato con i valori del PUC.

Ulteriori risultati sono stati ottenuti durante la fase di applicazione del metodo SROI, applicato ad un progetto sviluppato da RIO selezionato appositamente per studiare la combinazione dei tre elementi interagenti – IS/PSU/comunità – e poter rispondere alle domande poste dal lavoro di tesi. Con la VIS del progetto della Devonport Column, sviluppata seguendo le linee guida ufficiali dello SROI Network, si è approfondita la teoria del cambiamento alla base della strategia di RIO includendo l'identificazione degli stakeholder che influenzano e che sono influenzati dal progetto, gli input in entrata (ore di lavoro e fonti finanziarie), gli output identificati, e successivamente si sono individuati gli outcome relativi, si sono resi monetizzabili e inseriti nel calcolo dello SROI ratio – il parametro che esprime in termini monetari quale ritorno sociale hanno le attività considerate. Il risultato finale di tale applicazione si compone di un report, in cui sono argomentate le scelte e sono riassunte le fasi dell'analisi, e di una tabella di calcolo dello SROI ratio. Il calcolo finale esprime il successo dell'attività, restituendo come risultato

uno SROI ratio di 5,70 che sta a significare che per ogni £1 investiti c'è un ritorno sociale di £5,70. Uno degli aspetti importanti che l'analisi ha reso evidente è che intervenire con un approccio integrato e sostenibile sul patrimonio urbano di pregio dà risultati positivi, oltre che per la comunità e l'IS, soprattutto per il paesaggio urbano, che vede i suoi valori immobiliari e la qualità aumentare poiché si instaura un circolo virtuoso di scambio di capitali tra IS e PUC.

7.2. Lo spazio di ibridazione per il cambiamento collettivo. L'IS per una comunità inclusiva

La questione della DU, conseguenza di uno sviluppo incontrollato e di pratiche urbane non integrate, interessa una grande quantità di metropoli, città e aree urbane (Sassen, 2014). Essa produce frammentazione spaziale e sociale, intaccando i valori identitari e il senso di unicità dei luoghi (Bauman, 2001; Bollens, 2012; Cremaschi, 1998; Fusco Girard, 2006, 2012; Latouche, 2010; Porter, 2014; Sassen, 1991; Sennett, 2006).

Nello scenario globale, gli obiettivi commerciali del mercato economico differiscono dai desiderata della collettività, producendo fenomeni di *gentrification* (Slater, 2012) o di *shrinking* (Bontje, 2005), nel caso di processi di deindustrializzazione o privatizzazione dei suoli. Confrontandosi con tali tematiche, e volendosi occupare di sviluppo urbano in contesti storici, si rende necessario evitare modelli rigidi che pretendano di contenere "la soluzione" e operare con nuovi modelli di RU attenti alla mission e all'identità del luogo, alle relazioni umane, ai desiderata della collettività, ai valori di condivisione, agli innesti necessari per far ripartire la città e renderla autosostenibile (Carta, 2009) ed infine considerare la città come un organismo complesso vivente come propone l'approccio al PSU (UNESCO, 2011) – che intende la città costituita da una sovrapposizione di sistemi interagenti e considerando la conservazione integrata del patrimonio urbano una strategia efficace per le politiche urbane sostenibili.

Numerosi studi stanno approfondendo il ruolo del patrimonio urbano e della sua conservazione integrata nell'ambito delle politiche economiche, sociali, ambientali e

culturali e stanno producendo nuovi approcci, raccolte di buone pratiche rilevanti e applicazioni di successo che testimoniano la bontà delle ipotesi messe in campo (CHCFE Consortium, 2015; Licciardi & Amirtahmasebi, 2012; Unione Europea, 2014).

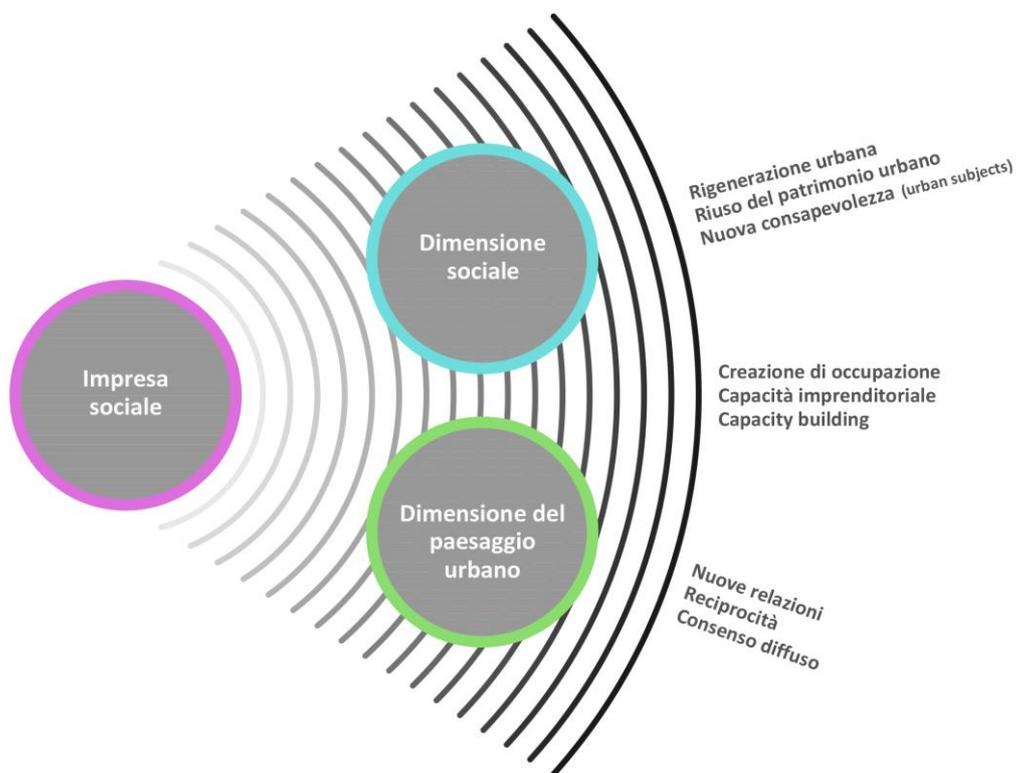
L'approccio integrato per la rigenerazione e gestione delle aree storiche, considerando storiche anche quelle di rilevante valore per la collettività, intende gestire l'impatto della DU cercando un equilibrio tra i fattori di instabilità e indirizzando i processi evolutivi e di trasformazione attraverso lo studio della storia della città, della struttura e dei suoi caratteri socio-economici. Nello specifico, se consideriamo la questione della rigenerazione urbana, nuovi trend stanno muovendo da mere forme di riqualificazione a processi strutturati che mettono al centro del dibattito la comunità coinvolgendola attivamente nel processo di decision-making. A tal proposito la fase di consultazione pubblica promossa dal Plymouth City Council per il disegno del Plymouth Plan e quella promossa da RIO per la Devonport Column ne costituiscono un valido esempio. A tal proposito risulta interessante, nel considerare la centralità del ruolo delle persone e delle relazioni che si generano tra di esse, considerare le implicazioni nel settore economico e nell'approccio al PSU. Nel primo caso, le relazioni tra le persone, rappresentando il capitale sociale (Lin, 2002; Salvini, 2005), possono considerarsi come generatrici di profitto, oltre che di reciprocità e fiducia; nel secondo, la comunità è considerata attore principale nella creazione e nel mantenimento del paesaggio urbano. Tale considerazione trova conferma dalle più recenti iniziative laburiste legate ai processi di RU che mettono l'imprenditorialità sociale e la sostenibilità della comunità tra i principali obiettivi (Le Xuan & Tricarico, 2013).

Tale ricerca, occupandosi dell'impresa sociale come strumento per rendere operativo l'approccio al PSU, si è proposta di testare la combinazione IS/PSU/comunità attraverso l'analisi del caso studio di Devonport (Plymouth, UK). Il processo di rigenerazione in atto nel quartiere con il più alto tasso di deprivazione in città, è stato studiato attraverso l'osservazione attiva, lo studio di documenti e progetti, intervistando i principali stakeholder coinvolti nel processo e avviando un'interazione diretta con gli operatori dell'IS RIO, uno dei principali attori del processo di RU a Devonport. La ricerca ha dimostrato che investire in attività legate al recupero del patrimonio urbano ha un

impatto positivo sul resto del paesaggio, poiché ne aumenta la qualità e di conseguenza il valore immobiliare e l'attrattività, e sulla comunità locale sia in termini economici sia sociali. Dallo studio di campo e dall'osservazione condotta con la volontà di approfondire le questioni emerse considerando la combinazione IS/PSU/comunità (Figura 7.1), è possibile trarre ulteriori implicazioni in termini di:

- Patrimonio urbano (CHCFE Consortium, 2015; UNESCO, 2011);
- Imprenditorialità sociale (Aldrich & Zimmer, 1986; Tognetti & Venturi, 2013);
- Relazioni e valore sociale (Fusco Girard, 2013; Putnam, 2000);
- Analisi valutativa, economica e di governance urbana (Fusco Girard & Nijkamp, 1997; Zamagni, 2011).

Figura 7.1 – L'interazione tra impresa sociale, dimensione sociale e urbana (Fonte: l'autore)



Patrimonio urbano

In termini di patrimonio urbano, la combinazione IS/PSU/comunità innesca un circuito virtuoso che avvia, migliora e mantiene in atto il processo di RU, interviene sul patrimonio urbano con approcci tesi alla condivisione del bene collettivo che è nuovamente fruito per diventare parte integrante della quotidianità della comunità. Inoltre si consolida nella comunità una nuova consapevolezza, quella dei cosiddetti *urban subjects* (Sassen, 2014), attraverso cui le persone si possono sentire parte integrante del processo decisionale, anche solo per un momento limitato nel tempo, cambiando la loro esperienza e la loro percezione urbana. Tale sperimentazione conferma la necessità di dover integrare nelle politiche urbane, e non solo, la disciplina della conservazione per la sua capacità globale di generare nuova energia e nuova linfa per il paesaggio, necessarie per creare processi virtuosi circolari di rigenerazione urbana. Così come vissuto nell'esperienza di Devonport, la conservazione integrata del patrimonio urbano può rappresentare la chiave di volta per scommettere sulla rivincita di un territorio che ha sofferto in termini di isolamento sociale e spaziale e sta impegnando le sue risorse per rinascere. Nel caso di Devonport, il cambiamento è stato radicale, basti pensare all'inclusione del quartiere nell'offerta turistica della città di Plymouth e alla comparizione dei primi segnali stradali che indicano Devonport come destinazione culturale. A conferma del mutato interesse sia del settore pubblico che privato, il perimetro del BID del waterfront si sta allargando verso l'area di Devonport per inglobare al suo interno elementi e soggetti di interesse economico, sociale, ambientale e culturale che l'area oggi è in grado di offrire alla città.

Imprenditorialità sociale

Attraverso l'esperienza sviluppata a Devonport, si è potuto constatare che l'imprenditore sociale può essere colui che cambia la performance della società senza stravolgerne i caratteri e le abitudini (Gendron, 1996). In particolare tale soggetto, in rete con soggetti pubblici e privati e coinvolgendo la comunità, innesca un processo di cambiamento nel settore in cui opera se adotta una mission in grado di generare valore

sociale e mostrare trasparenza nei confronti dei beneficiari, degli investitori e degli outcome generati (Zamagni, 2006).

Lo strumento dell'IS, così come confermato nell'esperienza di campo, è stato di supporto per la comunità nel costruire e nel rinforzare una consapevolezza rispetto alle relazioni urbane, sociali e con il capitale culturale. L'esperienza di Devonport ha evidenziato che innescare un processo di rigenerazione del paesaggio urbano attraverso la promozione del paesaggio sociale e del paesaggio culturale manufatto (Fusco Girard, 2014), crea delle sinergie positive che amplificano le possibilità in termini di creazione di nuova occupazione, attività creative, relazioni di reciprocità e consenso diffuso. Tale approccio, in cui sono messe in campo iniziative informali si può giungere in breve tempo a dei risultati che il settore pubblico o il settore privato, lavorando in autonomia, non potrebbero raggiungere: dare fiducia e aprire delle possibilità di cambiamento reale a partire dalle istanze della comunità locale¹. Volendo generalizzare, la combinazione di IS/PSU/comunità dà buoni risultati in termini di creazione di nuova occupazione, sviluppo della capacity building – in particolare la capacità imprenditoriale – e conservazione integrata del patrimonio urbano.

Relazioni e valore sociale

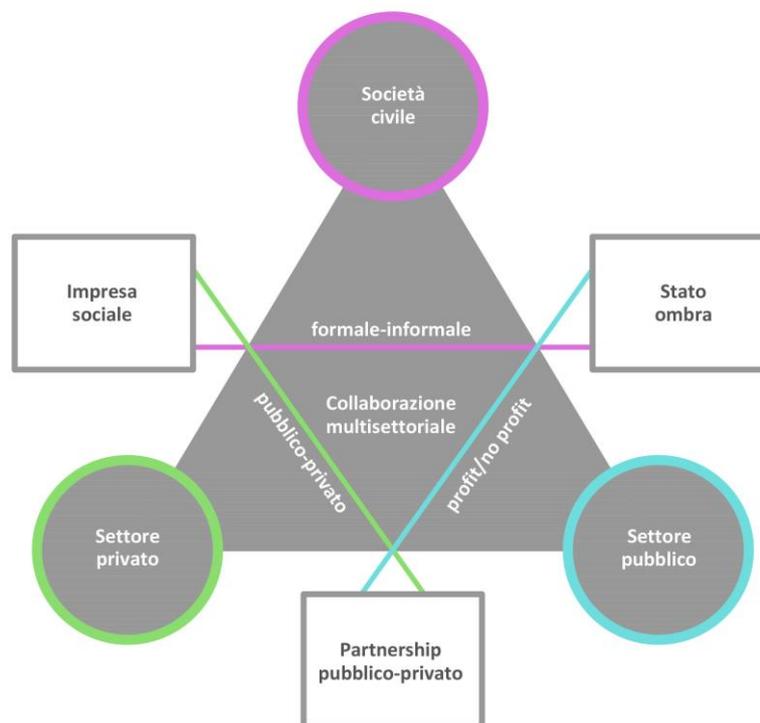
L'approfondimento del "paesaggio sociale", uno dei sei paesaggi del PUC (Fusco Girard, 2014), ha fornito una nuova chiave di lettura che vede la dimensione sociale non più relegata ad output del processo ma input, ovvero meccanismo generativo all'interno di un modello di sviluppo integrato, al pari della dimensione pubblica e privata (Figura 7.2). Tale approccio, con una chiave di collaborazione multisettoriale, riesce ad integrare iniziative, fondi e risorse ascrivibili a sfere che normalmente non comunicano a pieno: pubblico e privato, formale e informale, profit e no profit (Nicholls, 2012).

Altro elemento emerso dall'analisi della combinazione IS/PSU/comunità è il ruolo attivo in termini di marketing che investe la comunità; attraverso l'elemento della fiducia che

¹ Si confronti come esempio l'esperienza della Cooperativa Sociale La Paranza (www.catacombedinapoli.it) che svolge a Napoli un ruolo simile, includendo nel processo la gestione del patrimonio urbano delle catacombe di San Gennaro, l'avvio di nuove attività produttive da parte dei giovani del Rione Sanità di Napoli, con la ferma convinzione che i quartieri degradati della città, abbiano le risorse per iniziare un cammino di auto sviluppo.

funge da collante, essa assume un ruolo di maggior potere nell'ambito decisionale, un primo input di comunità produce un feedback che ha un ritorno iterativo di input che cambia le regole del mercato tradizionale. Oggi anche grazie agli strumenti di social media, la comunità è capace di far rimbalzare in modo positivo o negativo flussi e relazioni – ciò implica la necessità di perseguire modelli più trasparenti e lineari.

Figura 7.2 – La dimensione sociale nell'ambito della sussidiarietà (elaborazione da Nicholls, 2012)



A livello relazionale, l'ibridazione che viene a crearsi si traduce nella possibilità di rendere flessibili i processi partecipativi, di collaborazione e cooperazione, dando maggiore spazio alle competenze funzionali al raggiungimento degli obiettivi, oltre che produrre scambi che hanno valore di "relazione" e di "valutazione". A tale livello, a Devonport, molto è cambiato e sta cambiando, sia a livello strutturale tra istituzioni, organizzazioni, privati ed esperti che iniziano a lavorare in sinergia, sia a livello umano tra le persone della comunità (Figura 7.3).

Figura 7.3 – Nuove relazioni a Devonport (Fonte: Whitelaw, 2014)



È proprio questo nuovo tipo di relazione impostata tra pubblico, privato e sfera civile che ha permesso il successo dell'esperienza di Devonport; tutto è stato possibile grazie alla sinergia tra il programma NDC che ha finanziato l'impresa e la fiducia riposta nella proposta di RIO di prendersi in carico il patrimonio culturale – che vale a dire l'identità di Devonport – in particolare la sinergia innescata tra enti istituzionali, volontari ed esperti che ha assorbito la domanda della comunità e che oggi alimenta la comunità stessa.

Uno degli aspetti emersi dall'analisi di campo e dall'interazione con l'IS, è che l'operato di RIO ha innescato un processo di crescita e cambiamento in un territorio in cui il capitale sociale era già di gran lunga consolidato data la vocazione operaia del quartiere. Ciò può permetterci di avanzare una posizione in cui, se gli investimenti economici sono applicati ad un tessuto urbano in cui il capitale sociale è già maturo, il processo di sviluppo e trasformazione ha una fase di adattamento più breve che implica una tempistica più breve e una più alta probabilità di successo dell'iniziativa.

Analisi valutativa, economica e di governance urbana

Interessanti implicazioni possono ritrovarsi in ambito valutativo, economico e relativo alla governance urbana. In termini di valutazione, si può considerare centrale la questione della VIS delle IS nel dibattito scientifico e politico, sia per la necessità di validare e monitorare gli obiettivi di cambiamento raggiunti, sia perché è un tema su cui ancora non si è trovata una soluzione/metodologia univoca.

La questione è aperta su diversi fronti perché gli impatti sociali sono molto diversi tra loro e ciò comporta la difficoltà di valutarli e confrontarli in maniera oggettiva. Anche gli scopi e gli approcci delle imprese sociali sono diversi tra loro, soprattutto se si intende confrontare realtà geopolitiche diverse, usare degli indicatori utili per un'impresa potrebbe quindi non essere adeguato per un'altra. Inoltre un campo in cui si incontrano difficoltà è quello in cui, per spiegare processi qualitativi si usano misure quantitative, e ciò può alterare o comunque rendere complesso il processo di valutazione.

Più in generale il processo valutativo risulta essere un'attività fondamentale per la crescita economica delle IS, poiché permette di «comunicare ai propri stakeholders l'efficacia nella creazione di valore economico e sociale, nonché allineare i target operativi con le aspettative dei propri interlocutori e migliorare l'attrattività nei confronti dei finanziatori esterni (Vurro & Perrini, 2013). Inoltre, la valutazione diventa attività rilevante, perché funzionale alla selezione degli investimenti e al posizionamento delle risorse, permette di comunicare l'efficacia nella creazione di valore economico sociale (Vurro & Perrini, 2013) e può essere considerata come strumento attraverso cui è possibile analizzare il bisogno per raggiungere il cambiamento (Kail & Lumley, 2012).

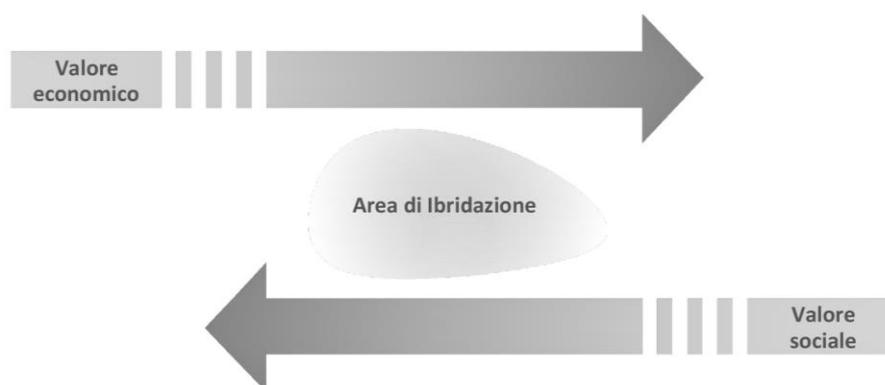
In termini di analisi economica e di governance urbana, elementi emersi dall'osservazione attiva come la trasparenza, la fiducia e la relazionalità descrivono ambienti ricchi di valore sociale che creano un impatto positivo in termini di produzione del valore sociale e nell'amplificare la capacità di performance della società.

Tale ricerca ha confermato l'apertura verso una nuova prospettiva di interpretazione e di azione, quella della co-produzione dei beni di pubblica utilità che aumentano il livello di benessere delle comunità. La co-produzione, come già anticipato nel capitolo 5, implica che ogni elemento della triade sfera pubblica, sfera privata e sfera civile superi la logica individualistica riuscendo a generare tali beni cooperando e sviluppando relazioni di interconnessione ed evitando il mero verticismo. A testimonianza di tale nuovo paradigma viene in aiuto il concetto di "valore condiviso" (M. E. Porter & Kramer, 2011) dal pi ampio respiro, che implica per le imprese for profit di aver compreso l'importanza di affiancare al valore economico prodotto anche uno sociale, dando così una risposta più completa alla comunità; per le imprese non profit il valore sociale deve essere

accompagnato dalla produzione di valore economico per rendersi economicamente sostenibile. Da questa trasformazione in termini di produzione e ruoli, nasce un territorio ibrido in cui logiche diverse, apparentemente lontane tra di loro, vengono integrate per il «raggiungimento di obiettivi comuni attraverso complementarità, integrazione, collaborazione e cooperazione» (Tognetti & Venturi, 2013:3). In altri termini, la capacità di portare avanti parallelamente obiettivi sociali e economici per una nuova forma di welfare significa adottare un nuovo modello di sussidiarietà circolare capace di far interagire le tre sfere aderendo a protocolli più inclusivi ed equi (Zamagni, 2011). Impegnarsi nella nuova prospettiva dell'ibridazione significa anche cambiare i parametri di sviluppo e la modalità di produzione del valore; in termini di policy le istituzioni dovranno promuovere il passaggio alle capability (Sen, 2005) mettendo le persone in condizione di "essere capaci" e agire in autonomia e dando voce ai loro bisogni (Tognetti & Venturi, 2013).

A livello micro viene confermata la volontà da parte dei soggetti economici di rendersi anche "social" e dei soggetti non profit di assumere anche una posizione economica nel mercato, ciò produce una molteplicità di soggetti "ibridi" che si collocano lì dove i due emisferi sociale ed economico si sovrappongono (Figura 7.4).

Figura 7.4 – Area di ibridazione (Fonte: Tognetti e Venturi, 2013)



Nello specifico il processo di ibridazione a livello micro si sviluppa rispetto a specifiche aree, che sono: l'ideazione del modello di business, la configurazione della governance, la struttura organizzativa e lo stile di leadership, nonché la combinazione di risorse economico-finanziarie a disposizione. Elementi di ibridazione possono ritrovarsi sia nel modello di business che potrebbe aprirsi ad un network di natura diversa, sia nel modello di governance che potrebbe accogliere professionalità e competenze nuove rispetto a quelle utilizzate di consueto. Tale ibridazione consente alle organizzazioni di essere resilienti e adattabili a diversi scenari massimizzando le proprie capacità volta per volta.

Nello specifico di tale ricerca, tale area di ibridazione corrisponde a quel terreno comune occupato dal PSU e insieme dall'IS, che sovrappongono i campi di interesse e conducono gli stakeholder a interagire su diversi livelli.

«Se l'impresa diventa parte del territorio, e se il territorio senza impresa non è lo stesso, se i lavoratori sono l'impresa come lo sono i proprietari (ed a volte addirittura le due categorie tendono a coincidere), se l'ambiente non è solo un vincolo, ma anche una risorsa, allora la relazione non è più solo di contrattazione-compensazione, ma diventa di reciproca collaborazione. L'eterogeneità dei fini si riduce, e le funzioni obiettivo dei vari stakeholder tendono a convergere» (Tognetti & Venturi, 2013:8).

Con tale ricerca, ancora in corso e in fase di apertura verso limiti più ampi, ci si augura di poter rispondere ancora più approfonditamente riguardo i temi del valore sociale locale, tentando di rispondere ai seguenti interrogativi: può l'IS considerarsi uno strumento che sviluppi e supporti obiettivi di inclusione e democrazia? Può essere uno strumento che, lavorando radicandosi nel paesaggio urbano in cui si trova e alle persone, genera valore sociale locale? in che modo l'IS può coinvolgere le fasce più restie a prendere parte allo sviluppo locale della città attraverso un processo decisionale partecipato?

Lo studio di caso sviluppato finora a Devonpor, ha fatto emergere che l'azione dell'IS, che coinvolge la comunità e le persone su questioni del patrimonio urbano – considerato come risorsa endogena alla maniera di Girardet (Girardet, 2014) e con un approccio ispirato all'utilizzo delle cellule staminali (Carta, 2009) – ha restituito capitale in termini di spazio pubblico, spazi per la collettività, spazi e approcci per la conoscenza del patrimonio e della comunità, una rete di relazioni più fitta, una nuova capacità

imprenditoriale, nuova occupazione e sta avviando il quartiere di Devonport verso una nuova consapevolezza rispetto alle sue potenzialità e capacità, cancellando la reputazione negativa che la costringeva all'isolamento fisico e sociale.

Riferimenti bibliografici

- Aldrich, H., & Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship Through Social Networks. *The Art and Science of Entrepreneurship*, (July), 3–23. <http://doi.org/10.2139/ssrn.1497761>
- Bauman, Z. (2001). *Dentro la globalizzazione. Le conseguenze sulle persone*. Roma-Bari: Laterza.
- Bollens, S. A. (2012). *City and soul in divided societies*. Londra: Routledge.
- Bontje, M. (2005). Facing the challenge of shrinking cities in East Germany: The case of Leipzig. *GeoJournal*, 61(1), 13–21.
- Carta, M. (2009). Indirizzi per le politiche di rigenerazione delle periferie urbane. Esperimenti a Palermo. *Macramè*, 3, 25–32.
- CHCFE Consortium. (2015). *Cultural Heritage Counts for Europe*.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage publications.
- Cremaschi, M. (1998). Sul disagio urbano. *Archivio Di Studi Urbani E Regionali*, 63.
- Fusco Girard, L. (2006). La città, tra conflitto, contraddizioni e progetto - The city between conflicts, contradictions and projects. *Architecture, City and Environment*, 1, 46–59.
- Fusco Girard, L. (2012). The urban future. In *Bollettino del Dipartimento di Conservazione dei Beni Architettonici ed Ambientali* (pp. 19–34). Naples.
- Fusco Girard, L. (2013). Creative cities: the challenge of “humanization” in the city development. *BDC. Bollettino Del Centro Calza Bini*, 13(1), 9–33.
- Fusco Girard, L. (2014). Creative initiatives in small cities management: the landscape as an engine for local development. *Built Environment*, 40(4), 475–496.
- Fusco Girard, L., & Nijkamp, P. (1997). *Le Valutazioni per lo sviluppo sostenibile della città e del territorio* (Vol. 74). Milano: Franco Angeli.
- Gendron, G. (1996). Flashes of Genius. Peter Drucker on entrepreneurial complacency and delusions and the madness of always thinking you're numb one. *Inc. Magazine*.
- Girardet, H. (2014). *Creating regenerative cities*. London: Routledge.
- Kail, A., & Lumley, T. (2012). *Theory of Change: The beginning of making a difference. New Philanthropy Capital*. London.
- Latouche, S. (2010). *Breve trattato sulla decrescita serena*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Le Xuan, S., & Tricarico, L. (2013). Le Community Enterprises in Gran Bretagna : imprese sociali come modello di rigenerazione. *Impresa Sociale*, 2.
- Licciardi, G., & Amirtahmasebi, R. (Eds.). (2012). *The Economics of Uniqueness. Investing in Historic City Cores and Cultural Heritage Assets for Sustainable Development*. Washington DC: World Bank Publications. <http://doi.org/10.1596/978-0-8213-9650-6>
- Lin, N. (2002). *Social capital: A theory of social structure and action* (Vol. 19). Cambridge: Cambridge University Press.
- Nicholls, A. (2012). The politics of social entrepreneurship: power and social change in international contexts. In *4th International Social Innovation Research Conference*. Birmingham.
- Nicholls, A., Nicholls, J., & Paton, R. (2015). Measuring Social Impact. In A. Nicholls, J. Nicholls, & R. Paton (Eds.), *Social Finance*. Oxford: Oxford University Press.

- Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2012). *A guide to Social Return on Investment*. Retrieved from http://www.thesroinetwork.org/publications/doc_details/241-a-guide-to-social-return-on-investment-2012
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*.
- Porter, N. (2014). *Changing Places. Urbanity, Citizenship and Ideology in New European Neighbourhoods*. (M. Cremaschi & F. Eckhardt, Eds.) *Journal of Urban Design* (Vol. 19). Amsterdam: Techne Press. <http://doi.org/10.1080/13574809.2013.853242>
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon and Schuster.
- Salvini, A. (2005). *L'analisi delle reti sociali: risorse e meccanismi*. Pisa: PLUS-Pisa University Press.
- Sassen, S. (1991). *The Global City: New York, London, Tokio*. Princeton: Princeton University Press.
- Sassen, S. (2014). *Expulsions*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Sen, A. (2005). Human rights and capabilities. *Journal of Human Development*, 6(2), 151–166.
- Sennett, R. (2006). *Il declino dell'uomo pubblico*. Milano: Bruno Mondadori.
- Slater, T. (2012). Gentrification of the City. In G. Bridge & S. Watson (Eds.), *The New Blackwell Companion to the City* (pp. 571–585). Oxford: Blackwell Publishing Ltd. <http://doi.org/10.1002/9781444395105.ch50>
- Tognetti, M., & Venturi, P. (2013). La produzione di valore nell'era dell'ibridazione. *Short Paper. LAMA Development and Cooperation Agency E AICCON*. Retrieved from http://www.aiccon.it/File/2013/Tognetti_Venturi_SHORT_PAPER_18_10_13.pdf
- UNESCO. (2011). *Records of the General Conference - 36th session Paris, 25 October - 10 November 2011 - Volume 1 Resolutions* (Vol. vol. 1).
- Unione Europea. Conclusioni del Consiglio del 21 maggio 2014 relative al patrimonio culturale come risorsa strategica per un'Europa sostenibile (2014/C 183/08) (2014).
- Vurro, C., & Perrini, F. (2013). *La valutazione degli impatti sociali: approcci e strumenti applicativi*. Milano: EGEA spa.
- Zamagni, S. (2006). L' economia come se la persona contasse : Verso una teoria economica relazionale, 1–28.
- Zamagni, S. (2011). Economia civile e nuovo welfare. *Rivista Italianeuropei*, (3).

Sitografia

www.catacombedinapoli.it



Informed Consent

The Stefania Ragozino's PhD Thesis titled *Operative Tools for the Historical Urban Landscape Approach of Unesco. The Social Enterprise for the Regeneration of the Urban Landscape* is being developed within the Research Project *Place-based Strategies and Approaches for the Local Development* coordinated by Gabriella Esposito De Vita at the IRISS CNR and the Research Doctorate *Evaluation methods for the integrated conservation, recovery, maintenance and management of architectural, urban and environmental heritage* coordinated by Luigi Fusco Girard at the University of Naples Federico II.

This research work analyses the role of the Social Enterprise for the regeneration of the Urban Landscape studying the network of relationships implemented that enhances links with others organisation and attract people, the renovated entrepreneurial capacity and the dedication to the cultural and urban heritage valorizing available resources. The city of Plymouth and the neighbourhood of Devonport (UK) represent the main case study of this research for its specific characteristics in approaching the theme of the social enterprise within the Urban Landscape.

Your participation is voluntary and your data will remain anonymous. Results of this research work will be presented to you as soon as data will elaborated. Your data will be used for scientific aim like writing scientific articles and will be analysed and presented in anonymous form, they will be collected and placed underneath protection of the IRISS CNR at Naples (IT).

By signing this document you declare to be informed about the aim of this research work and that your data will remain anonymous.

The IRISS CNR is certified for the management of sensible data (DPR 318/1999) and has notified at the Guarantor for the Protection of Personal Data (number of inscription 2012070300182023).

Date: 11/08/16

Name: EDWARDS WILLIAM

Signature:

Organisation: REAL IDEAS ORGANIZATION

ALLEGATO 2

Devonport Column Restoration Project Questionnaire

1. Why is the Devonport Column important to you?
2. Why is the Devonport Column important to Devonport and Plymouth?
3. Would you like to know more about Devonport's history? If so how?

Please tick as many answers that apply.

Events/exhibitions

Web-sites/digital media

Public Notice Boards/Plaques

Written Publications/Newsletters

Other, please describe:.....

4. What stops people from learning more about and enjoying Devonport's heritage and history?

Please tick as many answers that apply.

People aren't aware of it

Poor Transport links

Some buildings are derelict/inaccessible

I didn't know there was much Devonport history



Negative perceptions of the area

Other, please describe:.....

5. What are the barriers that prevent accessing heritage of the Devonport Guildhall and Column?

Please tick as many answers that apply.

Limited facilities for wheel chair/scooter users

More/better information in different formats (i.e. audio/language)

It's too expensive

Not enough for children and families

Not enough for younger people

Not enough for older people

Other, please describe:.....

6. What are the top five historical facts of Devonport, the Guildhall and Column?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.



Name:

Email:

Address:

Post code:

Tel:

Age range 0 -14 15 -25 25 – 35 36 – 45 46 – 55 over 55



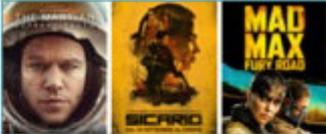
ALLEGATO 3

 Budget Your Trip [About](#) [Travel Agents](#) [Plan a Trip](#) [Blog](#) [See](#)

Travel Budget for

Plymouth

England, United Kingdom



I film candidati agli Oscar

Più di 6000 contenuti on demand!

[Europe](#) / [United Kingdom](#) /

[UK Overview](#) [Cities and Regions](#) [Accommodation](#) [Itineraries](#)

How much does it cost to travel to Plymouth?

Average Daily Expenses

(Per Person)

This typical travel budget for Plymouth is an aggregation of travel expenses from real travelers. This will give you an idea of how much money you will need during your visit.

Select Travel Style:

Mid-Range

Convert Currency:

Pound Sterling (UK)

Average Daily Travel Cost:	£ 72.05
Accommodation ¹	£ 61.75
Food ²	£ 10.00

► [About these numbers](#)

ALLEGATO 4

Research Project "*Place-based Strategies and Approaches for the Local Development*"
Coordinated by Gabriella Esposito De Vita at the IRISS – CNR

Research doctorate "*Evaluation methods for the integrated conservation, recovery, maintenance and management of architectural, urban and environmental heritage*"
Coordinated by Luigi Fusco Girard at the University of Naples Federico II

Questionnaire #2 and Brief presentation of the Social Return on Investment (SROI) February-March 2016

Operative Tools for the Historical Urban Landscape Approach of Unesco The Social Enterprise for the Regeneration of the Urban Landscape The case of Plymouth (UK) *Researcher Architect Stefania Ragozino*

The case study of Plymouth is being developed as follows:

Preliminary work (May-October 2014)	Fieldwork Short Term Mobility under the auspices of the CNR (17 Nov-5 Dec 2014)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Literature review ✓ Analysis of documents ✓ Writing of research project ✓ Selection of key stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Discussion with Plymouth University scholars ✓ Site visits and visual analyses ✓ Meeting with selected stakeholders and collection of technical material about urban regeneration projects
Data elaboration (January-November 2015)	Evaluation Phase (December 2015-March 2016)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Systematization of key issues ✓ Selection of focus of investigation ✓ Role of the RIO in the urban regeneration of Devonport ✓ Monitoring urban regeneration steps in Devonport ✓ Future perspectives 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identification of the Social Enterprise as an effective tool to make operative the HUL Approach ✓ Analysis of methods and approaches to evaluate the Social Impact of the Social Enterprise on the Urban Landscape ✓ Selection of the method Social Return on Investment (SROI) ✓ Application of the SROI on one activity conducted by RIO Enterprise (UK)

Thanks to the cooperation with **Ed Whitelaw (RIO - Real Ideas Organisation)**, the Junior Researcher Stefania Ragozino is carrying out a more in-depth analysis of the case of Devonport.

This section includes a structured questionnaire according to the SROI Network Guide (Jeremy Nicholls, Lawlor, Neitzert, & Goodspeed, 2012) and the selected evaluation method Social Return on Investment (SROI).

Development of the phase 1, 2 and 3 of the method

This evaluative method is a tool to demonstrate that the activity of the Social Enterprise RIO has and is having a relevant role within the regeneration process of the Urban Landscape of Devonport and Plymouth. For this could be interesting to analyse an activity that affects the development of the Urban Landscape.

Interview time expected:	15 minutes
--------------------------	------------

Questionnaire #2 – Development of the SROI Analysis Questions to the RIO Enterprise

1. What is the activity to analyse?
2. What is the Value Chain related to this activity?
 - a. What is the Input?
 - b. What does the Activity consist?
 - c. What does the Output consist?
 - d. What does the Outcome consist?
 - e. What does the Impact consist?
3. Could we consider this activity during one accounting year?
4. Who is involved in this activity? (investors, organizations, local government, specific categories of people, voluntaries)
5. Who is affected by this activity? (children, elderly, scholar, women) – *see example 1*

Thank you so much for your collaboration!

Research work edited by Stefania Ragozino, Junior Researcher at IRISS – CNR, and PhD Candidate at the Department of Architecture of the University of Naples Federico II (IT)

Development of the phase 1, 2 and 3 of the method	
Activity to be analysed:	i.e. Elderly support through specific activity
Timing of the activity:	i.e. One year from January to December 2015
Stakeholder involved:	i.e. Investors, elderly involved, voluntary
Interview time expected:	20 minutes

Questionnaire #2 – Development of the SROI Analysis Questions to Stakeholders involved

1. How are you involved in the activity we are analysing?
2. What did you contribute to the activity (and how much)?
3. What changes did you experience or do you think you will?
4. What do you do differently as a result?
5. Were all the changes positive? If not what were the negative changes?
6. Were all the changes expected or was there anything that you didn't expect that changed?
7. What would it look like? Could you measure it?
8. If so could you estimate how much change happened?
9. Did others experience the same change? Who else provides something like this?
10. What would have happened to you if you hadn't taken part?
11. How long do you think the change will last?
12. Did anyone else contribute to the experience/change?
13. How important was this change?
14. Can you compare it to something else just as important to you?
15. Which other ways might you/your organisation achieve the same changes?
16. Which of these changes will make the biggest difference to you?

Thank you so much for your collaboration!

Research work edited by Stefania Ragozino, Junior Researcher at IRISS – CNR, and PhD Candidate at the Department of Architecture of the University of Naples Federico II (IT)



Example 1 (SROI Guide) – Selecting stakeholders

Key stakeholders	Reason for inclusion
Older and disabled residents	Group that is expected to gain the most benefits
Local government	Provide finance and so affects the activity
Volunteers	Provide time necessary to make the activity under analysis possible and gain benefits from being involved



Informed Consent

The Stefania Ragozino's PhD Thesis titled *Operative Tools for the Historical Urban Landscape Approach of Unesco. The Social Enterprise for the Regeneration of the Urban Landscape* is being developed within the Research Project *Place-based Strategies and Approaches for the Local Development* coordinated by Gabriella Esposito De Vita at the IRISS CNR and the Research Doctorate *Evaluation methods for the integrated conservation, recovery, maintenance and management of architectural, urban and environmental heritage* coordinated by Luigi Fusco Girard at the University of Naples Federico II.

This research work analyses the role of the Social Enterprise for the regeneration of the Urban Landscape studying the network of relationships implemented that enhances links with others organisation and attract people, the renovated entrepreneurial capacity and the dedication to the cultural and urban heritage valorizing available resources. The city of Plymouth and the neighbourhood of Devonport (UK) represent the main case study of this research for its specific characteristics in approaching the theme of the social enterprise within the Urban Landscape.

Your participation is voluntary and your data will remain anonymous. Results of this research work will be presented to you as soon as data will be elaborated. Your data will be used for scientific aim like writing scientific articles and will be analysed and presented in anonymous form, they will be collected and placed underneath protection of the IRISS CNR at Naples (IT).

By signing this document you declare to be informed about the aim of this research work and that your data will remain anonymous.

The IRISS CNR is certified for the management of sensible data (DPR 318/1999) and has notified at the Guarantor for the Protection of Personal Data (number of inscription 2012070300182023).

Date:

Name:

Signature:

Organisation:

Brief presentation of the Social Return on Investment (SROI)

The Social Impact

The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) defines the impact as: «the positive and negative, intended and unintended, direct and indirect, primary and secondary effects produced by an intervention», so if we are interested in the social impact «We are interested in the social effect that each intervention generate on the community or specific categories of beneficiaries» (Chiaf, 2013).

Why do we need to evaluate the Social Impact (Chiaf, 2013)?

1. *To decide* if makes sense to sustain a programme or intervention (ex-ante evaluation)
2. *To decide* if makes sense complete or expand a project (during process-evaluation)
3. *To decide* if results are acceptable (ex-post evaluation)
4. *To understand* how to replicate a pilot project
5. *To understand* how to adapt a successful programme to different contexts
6. *To inform* stakeholders and funders that money have been invested in a positive way
7. *To inform about* potential benefits derived from a programme or project

The evaluation of the impact is based on a flow diagram called as “Impact Value Chain/Theory of Change”(Commissione Europea, 2014; Hehenberger, 2013; Kail & Lumley, 2012; Social Impact Investment Taskforce, 2014; Zamagni, Venturi, & Rago, 2015), it is divided in three phases from input to performance evaluation (activity and output) until the phase of impact evaluation (outcome and impact).

Impact Value Chain



The levels of the chain are recognised both at European political level and scientific context (Chiaf, 2013; Commissione Europea, 2014; Hehenberger, 2013; Zamagni et al., 2015):

- *Input* – human, financial, organisational and community resources needed to an action/programme/intervention can be realised. It is the work developed using the resources with the aim to have the desired result.
- *Activity* – actions developed through the action/programme/intervention.

- *Output* – goods and services produced, direct results of developed activities in the short term whose effects are manageable by the organisation.
- *Outcome* – effects observable in the medium-long term (3-10 years).
- *Impact* – the «sustainable change of long term regarding the people conditions or landscape that action/programme/intervention has developed» (Zamagni et al., 2015:81). The change could be positive or negative, expected or unexpected, direct or indirect (Commissione Europea, 2014).

Example of Value Chain/Theory of Change

Works planned from organisation		Expected results from organisation			
	INPUT	ACTIVITIES	OUTPUT	OUTCOME	IMPACT
Description	Resources used during activity (human, financial)	Activities developed by organisation	Tangible goods and services produced by activities	Results obtained from direct beneficiaries	Changes affected indirect beneficiaries and collectivity
Indicator	Money value, number of people	Development and implementation of programmes and projects	Number of participants, sold units	Improvement effects on population (increasing of education rate)	Improvement effects of medium-long term (new students)
Example	30.000 £ invested, 2 people involved in the project	Acquisition of a building, education project	Number of people involved in the project	Number of students educated	Number of students that access to the project

This model could be used during the activity to assess if it is working well or recall for adjustment, permits to identify strategic outcomes and to assign in right way resources. In that sense this evaluation becomes a good corrective method (Vurro & Perrini, 2013).

Social Return On Investment (SROI)

The Social Return On Investment is an evaluative approach that aims to include economic, social, cultural and environmental costs and benefits (Arvidson & Lyon, 2010; Millar & Hall, 2012; The SROI Network, 2012; Zappalà & Lyons, 2009). The SROI evaluates the change according to the variables that affect people and organization through the narration of change, the evaluation of economic/social/cultural/environmental outcomes using financial values to describe them. It is based on the following ratio:

Money value of generated change/
Necessary investment

=

Outcome/Input

This proportion permits to calculate a related ratio among benefits and costs related to the organisation activity, for instance a ratio 3:1 indicates that 1£ invested generates 3£ of social value (The SROI Network, 2012). Nevertheless the ratio is a number elaborated through money values, the comprehensive report attached includes a lot of information related to the social change.

By and large exist two types of SROI evaluation, an evaluative one conducted ex-post and developed on resulted outcomes and one forecasting that predicts what social value will develop if

expected outcomes will be achieved. This last one represents a useful element in the planning phase because it could be a support to decide in which way an investment can maximize the impact.

The SROI method is based on the social budget and costs-benefit analysis, specifically it adopts seven principles:

- Involve stakeholders
- Understand what changes
- Value the things that matter
- Only include what is material
- Do not over-claim
- Be transparent
- Verify the result

And it includes six phases that start from the selection of involved stakeholders to the outcome map until the elaboration of SROI ratio.

SROI phases (SROI Network Guide)

Phase of process	Description of the phase
1. Field analysis and identifying stakeholders	Definition of the scope Definition of involved stakeholders and why Way of involvement
2. Mapping of outcomes	Value Chain that highlights relation among inputs, outputs and outcomes
3. Evidencing outcomes and giving them a value	Collection of data to show achievement of outcomes and their financial evaluation
4. Establishing impact	Estimating how much of the outcome would have happened anyway and what proportion of the outcome can be isolated as being added by the activities.
5. Calculating the SROI	All the information are collected to calculate the SROI
6. Reporting, using and embedding	Sharing of results

This approach is useful to respond to different objectives of strategy, planning, communication and correction. Specifically, the SROI analysis facilitates the construction of the strategy helping to go towards the maximization of the social value that one activity makes, it is a support in identifying appropriate resources, highlights the importance of working with other people and organisation to make a change, improves

the profile of the organisation making it more credible and constructing planning strategies more persuasive enlarges the basin to attract investments (The SROI Network, 2012).

Main references

- Arvidson, M., & Lyon, F. (2010). *The ambitions and challenges of SROI* (No. 49).
- Chiaf, E. (2013). *Un'analisi degli indicatori di impatto sociale*.
- Commissione Europea. (2014). *Approcci proposti per la misurazione dell'impatto sociale*. Unione Europea.
- Hehenberger, L. (2013). *Measuring & Managing Social Impact Presentation to GECES Sub-group on Social Impact Measurement*.
- Jeremy Nicholls, Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2012). *A guide to Social Return on Investment*. Retrieved from http://www.thesroinetwork.org/publications/doc_details/241-a-guide-to-social-return-on-investment-2012
- Kail, A., & Lumley, T. (2012). *Theory of Change: The beginning of making a difference*. *New Philanthropy Capital*. London.
- Millar, R., & Hall, K. (2012). Social Return on Investment (SROI) and Performance Measurement. *Public Management Review*, 15(6), 923–941. <http://doi.org/10.1080/14719037.2012.698857>
- Social Impact Investment Taskforce. (2014). *Measuring impact. Subject paper of the Impact Measurement Working Group*. *Nature materials*.
- The SROI Network. (2012). *Guida al Ritorno Sociale sull'Investimento (SROI)*. Retrieved from http://www.thesroinetwork.org/publications/cat_view/29-the-sroi-guide/227-the-guide-in-italian
- Vurro, C., & Perrini, F. (2013). *La valutazione degli impatti sociali: approcci e strumenti applicativi*. Milano: EGEA spa.
- Zamagni, S., Venturi, P., & Rago, S. (2015). Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali. *Impresa Sociale*, (6), 77–97.
- Zappalà, G., & Lyons, M. (2009). *Recent approaches to measuring social impact in the Third sector: An overview*.

ALLEGATO 5

**ARCHITECTURE
WITH
PLYMOUTH
UNIVERSITY**

School of Architecture, Design & Environment
Faculty of Arts
Plymouth University
Drake Circus
Plymouth Devon PL4 8AA United Kingdom
T +44 (0)1752 585 150
F +44(0)1752 585 155
W www.plymouth.ac.uk

09 June 2014

Ms. Stefania Ragozino, Architect
PhD Candidate
University of Naples
Research Fellow CNR IRAT

c/ IRAT CNR Via G. Sanfelice, 8 – 80134 Naples (IT)

Dear Arch. Stefania Ragozino,

Visit to Plymouth University / Research Collaboration

It is my pleasure to extend to you a letter of invitation to visit the School of Architecture, Design and Environment at the Plymouth University (UK) for the purposes of collaborative research.

Your interest in the role of urban design in regeneration processes, notably in relation to social inclusion and accessibility to public places and facilities, aligns with research in our School; this includes both the work of the Culture Theory Space group, as well as the research agendas pursued by individual members of staff. This common ground offers a distinctive opportunity for collaboration on our School's respective research agendas.

In the first instance I would ask that you liaise with Ms. Alona Martinez-Perez regarding the confirmation of dates, the programme for your stay and opportunities for fieldwork in the Plymouth region.

Please let me know if you have any immediate questions, and I look forward to hopefully meeting with you in Plymouth.

Best regards,



Prof. Robert Brown
Head of Architecture