Is that the reflective-maker evaluator era?

Valutazione e co-valutazione come pratica nella rigenerazione urbana

Ludovica La Rocca

Università degli Studi di Napoli Federico II
Scuole Politecnica e delle Scienze di Base
Dipartimento di Architettura (DiARC)
Dottorato in Architettura XXXIV ciclo | Urbanistica e Valutazione
2022

Is that the reflective-maker evaluator era?

Valutazione e Co-creazione come pratica nella rigenerazione urbana

Candidata
Ludovica La Rocca
Coordinatore
prof. Fabio Mangone
Tutor
prof. Maria Cerreta, Dipartimento di Architettura (DiARC), Università Federico II di Napoli
Co-tutor
senior research fellow Simona Panaro, Portsmouth Business School, University of Portsmouth
Referee
prof. Grazia Concilio, Dipartimento di Architettura e Studi Urbani (DAStU), Politecnico di Milano
prof. Carmelo Maria Torre, Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale, del Territorio, Edile e di Chimica (DICATECh), Politecnico di Bari

ABSTRACT 8
PARTE 1. MISSION 10
1. INTRODUZIONE 10
1.1. TEMI DI INDAGINE 15
1.2 QUESTIONI APERTE 16
1.3 SCOPO DELLA RICERCA 19
1.4 ARTICOLAZIONE DELLA TESI 21
PARTE 2. BACKGROUND 22
2. QUADRO TEORICO 22
2.1 RIGENERAZIONE URBANA E IMPATTO SOCIALE: REVISIONE DELLA LETTERATURA SCIENTIFICA 22
2.2 CARATTERISTICHE PRINCIPALI DEI PROCESSI DI RIGENERAZIONE URBANA 31
2.3 RIUSO DEL PATRIMONIO CULTURALE 42
2.4 NUOVE FORME DI IMPRENDITORIALITÀ AD IMPATTO 47
2.5 NUOVE FORME DI ECONOMIA AD IMPATTO 50
2.6 I VALORI IN GIOCO NEI PROCESSI DI RIGENERAZIONE URBANA 57
2.7 IL RUOLO DELLA VALUTAZIONE 61
PARTE 3. TOOLKIT 67
3. APPROCCI COLLABORATIVI 67
3.1 LIVING LAB COME APPROCCIO DI CO-GOVERNANCE 68
3.2 PLACEMAKING COME APPROCCIO DI CO-PRODUZIONE 72
3.3 CO-VALUTAZIONE COME APPROCCIO VALUTATIVO 77
3.4 GAME-THINKING COME APPROCCIO RELAZIONALE (O PER IL COMMUNITY-ENGAGEMENT) 79
4. METODI E STRUMENTI PER LA CO-VALUTAZIONE 83
4.1 VALUTAZIONI MULTICRITERIO E MULTI-GRUPPO PER IL SUPPORTO ALLE DECISIONI 85
4.2 VALUTAZIONI DELIBERATIVE PER L'ELICITAZIONE DEI VALORI 87
4.3 VALUTAZIONI PER L'IMPATTO 90
PARTE 4. PRACTICES 96
5. CASI DI STUDIO E PRATICHE 96
5.1 CASI DI STUDIO ANALIZZATI 97
5.1.1 MIC: ANALISI DEGLI IMPATTI GENERATI DAL MINISTERO DELLA CULTURA 97
5.2 PRATICHE ATTIVATE 106
5.2.1 STRATEGIA ADATTIVA NEL CENTRO STORICO DI SALERNO 106
5.2.1.1 SSMOLL: IL RIUSO ADATTIVO DI UN BENE CULTURALE PUBBLICO 107
5.2.1.2 CO-HEVA: VERSO UNA RETE COLLABORATIVA PER IL RIUSO DEL PATRIMONIO CULTURALE 122
5.2.1.3 MONTEVERGINE PARK: IL RIUSO ADATTIVO DI UN'AREA VERDE PUBBLICA 135
5.2.2 STRATEGIA IMPRENDITORIALE PER IL RIUSO E LA VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO 144
5.2.2.1 PLAY RECH: UN'IMPRESA SOCIALE PER LA VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE ATTRAVERSO IL GAME-THINKING 144
PARTE 5. OUTLOOKS 155
6. PROPOSTA METODOLOGICA 155
7. CONCLUSIONI E PROSPETTIVE DI RICERCA 165
BIBLIOGRAFIA 168
ELENCO DELLE PUBBLICAZIONI 205

Elenco delle figure

Figura 1. Mappa concettuale dell'approccio di ricerca

Figura 2. Sintesi degli obiettivi della ricerca, in relazione a temi e questioni aperte

Figura 3. Istogramma degli articoli pubblicati dal 1989 al 2021 sui temi della rigenerazione urbana e dell'impatto sociale

Figura 4. Classifica delle co-cited references

Figura 5. Visualizzazione del network delle citazioni nella mappa bibliometrica prodotta con VOSviewer

Figura 6. Visualizzazione del network dei dati nella mappa cronologica prodotta con VOSviewer

Figura 7. Scala di Laverack e Labonte (2008) per misurare l'empowerment delle comunità (reinterpretazione dell'autrice)

Figura 8. Tre modelli di rigenerazione urbana teorizzati da Evans G., 2005

Figura 9. Il contributo culturale nei processi di rigenerazione di G. Evans, 2005 (reinterpretazione dell'autrice)

Figura 10. MLP: Multi-Level Perspective di Geels, 2002 (reinterpretazione dell'autrice)

Figura 11. Strutturazione incrementale delle attività nelle pratiche locali di Loorbach D.et. al, 2017 (reinterpretazione dell'autrice)

Figura 12. Dati estratti dal sondaggio di FRH in collaborazione con Sociovision, 2014

Figura 13. Le dimensioni del valore sociale e condiviso di Kenter et. al. 2015 (reinterpretazione dell'autrice)

Figura 14. Approccio metodologico della valutazione riflessiva di Domenico Lipari, 2016 (reinterpretazione dell'autrice)

Figura 15. Confronto tra approccio modernista e approccio riflessivo di Kunseler, 2017; Verwoerd et. al, 2019 (reinterpretazione dell'autrice)

Figura 16. Chi, dove, perché, cosa negli UrbanLiving Labs di Arjan van Timmeren (reinterpretazione dell'autrice)

Figura 17. Confronto tra i diversi approcci di Living Labs analizzati e l'approccio proposto

Figura 18. Living Lab per adaptive reuse, proposta metodologica dell'autrice, 2018

Figura 19. Community assets di un ecosistema di innovazione di Project for Public Spaces, 2016 (reinterpretazione dell'autrice)

Figura 20. Il Place Diagram come strumento di supporto per valutare i luoghi (da Project for Public Spaces, 2016)

Figura 21. Ridefinizione del Ciclo di valutazione di Conderman (reinterpretazione dell'autrice)

Figura 22. Approccio del Game Thinking Toolkit di Amy Jo Kim, 2018 (reinterpretazione dell'autrice)

Figura 23. Tassonomia delle tecniche valutative di Bottero et. al, 2020 (reinterpretazione dell'autrice)

Figura 24. Panoramica degli impatti della Commissione Europea, 2021 (reinterpretazione dell'autrice)

Figura 25. Catena del valore dell'impatto

Figura 26. Dalla teoria del cambiamento alla co-valutazione ex-post

Figura 27. Approccio metodologico della Co-valutazione Ex Post: fasi e strumenti

Figura 28. Quattro principali obiettivi di impatto e tredici outcome

Figura 29. Definizione del procedimento di valutazione

Figura 30. Esempio di spider diagram elaborato per ogni progetto

Figura 31. Simulazione del calcolo dell'indice di convergenza per simulare la convergenza tra Responsaibili di Procedimento e Responsabili di Progetto

Figura 32. Graduatorie di soddisfacimento degli outcome relativamente al progetto ZIP

Figura 33. Salerno: area di studio e di sperimentazione

Figura 34. Chiesa dei Morticelli, Salerno, Italia

Figura 35. Scale di intervento progetto SSMOLL

Figura 36. Risultati dei questionari di co-esplorazione

Figura 37. Mappa della Caccia al tesoro fotografica

Figura 38. Sistema di collaborazioni SSMOLL attivato nel tempo

Figura 39. Mappa dei beni del patrimonio culturale religioso nel centro storico di Salerno

Figura 40. Framework metodologico Co-HEva

Figura 41. La matrice delle informazioni Co-HEva

Figura 42. I cluster definiti per catalogare il patrimonio culturale religioso

Figura 43. L'albero delle decisioni – criteri e indicatori Co-HEva

Figura 44. Tabella degli effetti del Cluster A

Figura 45. Peso dei criteri per ogni cluster tematico

Figura 46. Ranking delle alternative del cluster A

Figura 47. La mappa delle priorità

Figura 48. Scenari emersi dalle strategie collaborative

Figura 49. Fase di co-creazione

Figura 50. Luoghi e punti di riferimento riconosciuti dai cittadini per il bando "Hack the City Salerno", prima edizione (elaborazione degli autori)

Figura 51. Area della missione "Hack the City" di Play ReCH nel centro storico di Salerno (elaborazione degli autori)

Figura 52. Scenario co-progettato mediante il processo di decision-making strutturato con la piattaforma 1000minds

Figura 53. Lo spazio rigenerato prima e dopo l'esperienza attivata (elaborazione degli autori)

Figura 54. Play RecH process

Figura 55. Stakeholder Map Play ReCH in collaborazione con Social Fare

Figura 56. Empathy Canvas Map Play ReCH a titolo esemplificativo

Figura 57. Business Model Canvas Play ReCH

Figura 58. L'approccio Play ReCH

Parti di questa tesi sono state pubblicate come articoli scientifici soggetti a peer-review. Il testo degli articoli pubblicati o dei manoscritti in corso di pubblicazione è stato integralmente adottato o in parte cambiato per ragioni di uniformità.

Abstract

La crescita esponenziale dei contesti urbani è uno degli sviluppi più significativi del 21° secolo che rende le città ambienti complessi (de Koning et al. 2017) in cui i problemi e le sfide urbane, allo stesso tempo, generano terreno fertile per l'innovazione attraverso processi collaborativi di rigenerazione urbana. Alle soglie dell'antropocene (Crutzen 2006), infatti, una crescita così significativa delle città-manufatto impone lo sviluppo di strategie rigenerative resilienti e sostenibili, capaci non solo di modificare le organizzazioni spaziali, ma anche di influire sulle condizioni che producono innovazione sociale (Ostanel 2017) attraverso «nuove idee che soddisfano nuovi bisogni sociali creando nuove relazioni e collaborazioni» tra gli abitanti (Murray, Caulier-Grice, and Mulgan 2010). Le città contemporanee si stanno confrontando per questo con una complessità senza precedenti in cui è sempre più evidente come "la trasformazione delle relazioni sociali nello spazio e la riproduzione di identità e culture legate a un luogo" (Moulaert 2009) sia una componente imprescindibile e fortemente integrata allo sviluppo urbano.

La sperimentazione di pratiche di rigenerazione urbana e innovazione sociale trova il proprio campo di esercizio proprio nel "costruire" spazio pubblico, assumendo la prospettiva delle capabilities (Sen 1999) nel riconsiderare l'effettiva possibilità per ciascun individuo di usare la città (Blecic and Cecchini 2016) in una ritrovata dimensione di comunità, e degli approcci collaborativi, "facendo luogo" attraverso percorsi di co-progettazione e co-gestione dei beni comuni. Alla luce delle sfide poste dalle attuali condizioni socioeconomiche, il riuso creativo e collaborativo di questi beni diventa in particolare il campo di indagine privilegiato, e si inserisce nella necessità di intercettare soluzioni intelligenti e innovative in grado di raggiungere efficacemente impatti sociali positivi, anche sviluppando nuove forme di imprenditoria e adottando nuovi modelli economici, facilitando non solo il raggiungimento di obiettivi predefiniti, ma anche la generazione di nuove catene di valore che devono ancora essere pienamente esplorate e valutate (Coscia and Rubino 2021) attraverso il pieno coinvolgimento delle comunità locali.

In questo contesto, i processi di rigenerazione urbana si riconoscono ormai come dispositivi in grado di generare nuovi valori e impatti multidimensionali (Tricarico and le Xuan 2014; Vicari and Moulaert 2009) in cui le dimensioni sociale, ambientale ed economica sono fortemente integrate. In particolare, la valutazione d'impatto sociale si configura sempre più come processo strategico in cui da mera rendicontazione esterna al progetto, si assume come strumento intenzionale per imprimere valore nell'intero processo (Venturi 2017), necessario sia a garantire il raggiungimento degli obiettivi previsti, tanto quanto lo sviluppo delle organizzazioni chiamate a strutturare le proprie azioni in una chiave generativa. In questa prospettiva, la valutazione d'impatto si indaga come strumento necessario sia in termini di accountability, per orientare investimenti pubblici e sostenere nuove forme di impact investing (Barber, Morse, and Yasuda 2021), che in quanto approccio di apprendimento condiviso in grado di incrementare il coinvolgimento attivo delle comununità, analizzando differenti tecniche e strumenti nella classifcazione di metodi di processo, monetari e metodi di impatto.

A partire dalla necessità di esplorare approcci collaborativi e comunity-based multiattoriali, lo sviluppo di progetti di rigenerazione urbana di successo si basa sul rafforzamento della cooperazione e del partenariato tra attori pubblici e privati come motori di una capacità manageriale efficace, fornendo una strategia di gestione della rete come fonte di un impatto significativo sui risultati (Kort e Klijn, 2011). In tal senso, si analizzano approcci di co-governance per affrontare e risolvere i problemi di sviluppo urbano sostenendo la crescita di innovazione come

risultato dell'interazione tra diverse organizzazioni (Romanelli and Zbuchea 2020), analizzando, tra gli altri approcci, le più recenti evoluzioni dei living lab nella dimensione di "urban living lab" (Concilio 2016).

Lì dove il miglioramento delle condizioni urbane, e dunque umane, resta il fine da perseguire per i cittadini non più soltanto beneficiari, ma co-produttori del cambiamento stesso e non più solo stake-holder portatori di interesse, ma asset-holder in quanto portatori di risorse (Venturi and Zandonai 2016), la costruzione di una cassetta degli attrezzi adeguata a supportare processi collaborativi di rigenerazione urbana rappresenta un'esigenza condivisa. A tale scopo, approcci di co-produzione, come il placemaking (Horgan 2019; Project for Public Space 2018), così come strumenti e linguaggi funzionali all'engagment degli stakeholders, dedotti dal game design (Kim 2018), sono indagate in quanto modalità operative per declinare tecniche collaborative di coinvolgimento, monitoraggio e valutazione dei processi attivati.

Le nuove logiche della co-produzione, dunque, frutto della traslazione da un contesto di welfare state ad uno di welfare society, impongono una riflessione sul ruolo della valutazione alle porte della quinta ondata della "co-valutazione" (Krogstrup and Mortensen 2021). L'approccio collaborativo della valutazione suggerisce contestualmente un ripensamento della figura del valutatore che condivide il potere decisionale con gli stakeholder coinvolti nel processo, da una parte abilitandoli al pensiero critico, e dall'altro esprimendosi in una dimensione riflessiva e adattiva in cui, perseguendo modalità informali, l'utente è coinvolto in una riflessione condivisa sull'esperienza fatta per comprenderne limiti e potenzialità al fine di trasformare quanto appreso, orientando di volta in volta il processo in corso.

È in questo contesto che si inserisce la ricerca-azione condotta per esplorare sul campo l'attivazione di un processo di valutazione collaborativo inteso come strumento strategico e progettuale in grado di definire, monitorare, orientare e valutare un percorso di rigenerazione urbana a tal scopo attivato nel centro storico di Salerno e particolarmente dedicato al riuso e alla valorizzazione del patrimonio in dismissione. Le esperienze attivate, attraverso un'interazione costante con la parte teorica, diventano occasione concreta per definire un approccio metodologico in cui approcci valutativi collaborativi e cooperativi si accompagnano a vari livelli e fasi del processo decisionale, attingendo dalle metodologie consolidate per reinterpretarle in modalità ibride e collaborative.

In quanto risultato delle esperienze maturate nel contesto reale, la proposta metodologica restituisce un "Reflective-maker evaluator toolkit", un un processo-tipo articolato in sei principali fasi (identificazione, innesco, sperimentazione situata, riflessione in azione, implementazione e apprendimento adattivo), in cui l'approccio metodologico suggerito si caratterizza per essere flessibile, adattivo, incrementale, evolutivo e trasformativo, in cui la capacità riflessiva e quella operativa costituiscono le componenti essenziali.

La tesi esplora dunque la possibilità di configurare una nuova era della valutazione, in cui il valutatore può acquisire un ruolo riflessivo e di maker allo stesso tempo, riposizionandosi al centro della costruzione di processi di rigenerazione urbana in cui le trasformazioni spaziali si manifestano come mezzi per poter innescare comunità critiche, consapevoli, coese e sostenibili.

Parte 1. Mission

1. Introduzione

Molteplici stimoli provenienti da ambiti disciplinari differenti alimentano il dibattito contemporaneo sul tema della rigenerazione urbana, in cui processi di innovazione sociale e di riuso del patrimonio diventano innesco per sperimentare nuove forme di economia e di imprenditoria, capaci di generare nuove catene del valore e impatti positivi nelle comunità e nei contesti di riferimento, sempre più protagoniste degli sviluppi urbani.

Il "World Urbanization Prospects 2018" (UN - DESA 2018) delle Nazioni Unite stima che nel 2050 circa il 70% della popolazione mondiale vivrà in aree urbane, eppure, a livello globale, queste aree si stanno espandendo ad un ritmo più rapido rispetto i loro residenti (ECOSOSC, 2019). Le più recenti direttive internazionali ed europee delineano in tal senso una chiara prospettiva entro la quale muoversi. L'Agenda Europea 2030 (United Nations, 2015), mediante l'11° SDGs, sostiene forme più inclusive e sostenibili di urbanizzazione, anche in prospettiva della valorizzazione del patrimonio culturale e ambientale, incentivando la definizione di processi di rigenerazione urbana partecipativi e collaborativi.

Processi creativi e interdisciplinari, sostenuti anche dal più recente New European Bauhaus (European Commission, 2020a) promosso dall'Unione Europea, hanno l'obiettivo di favorire occasioni di confronto e sperimentazione attorno al tema degli spazi fisici affinché siano in grado di determinare contesti di vita più inclusivi e accessibili, sostenibili e culturalmente generativi.

Inoltre, dalla convenzione di Faro (Council of Europe, 2005), all'anno europeo dedicato al Patrimonio Culturale (European Commission, 2018) sino alla più recente proposta della Commissione Europea per un "Common European data space for Culturale Heritage" (European Commission, 2021c), il riuso del patrimonio viene considerato pratica detrminante per costituire piattaforme di comunità attorno cui innescare processi rigenerativi collaborativi in una prospettiva di economia circolare.

Sostenuti dalle direttive internazionali, di fatto, nella loro evoluzione, i modelli di città hanno promosso sempre più il paradigma collaborativo, dalla "Smart City" (Gaspari, 2018; Nesti, 2018) alla "Sharing City" (Heinrichs, 2013) al modello "Eco-City" (Saad, Ibrahim, and el Sayad 2017) sino alla "Co-City" (Iaione, 2016), che si struttura come modello di città collaborativa attorno ai temi dei beni comuni (Ostrom, 1990), e alla più recente "15 Minute City" (Manzini., 2020; Moreno et al., 2021).

In questa evoluzione, concetti come intelligenza collettiva (Lévy, 2002a), co-progettazione (Farr 2017; Remesar 2021) e cooperazione (Culpepper 2019; Rogoff 1988; Sachs et al. 2004, 2015), mettono in discussione la visione mono-valoriale ed economica-centrica delle trasformazioni urbane, ripensando al significato di partecipazione, riconfigurando il ruolo della comunità da mero fruitore a principale attore in processi decisionali multi-stakeholder.

Il superamento delle dinamiche strettamente top-down vede contemporaneamente fiorire pratiche di rigenerazione urbana che, attraverso processi collaborativi, attivano esperienze di cittadinanza attiva in una logica di empowerment e capacity-building (Morgan 2016; UKEssays 2018; UN-Habitat 2020) .

In questa prospettiva, molteplici esempi di trasformazione urbana mutano in processi di sviluppo umano, fortemente connessi alla volontà di valorizzare e riusare il patrimonio pubblico (come nel caso di El Campo de Cebada di Madrid, della Cable Factory di Helsinki

o Asilo Filangieri a Napoli), di attivare common gardens urbani (come nel caso di Tempelhofer Feld a Berlino, degli Urban Physics Garden di Londra o degli Orti Generali a Torino), oppure di sperimentare nuovi usi temporanei degli spazi pubblici attraverso interventi di urbanistica tattica (come accaduto a Detroit in Spirit Plaza e a Milano con il progetto Piazze Aperte).

Le città contemporanee si stanno dunque confrontando con trasformazioni senza precedenti, in cui è sempre più evidente la transizione da un approccio di riqualificazione meramente spaziale, ad uno più olistico in cui strategie place-based sostengono la rigenerazione delle città anche in termini economici, sociali e ambientali (Korkmaz e Balaban, 2020). Si riscontra che il capitale manufatto del contesto urbano si libera dalla connotazione valoriale prettamente economica in quanto "rendita" di privati, rappresentando invece un'occasione di sviluppo sociale, soprattutto quando connesso alle logiche di riuso, e lo spazio pubblico, o di pubblico interesse, diventa esercizio per sostenere e generare il capitale umano e sperimentare nuove catene del valore (Donovan et al. 2015; Porter 1985, 2001).

È proprio mediante processi che operano su spazi-innesto o su sistemi di spazi puntuali, spesso a scala di quartiere, che infatti avviene lo sviluppo e l'innovazione delle relazioni sociali. Pezzi di città o edifici abbandonati rappresentano laboratori dove testare forme inedite di coinvolgimento dei cittadini (Carta e la Greca, 2017; altra biblio) attraverso opportunità di sperimentazione e apprendimento (Karvonen e van Heur 2014; Krogh, Ichijo, e Nonaka, 2000; Morelli et al., 2017).

In questa prospettiva, il riuso di spazi abbandonati si intende come applicazione di innovazione sociale alla scala urbana (Cottino and Zandonai 2012a), attraverso cui il capitale umano e sociale si ricombina creativamente favorendo il protagonismo delle comunità. Questi processi sono così non solo tesi alla valorizzazione degli spazi fisici, ma diventano generatori di beni relazionali e immateriali, combinando differenti elementi nella produzione di nuovi valori e relativi impatti, capaci a loro volta di generare nuovi valori economici e determinare impatti positivi rilevanti.

Pertanto, sperimentazioni inizialmente definite come "hopeful monsters" (Manzini 2011) e che oggi sono diventate pratiche consolidate in ambito internazionale segnano il tramonto di una stagione, nella quale il modello di generazione di valore economico e sociale era confinato a vaghe enunciazioni retoriche o a processi settoriali circoscritti, e viene il tempo per gli operatori di venire a patti col fatto che, nelle aree di rigenerazione urbana, il valore economico connesso alla dimensione fisica dei beni è limitato e che dovrà essere valutato sulla base della densità di progettualità e di imprenditorialità sociale che si esprimerà all'interno ed intorno ad essi (Calderini 2017).

Per queste ragioni, negli ultimi anni, il mondo della finanza (Calderini, Chiodo, and Michelucci 2018; Squires and Moate 2012), e dell'imprenditoria in generale, si relaziona in modo sempre più significativo ai processi di rigenerazione urbana e di innovazione sociale identificando negli "spazi del possibile" (Franceschinelli 2021) occasioni di investimento attraverso partenariati pubblico-privato nell'intento di fornire servizi di interesse collettivo, garantendo al contempo la produzione e il raggiungimento di impatti positivi.

L'impact economy (Fine et al. 2018; Schoenmaker 2020a) e l'impact investing (Barber et al. 2021) mirano infatti a coniugare intenzionalmente e proattivamente ritorno economico con impatto sociale (Coscia and Rubino 2021) seguendo le logiche di mercato o sulla base di finanziamenti pubblici (Alijani and Karyotis 2019), oppure sperimentando possibili campi di azione che ibridino le due dimensioni, rendendo talvolta l'uno innesco dell'altro, e viceversa.

In questo contesto, la valutazione dei processi e, dunque, degli impatti generati diventa centrale nel dibattito scientifico in quanto non più strumento di misurazione, ma processo per imprimere valore (Zamagni, Paolo Venturi, and Rago 2015a).

Le grandi trasformazioni urbane, soprattutto dal dopoguerra in poi, si sono attuate attraverso processi rigenerativi che consideravano principalmente gli impatti economici, dapprima, e quelli ambientali poi. Nel tempo, la multidimensionalità degli impatti generati, connessa all'individuazione dei differenti valori in gioco, si è estesa contestualmente all'ampliamento dei domini considerati strutturali per il raggiungimento dello sviluppo sostenibile che, attraverso il lavoro di John Hawkes per il Cultural Development Network (Hawkes 2001), sono diventati quattro, considerando, oltre ai domini economico, ambientale e sociale, anche quello culturale.

Con riferimento alla cornice dei valori complessi (Cerreta 2010; Fusco Girard 1987; Fusco Girard et al. 2003; Fusco Girard and Nijkamp 1997; Keeney 1996; Miller and Patassini 2005), le principali sfere del valore citate non si possono più considerare come domini separati, piuttosto come dimensioni ibride in grado di compenetrarsi le une con le altre. Diventa pertanto centrale il rilevamento di nuove sfere del valore capaci di descrivere integralmente la natura complessa dei processi indagati, alla luce dei valori complessi, così come la valutazione degli stessi, che richiede inevitabilmente nuovi approcci e nuovi strumenti.

Per queste ragioni è posto in gioco anche il ruolo stesso del valutatore, chiamato ad accompagnare il processo di rigenerazione nelle sue fasi e a progettare sistemi valutativi adattivi e iterattivi con le pratiche attivate, declinandoli in una logica collaborativa.

Dalla teoria della pratica riflessiva, nuovi stimoli si possono oggi declinare nella prospettiva della co-valutazione (Dochy, Segers, and Sluijsmans 1999; Krogstrup and Mortensen 2021; Núñez-Barriopedro, Cuesta-Valiño, and Penelas-Leguía 2018) lì dove la pratica riflessiva si può intendere come l'applicazione specifica dell'apprendimento esperenziale alle attività svolte in sperimentazioni concrete attraverso processi di ricerca-azione (McMahon 2006).

Una valutazione più "riflessiva", dunque, si posiziona all'interno delle organizzazioni e dei processi, più che all'esterno, supportando le decisioni e integrando nel processo stesso i differenti stakeholder coinvolti in una logica di co-valutazione.

Alla luce di queste considerazioni, diventa necessario riconsiderare la cassetta degli attrezzi dei policy-maker, sempre più evaluator-maker, impegnati attivamente nella costruzione di luoghi di prossimità e di nuova appartenenza (Granata 2021), e accompagnare sul campo tanto la progettazione e l'attivazione dei processi di rigenerazione, quanto il monitoraggio e la valutazione degli stessi. Infatti, la concreta attivazione dei processi richiede competenze diversificate e approcci collaborativi per rendere attuative azioni condivise, distribuendo responsabilità consapevoli e condividendo gli sforzi.

In termini di design e governance dei processi, la costruzione di partnership e alleanze richiede la definizione di sistemi complessi di co-governance per favorire il dialogo dell'amministrazione pubblica con gruppi informali e i differenti attori del territorio, rendendo necessario strutturare percorsi multi-stakeholder e multi-attoriali in grado di includere le amministrazioni così come le comunità abitanti.

In questo senso, il "public engagement" non è più solo civismo, ma riguarda anche tecniche, metodi e linguaggi innovativi in grado di raggiungere un pubblico ampio e diversificato (Marschalek 2017). Pertanto, un percorso di co-valutazione fortemente integrato nel processo, richiede metodi e strumenti multidimensionali e multiattoriali, multicriterio e multigruppo, per garantire supporto alle decisioni, tecniche deliberative per elicitare i valori oltre a metodi di valutazione in grado di progettare gli impatti attesi e valutarli ex-post. Allo stesso tempo, la co-valutazione richiede un approccio alla valutazione riflessivo, adattivo, evolutivo e trasformativo, in grado di favorire una visione plurale che includa i diversi punti di

vista e permetta di supportare e interpretare i cambiamenti che caratterizzano il processo decisionale.

Si delinea pertanto un nuovo ruolo per il valutatore in quanto "reflective-maker evaluator", che coniuga gli aspetti propri della capacità di attivare e gestire processi decisionali insieme agli aspetti propri del valutatore, che favorisce l'interazione tra competenze e saperi, stimola il giudizio critico e supporta lo sviluppo condiviso del processo decisionale. Cogliendo la sfida di adattare costantemente il processo al contesto, propria del professionista riflessivo e del maker allo stesso tempo, al valutatore è dunque chiesto di esplorare le proprie capacità trasformative, ovvero di cogliere criticità e potenzialità del processo per trasformarli in nuovi indirizzi strategici condivisi, declinando approcci e strumenti della valutazione in modalità collaborative capaci di integrare i portatori di interesse coinvolti. In questa configurazione, il valutatore è una figura interna al processo di rigenerazione urbana e non più esterna ad esso.

A partire dal contesto analizzato, la ricerca definisce un percorso di ricerca-azione, contestualmente alla nascita del collettivo Blam (https://www.blamteam.com/), costituito da cinque parti principali in stretta relazione tra loro (fig. 1): in seguito ad una prima parte introduttiva, in cui si dichiarano i temi di indagine, le questioni aperte, lo scopo della ricerca e la sua articolazione, la seconda parte inquadra il background teorico, in cui la review letteraria definita nel campo della rigenerazione urbana e dell'impatto sociale fa emergere le principali questioni attorno cui si costruisce il framework teorico: la centralità delle comunità, la componente culturale e quella dell'innovazione. Con particolare attenzione, si analizza il riuso del patrimonio culturale nei processi di rigenerazione urbana in cui si sviluppano nuove forme di imprenditorialità e nuove forme di economia ad impatto. Questi ambiti tematici vengono filtrati attraverso la lente della valutazione, provando a identificare i valori in gioco nei processi di rigenerazione urbana e la mutazione del ruolo della valutazione.

La terza parte configura la cassetta degli attrezzi con cui ci si è confrontati durante le esperienze pratiche attivate sul campo. In particolare, sono stati analizzati approcci collaborativi, per supportare la co-governance, facilitare la co-produzione, sostenere la co-valutazione e innescare il community-engagement, e, nello specifico, metodi e strumenti per supportare le decisoni, favorire l'elicitazione dei valori e valutare l'impatto, attraverso processi di valutazione collaborativa.

La quarta parte include la sperimentazione di casi studio, in relazione ad un processo di valutazione strutturato per il Ministero della Cultura (MiC) nella prospettiva di valutare gli impatti generati dai progetti di rigenerazione urbana a base culturale sostenuti in Italia, e le pratiche attivate sul campo, a partire dalla città di Salerno. Le esperienze attivate sono da intendersi come frammenti di un più ampio processo che, orientati verso un obiettivo condiviso, rappresentano differenti momenti di sperimentazione di pratiche, approcci e tecniche valutative in relazione alle rispettive esigenze maturate nel corso del processo.

La quinta parte, infine, include la proposta metodologica con conclusioni e prospettive di ricerca. Il processo di apprendimento sviluppato nell'ambito dalle esperienze attivate e di testing degli approcci e dei metodi, ha permesso di definire la proposta metodologica in cui sono state sistematizzate le esperienze maturate sul campo, con l'obiettivo di restituire un processo-tipo in cui la valutazione rappresenta uno strumento progettuale per riflettere insieme, abilitare le comunità, sostenere processi decisionali collaborativi e supportare strategie progettuali orientate alla produzione di impatto.

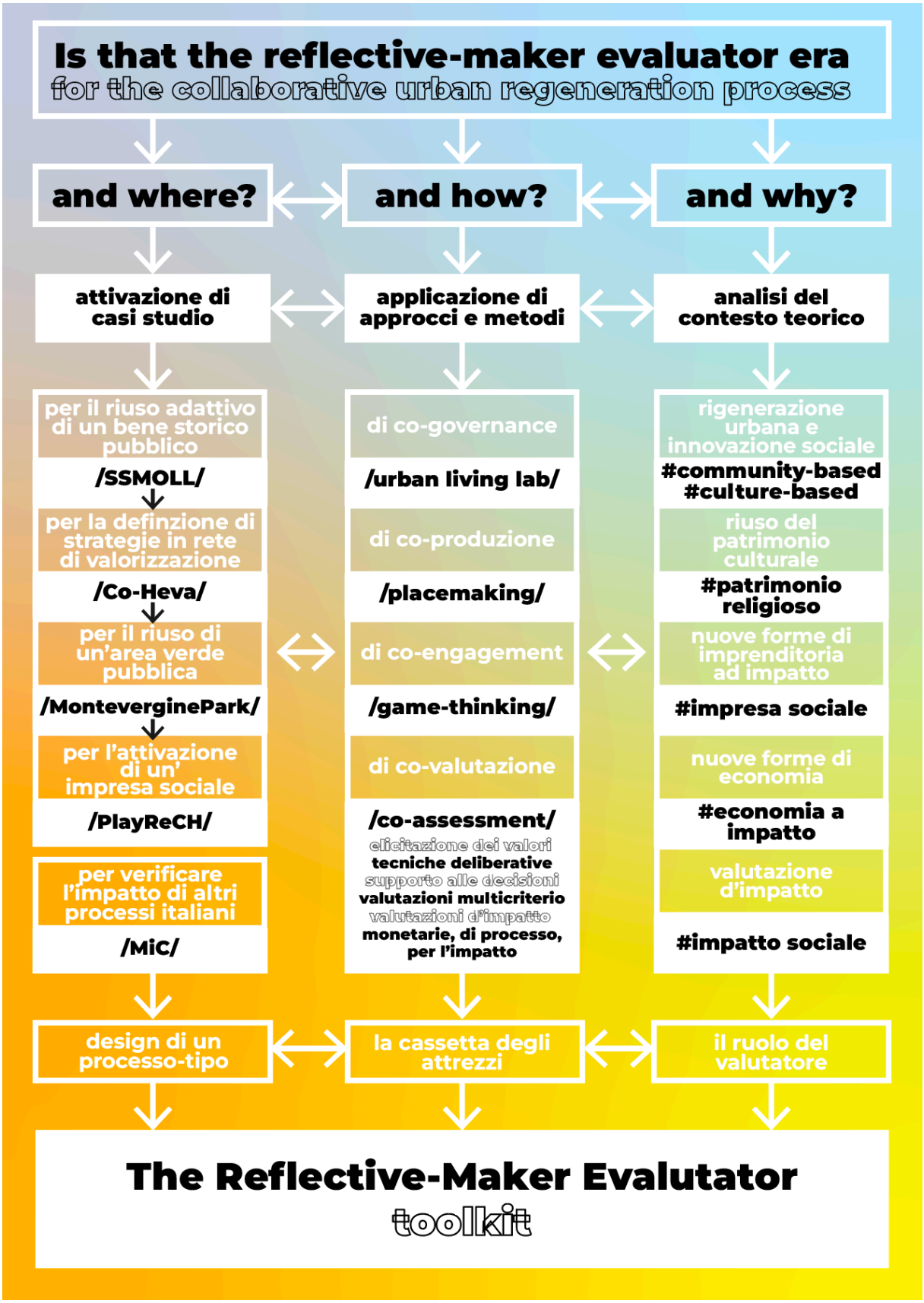


Figura 1. Mappa concettuale dell'approccio di ricerca

1.1. Temi di indagine

All'interno della cornice introduttiva, la ricerca delinea quattro principali temi di indagine da intendersi interconnessi secondo la relazione di seguito indicata: i valori e gli impatti dei processi di rigenerazione urbana e innovazione sociale (i); il riuso adattivo del patrimonio pubblico all'interno, o come propulsore, di processi di rigenerazione e innovazione (ii); la produzione di nuove forme di economia e imprenditoria ad impatto a partire dal riuso dei luoghi del patrimonio (iii). Trasversale a questi, è la ridefinizione del ruolo del valutatore e della valutazione all'interno di processi collaborativi (iv).

La cornice complessiva in cui muove la ricerca è quella dei processi di rigenerazione urbana e innovazione sociale (i), intesi come produttori di cambiamenti del contesto spaziale e umano e, dunque, di impatti multipli capaci di generare nuovi valori e incidere nel capitale territoriale. Nella logica di processi collaborativi community-based e site-specific, in cui la cooperazione supera il concetto di partecipazione, si intende indagare in particolare i valori complessi in gioco, alla luce delle dimensioni intangibili che questi processi sollecitano, e le modalità con cui possono essere co-prodotti e co-valutati, declinandoli in una dimensione collaborativa. Particolare attenzione assume in questo contesto la misurazione d'impatto, nella più specifica accezione di impatto sociale, lì dove nelle più recenti tendenze di rigenerazione urbana assumono sempre più rilevanza gli effetti culturali e sociali che richiedono di essere riconsiderati, alla stregua di quelli economici, non solo come conseguenza delle trasformazioni, quanto intenzione progettuale. In relazione al come agire, e dunque come generare impatto contestualmente producendo innovazione sociale, approcci collaborativi place-based caratteristici degli Urban Living Lab (Voytenko et al. 2016), o tipici del Placemaking (Friedmann 2010; Horgan 2019), vengono analizzati anche in relazione a nuovi linguaggi propri del Game Thinking.

All'interno del framework indicato, il riuso del patrimonio (ii) si indaga come azione centrale dei processi di rigenerazione urbana, lì dove il patrimonio culturale indica la dimensione spaziale verso la quale convergere con l'obiettivo di costituire, attraverso il suo riuso, comunità patrimoniali attive e consapevoli. Due aspetti principali, relativi al tema del riuso segmentano la ricerca: l'approccio adattivo e la tipologia di patrimonio culturale. Se la comunità gioca un ruolo cruciale nella produzione di capitale sociale, in termini di fiducia e coesione, e lo spazio diventa dispositivo di interazione ed espressione della comunità, il patrimonio culturale è il terreno fertile in cui preservare le memorie costruendo futuri scenari, generando nuove catene del valore. Riconoscere in modo condiviso il "valore intrinseco" del patrimonio culturale e determinarlo alimentandolo nel tempo, implica riconoscere in esso un carattere identitario in cui la comunità può identificarsi preservandolo nell'adattare nuove funzioni e, contemporaneamente, generando nuovi impatti sociali, culturali ed economici attraverso il suo utilizzo. L'adattamento dei nuovi usi agli spazi preesistenti, e non viceversa, implica un cambio di prospettiva che richiede un profondo percorso di conoscenza del capitale manufatto e di quello umano che torna ad abitarlo, utilizzando il tempo che intercorre tra la dismissione del bene al suo riuso per attivare il cambiamento da spazi della cura alla cura dei luoghi. In particolare, la ricerca sperimenterà diverse applicazioni nella cornice del patrimonio culturale religioso, considerato tra i beni in disuso uno tra i più frequenti nel panorama italiano e non solo, nonché tra i più complessi in termini di adattabilità a nuove funzioni. In questa specifica categoria, l'aspetto valoriale dell'intangibile, infatti, diventa particolarmente significativo.

La caratterizzazione ibrida di questi processi e delle organizzazioni coinvolte in percorsi necessariamente multi-attoriali (pubblica amministrazione, fondazioni, privati, enti del terzo settore, ecc.), offre l'opportunità di indagare nuove forme di economia e imprenditoria ad impatto (iii) che, nel riuso degli immobili, hanno possibilità di sperimentarsi e consolidarsi

attraverso nuove partnership (pubblico-privato) e nuovi strumenti economici e finanziari. Anche in questa direzione converge l'analisi di strumenti e metodi di valutazione d'impatto.

La principale lente attraverso cui questi temi saranno indagati è quella della valutazione (iv), sempre più interna ai processi e alle organizzazioni, sempre più rilevante nel "dare valore" attraverso una nuova dimensione riflessiva, nel supportare i processi decisionali, nell'identificare i valori complessi emergenti, nel monitorare i processi stessi e infine nel misurarne gli impatti. Particolare attenzione verrà dato al più recente approccio della co-valutazione, tema ancora poco indagato dalla letteratura, ma particolarmente significativo alla luce dei processi collaborativi in questione. Le competenze del valutatore vengono così messe in discussione, provando a delineare le nuove skills di un futuro "evaluator-maker", supportandolo attraverso la definizione di un approccio metodologico utile a orientarsi all'interno di un processo collaborativo di rigenerazione urbana.

1.2 Questioni aperte

Le questioni aperte che si intendono affrontare sono state sintetizzate rispetto a tre principali ambiti che nei temi indagati trovano spazio:

- come guidare e supportare le politiche dall'innesco alla co-governance di processi collaborativi complessi (i);
- quali sono le criticità e le opportunità nella produzione di impatti sociali attraverso processi di rigenerazione urbana (ii);
- come si riconfigura, in questo contesto, il ruolo della valutazione e del valutatore (iii).

Ciascuno di essi apre il campo ad ulteriori differenti domande di ricerca.

In primo luogo, diventa necessario identificare e testare possibili approcci e metodi per l'innesco e la governance (i) di processi di rigenerazione urbana fortemente connessi alle dimensioni culturale e comunitaria, in cui la trasformazione spaziale supporti la "destandardizzazione" dei modelli di Welfare attraverso il riconoscimento dei bisogni delle comunità, superando le dinamiche connesse alla sterile erogazione (Bricocoli and Savoldi 2010).

La moltitudine di esperienze moltiplicatesi in ambito internazionale soprattutto nei tempi più recenti, e alle differenti scale, rende molto complessa la lettura del fenomeno e una sua analitica indagine. Tra i fattori che conferiscono complessità alla domanda, la difficile comparabilità tra i casi e i contesti, la natura (endogena o esogena) dei processi, così come quella delle organizzazioni (pubbliche, private, civili o miste) che nei differenti contesti vi operano. Lì dove la prospettiva globale e replicabile dei modelli rigenerativi attivati da grandi interventi pubblici ha ceduto il passo a una visione locale site-specific e community-based con una grande spinta dal basso, la definizione di un modello aperto resta una questione aperta in cui l'identikit del "chi" attiva e governa questi processi, "a chi" sono rivolti e quindi "come" costruirli e gestirli nel tempo, rappresentano questioni significative da indagare.

Negli ultimi venti anni sono cresciute comunità di saperi attive nel tentativo di superare i limiti della settorialità disciplinare e amministrativa nell'agire urbano, producendo "buone pratiche" spesso mediante processi di autoapprendimento (Curti, 2018).

La sfida attuale è quella di riconoscere e sostenere saperi tecnici e competenze disciplinari appartenenti alla figura del rigeneratore urbano, che deve essere in grado di gestire processi complessi, avere competenze trasversali e multidisciplinari, capacità relazionali con una molteplicità di attori così come di raccolta, monitoraggio e significazione dei dati e dei valori individuati. Emerge il profilo di figure ibride e flessibili, appartenenti alle macchine amministrative o esperti esponenti delle comunità di saperi, sovente imprenditori civici che non appartengono alla classe politica, ma che esercitano quotidianamente le politiche sui territori.

Rispetto “a chi” sono rivolti questi processi, una delle principali criticità è garantire che le esperienze trasformative a base culturale siano in grado di evitare la composizione di processi partecipativi elitari, producendo effetti positivi solo per comunità chiuse e autoreferenziali.

La complessità dei processi in questione richiede necessariamente di considerare una biodiversità di attori da includere nei processi decisionali al fine di garantire l’effettività inclusività degli stessi e il massimo apporto in termini di raggiungimento degli impatti. Pertanto, nuove partnership pubblico-privato, in grado di coinvolgere anche il terzo settore e la società civile, diventano un requisito tanto complesso nella governance quanto rilevante in una prospettiva di co-governance, in cui le comunità coinvolte non sono solo beneficiari, ma anche attori attivati all’interno dei processi.

Sfida dei tempi più recenti è quella di superare il concetto di mera “partecipazione” alla vita pubblica, a favore dell’“attivazione” delle comunità nelle politiche pubbliche, lì dove le mobilitazioni dal basso sono oggi sempre più espressione di cittadini consapevoli, “ceti medi riflessivi”, secondo Pail Ginsborg (data), che affermano il diritto ad essere protagonisti. L’esigenza che emerge è quella di fare in prima persona, dalla gestione dei beni comuni alla riattivazione di spazi e immobili dismessi.

In questa direzione, la definizione del “come”, e dunque il profondo ripensamento della cassetta degli attrezzi a supporto dei decision-maker, con possibili approcci e metodi scientifici, collaborativi e allo stesso tempo adattivi, utili non solo all’impostazione del processo, ma anche al suo coordinamento, alla gestione e al suo sviluppo, risulta fondamentale per proporre strategie di lunga durata (Spaziante 2018). Poiché non esiste un modello unico replicabile, è necessaria una sperimentazione continua attraverso un processo di costruzione comune che, partendo da assunti scientifici, riesca ad interpretare pienamente i bi-sogni del territorio, conferendo risposte specifiche. A tal fine, l’ibridazione di approcci e strumenti provenienti da differenti ambiti, dal management, alla valutazione all’educazione, e di nuovi linguaggi di coinvolgimento, come quelli desunti dal game-thinking, è un ambito di esplorazione ancora aperto e particolarmente necessario da affrontare per raggiungere gli obiettivi preposti di inclusività e partecipazione. La sfida si completa della necessità, dunque, di individuare non tanto nuovi strumenti e tecniche, quanto riuscire a declinare approcci, metodi, tecniche e strumenti a disposizione in una dimensione collaborativa, adattando questi in base alle esigenze e al contesto di azione. In questa prospettiva, diventa necessario analizzare, declinare e sintetizzare anche approcci e strumenti tipicamente appartenenti ad entità e organizzazioni differenti (pubbliche amministrazioni, imprese ed enti del terzo settore) in virtù dell’ibridazione che questi processi caratterizza, allo scopo di definire un toolkit eterogeneo e adattivo lì dove l’azione sul campo si manifesta proprio come un flusso multidimensionale e pluri-attoriale.

In secondo luogo, la produzione di impatti (ii) di questi processi rappresenta ad oggi una delle precondizioni di successo, ma anche una delle principali criticità. Lì dove gli impatti prodotti dalle grandi trasformazioni non hanno concretamente contribuito al miglioramento della qualità della vita delle persone, prerogativa degli approcci cultural and community-based basati sul riuso del patrimonio, è l’effettiva capacità di generare impatti, sociali e culturali, generando nuove catene del valore trasformative sia per le comunità che per le organizzazioni stesse. Delineatosi infatti il presupposto che il sociale non è più confinabile nella definizione di esternalità positiva dell’azione economica, ma è esso stesso produttore di valori (Calderini et al. 2018), emerge sempre più la necessità di combinare socialità, imprenditorialità e processi dal basso, rendendo possibile la crescita di ecosistemi di impatto sociale robusti e attrattivi attraverso politiche di sviluppo locali, inclusive e coesive. Nella riconfigurazione ibrida dei nuovi soggetti in grado di contribuire alla generazione di impatti positivi sui territori e delle loro alleanze, diventa rilevante comprenderne non solo la natura,

ma anche le modalità con cui incidono sui territori attraverso lo sviluppo di nuove economie (circular economy, community economy, impact economy, co-economy, ecc.) intervenendo in nuovi ambiti finanziari (impact investing, social impact investing, ecc.) con relativi strumenti di finanza che richiedono nuovi approcci alla valutazione d'impatto ancora poco esplorati.

In particolare, se ai valori economici e ambientali corrispondono processi di valutazione ormai consolidati, come l'analisi finanziaria o l'Analisi Costi-Benefici (ACB) per misurare gli effetti economici, oppure come la Valutazione di Impatto Ambientale (EIA) per misurare i possibili cambiamenti ambientali, diverso è per gli impatti sociali e culturali, solo più recentemente riconosciuti centrali nel dibattito scientifico sul tema della rigenerazione urbana. Nonostante molteplici siano gli approcci e gli strumenti utilizzati per la valutazione degli impatti sociali (SIA) (Vanclay 2003), così come per la valutazione degli impatti culturali (CIA) (Liu 2018), è ad oggi evidente come la sfida principale sia ancora la dimostrazione del proprio valore aggiunto.

Tra le complessità resta quella di come rendere pienamente misurabili i termini intangibili e qualitativi che li caratterizzano, individuando indicatori efficaci affinché sia possibile pesare questi impatti alla stregua di quelli economici, declinandoli in una dimensione collaborativa in cui i co-indicators diventano strumenti di capacitazione e allo stesso tempo di co-esplorazione, ovvero momenti di co-progettazione con le comunità coinvolte di termini condivisi per interpretare le realtà circostanti oggetti di valutazione. Particolarmente significativa, e allo stesso tempo fuorviante, è la comunicazione "narrativa" dei processi. Se è vero che separare nettamente il valore delle organizzazioni e dei processi attivati dagli impatti effettivi implica focalizzarsi sulla concreta produzione dei cambiamenti (Vecchiato 2019), è altrettanto vero che la determinazione degli è strettamente connessa alle modalità di attuazione, alla tipologia di processo definito e agli attori che lo hanno sostenuto. In questa prospettiva, la complessità di tener dentro tutti gli elementi restituisce maggiore forza alla dimensione narrativa del processo valutativo, in cui il racconto di quanto fatto ottempera una pura valutazione degli impatti raggiunti. In poche parole, tra processo e risultati, qual è il fine e quale il mezzo? Ad ogni modo, la sfida relativa alla produzione e valutazione degli impatti interessa certamente il passaggio dalla quantificazione delle prestazioni erogate all'attenzione ai risultati raggiunti non in termini di esiti quanto di impatti, sostenendo il passaggio di scala dalla dimensione individuale a quella di comunità.

In modo trasversale alle questioni affrontate, emerge dunque come il ruolo del valutatore sia fortemente messo in discussione e come, più in generale, la valutazione dei processi in esame diventi particolarmente centrale (iii) per: garantire credibilità in ottica di rendicontazione e comunicazione (advocacy), assicurare consistenza e durata dei processi (fundraising), riconfigurare il valore interno delle organizzazioni, coinvolgere le comunità nei processi decisionali (co-assessment). Se è vero che questi tempi segnano il passaggio dalla quarta alla "quinta ondata" valutativa (Krogstrup and Mortensen 2021), basata sulla logica di co-produzione e governance pubblica, allora il valutatore dovrà procedere alla valutazione degli impatti attraverso un processo collaborativo in cui i cittadini diventano co-valutatori (Brix, Krogstrup, and Mortensen 2020; Matei and Matei 2011).

Nella prospettiva delle co-city e di processi community-led, la co-valutazione apre dunque la strada a due riflessioni significative: da una parte l'aspetto abilitante della valutazione, sia per i city-maker che valutando imparano e adattano il processo in base agli esisti emersi, sia per gli stakeholder che ne prendono parte, formulando scelte condivise mediante approcci collaborativi; dall'altra parte la necessità di individuare nuovi linguaggi e strumenti per identificare dati qualitativi atti a cogliere cambiamenti imprevedibili ed esternalità del processo, reinterpretando gli approcci in modalità inclusive e collaborative. Tra le questioni aperte, emerge così la necessità di esplorare una nuova dimensione collaborativa della valutazione relativa all'ambito tematico della co-valutazione, tema ancora poco indagato dalla

letteratura, ma particolarmente rilevante per comprendere come e quanto i processi collaborativi di rigenerazione urbana e innovazione sociale ridefiniscono oggi il ruolo della valutazione.

Ad oggi poche sono ancora le metodologie in grado di combinare agilmente più approcci per valutare l'impatto sociale con quello economico, culturale e ambientale.

La letteratura si è arricchita di criteri e indicatori per accogliere la complessità dei processi e degli strumenti, e i relativi metodi di valutazione degli impatti (SROI, SIA, TOC, ecc.) sono aumentati e migliorati in diversi campi scientifici, mentre poco molto resta da fare per strutturare processi decisionali in grado di sviluppare co-indicatori per meglio rappresentare il contesto in mutamento, attraverso la collaborazione dei differenti stakeholder coinvolti. Inoltre, i metodi per le valutazioni di impatto sono spesso ancora complessi da adattare alla singolarità dei casi, alle differenti scale, scarsamente interconnessi e non ancora in grado di valutare la creazione di valore sui processi stessi. Solo un filone minore di letteratura si è interessato al valore del processo, valutando la sua capacità di costruire comunità attive e sostenibili e di abilitarle nei processi decisionali sviluppando le loro capacità e il loro empowerment spostando l'attenzione dal risultato della valutazione del progetto alla valutazione del processo con cui viene attuato. Nell'analizzare come il ruolo della valutazione sia messo in discussione all'interno di questi processi, appare evidente come anche la figura del valutatore abbia la possibilità di porre in esame il proprio campo di azione verso una dimensione riflessiva e contemporaneamente attiva all'interno del processo innescato.

Nel tentativo di rispondere alle questioni aperte, si rende necessario adottare un approccio sperimentale di ricerca-attiva in cui emerge una insolita spiccata dimensione valutativa del change-maker.

Nel campo di ricerca definito, in cui l'attivismo è sovente l'innesco di processi di cambiamento o il principale interprete, emerge come azione e ricerca siano tra loro necessariamente connesse e come il profilo dell'attivatore possa ampliarsi adottando conoscenze scientifiche in ambito valutativo per risignificarle nell'esercizio sul campo. Si può dire che questo legame è esso stesso espressione d'innovazione sociale, in quanto applica i principi di base del miglioramento delle relazioni sociali e di governance al processo di ricerca-azione (Moulaert et al. 2017), favorendo un tipo di metodologia che tiene insieme ricerca e pratiche sociali. Una metodologia flessibile e adattiva che, attraverso il monitoraggio in ogni sua fase, consente la ridefinizione in itinere del processo attivato. Il ricercatore non si limita così ad osservare, ma è colui che agisce per il cambiamento in una relazione di continuità tra conoscenza e azione che si traduce in etica della responsabilità, basata non tanto sulla estrema definizione delle procedure, quanto sulla capacità di prevedere i possibili impatti delle azioni, sulla verifica della loro efficacia rispetto ai risultati attesi e sulla rispondenza degli obiettivi preposti. Il ruolo, dunque, della ricerca e del contesto universitario, all'interno di sperimentazioni pratiche sul territorio, viene messo in discussione e concretamente testato nel corso di questa esperienza, al fine di comprenderne vantaggi, opportunità e criticità.

1.3 Scopo della ricerca

Lo scopo della ricerca-azione attivata è quello di esplorare nuove modalità per generare e valutare i valori complessi emergenti dal riuso adattivo di beni culturali dismessi, abbandonati, in disuso o sottoutilizzati, se si considerano le nuove catene del valore come risultato di un processo collaborativo in grado di valorizzare sia il capitale manufatto che il capitale umano, ed esplicitazione del sistema di relazioni che li legano.

A partire dai temi analizzati e le principali questioni emerse, sono stati identificati gli obiettivi della ricerca (fig. 2).

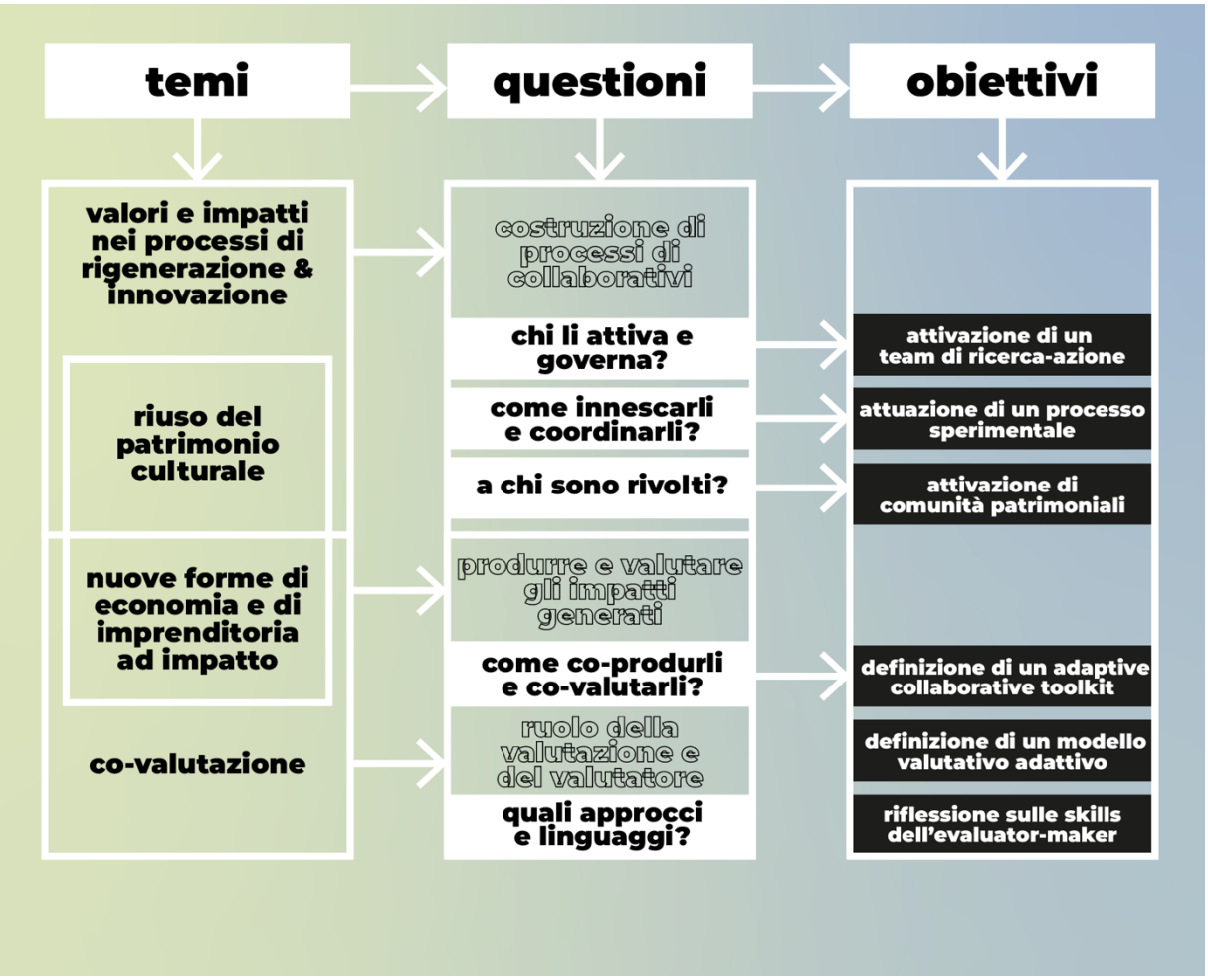


Figura 2. Sintesi degli obiettivi della ricerca, in relazione a temi e questioni aperte

In particolare, tra i principali obiettivi:

- identificare un'adaptive collaborative toolkit, ovvero una cassetta degli attrezzi composta da approcci, metodi, tecniche e strumenti declinati per la co-produzione e la co-valutazione di valori complessi e impatti sociali attraverso la definizione di strategie di rigenerazione urbana e innovazione sociale;
- attivare, mediante un percorso di ricerca-attiva, un processo di rigenerazione community-based in cui il riuso del patrimonio pubblico rappresenta occasione per la definizione di nuove strategie imprenditoriali ad impatto, e la valutazione un processo iterativo in grado di misurare tanto gli effetti dell'intero percorso, quanto di sostenere e facilitare le singole fasi dello stesso nelle configurazioni ex-ante, in itinere ed ex-post, attraverso idonei sistemi di supporto alle decisioni collaborativi;
- strutturare un modello metodologico operativo per la definizione di processi di rigenerazione urbana community-led, a partire dal riuso del patrimonio, che sia significativamente adattabile e in grado di integrare approcci teorici, analitici ed esperenziali, in cui la co-valutazione possa essere riconosciuta come momento riflessivo di supporto alla co-progettazione del processo, integrata ad esso sin dall'inizio.

Contestualmente, attraverso l'esperienza di ricerca-azione, si intende esplorare il ruolo del rigeneratore urbano, definito come un innovatore sociale o un imprenditore civico, i cui perimetri professionali non sono ancora sufficientemente definiti e le cui skills valutative diventano particolarmente significative. Interpretandone azioni e linguaggi, si intendono

sperimentare approcci e modalità inclusive per garantire che la co-progettazione, la co-produzione e la co-valutazione non si limitino ad un esercizio di "innovazione amministrativa", ma tendano a promuovere effettiva convergenza intorno agli obiettivi di interesse generale. Rispetto la dicotomia fino a tempi recenti presente tra gli approcci bottom-up e quelli top-down, la ricerca prova a porsi nel mezzo, identificando nei processi collaborativi la possibilità di attivare percorsi transdisciplinari a quintupla elica in cui coinvolgere istituzioni, ricerca, cittadini, associazioni e privati attorno ad una causa comune.

In conclusione, si intende concretamente indagare come la produzione di strategie rigenerative multi-attoriali e community-based al riuso e alla valorizzazione del patrimonio dedicate sia particolarmente virtuoso per generare benefici diretti e indiretti nella comunità di riferimento, contemporaneamente producendo valori sociali, culturali ed economici. L'intento è cogliere le sfide con cui la valutazione è chiamata a confrontarsi nella quinta ondata valutativa e il suo ruolo all'interno di tali processi.

1.4 Articolazione della tesi

La tesi si articola in 5 parti principali: la prima parte relativa a introdurre i temi di indagine, le questioni aperte e lo scopo della ricerca (Mission); la seconda ricostruisce il framework teorico in cui si sviluppa la ricerca (Background); la terza parte identifica la cassetta degli attrezzi composta di approcci, metodi e strumenti funzionali a passare dalla teoria alla pratica, e viceversa (Toolkit); la quarta sezione comprende i casi studio analizzati e le esperienze attivate sul campo (Practices); infine la quinta parte, a valle delle esperienze condotte, restituisce una proposta metodologica, con relative conclusioni e prospettive di ricerca (Outlooks). In particolare, nei capitoli successivi saranno affrontate le domande di ricerca analizzando i contributi teorici sui temi d'interesse (cap. 2) e i relativi approcci, metodi, tecniche e strumenti operativi (cap. 3 e 4) con cui ci si è confrontati nei casi studio (cap. 5) per definire una proposta metodologica (cap. 7).

Nel dettaglio, il capitolo 2 sarà indirizzato alla definizione di un più ampio quadro teorico inclusivo di apporti multidisciplinari differenti. A valle di una review letteraria dedicata (Cerreta and la Rocca 2021), il capitolo esplorerà il ruolo della valutazione nei processi di rigenerazione urbana e innovazione sociale dalle origini sino a più recenti indirizzi strategici, con particolare attenzione ai valori in gioco, al tema degli impatti generati e in particolare l'impatto sociale (SI). In questo quadro, si indagherà il tema del riuso adattivo degli spazi abbandonati e in particolare dei luoghi del patrimonio culturale come innesco di processi di rigenerazione e innovazione in cui sperimentare nuove forme di imprenditorialità e nuove economie capaci di generare non solo impatti economici, ma anche sociali.

Il capitolo 3 sarà dedicato all'analisi di alcuni tra gli approcci selezionati in seguito ad un confronto tra le principali pratiche internazionali e i più recenti dibattiti in letteratura scientifica, utili alla co-produzione (placemaking) e alla co-valutazione degli impatti, così come alla co-gestione dei processi (Living Lab) e all'engagement delle comunità (Game Thinking). Il processo di ricerca-azione attivato richiede un'analisi di approcci tanto significativi nell'impostazione e caratterizzazione del percorso di rigenerazione cultural and community based, quanto necessari a sperimentare una valutazione collaborativa.

Il capitolo 4 contribuirà alla definizione della cassetta degli attrezzi, analizzando metodi e strumenti per favorire il supporto alle decisioni (valutazioni multicriterio e multigruppo), per facilitare l'elicitazione dei valori (valutazioni deliberative) così come la valutazione degli impatti, con particolare attenzione alla dimensione dell'impatto sociale. Nel dettaglio, verranno analizzati differenti metodi per la produzione e la valutazione degli impatti generati suddivisi in metodi di processo, metodi di impatto e metodi di monetizzazione con particolare attenzione verrà dati alla Teoria del Cambiamento.

Il capitolo 5 presenterà i casi studio, ovvero costanti momenti di confronto e ridefinizione del percorso di ricerca. I casi studio si intendono come momenti differenti, complementare e consecutivi, di un processo più ampio attivato nella città di Salerno nel 2018. Dal riuso di un ex chiesa del '500 nel centro storico, alla definizione di una strategia di rete per la valorizzazione del patrimonio ecclesiastico, alla trasformazione di un'area verde abbandonata in un'area di biodiversità, fino alla formazione di una start-up per la valorizzazione del patrimonio. I singoli progetti interpretano, in differenti scale e modalità, gli approcci, i metodi e le tecniche esplorate nei capitoli precedenti. Inoltre, una ricerca sulla valutazione d'impatto dei progetti di rigenerazione urbana a base culturale sostenuti dal MiC ha consentito di declinare approcci di valutazione confrontando esperienze già attive in diversi contesti nazionali.

Il capitolo 6, a partire dall'esperienza di ricerca e sul campo, espliciterà la proposta metodologica con l'intento di fornire un ampio framework di riferimento per la realizzazione di alcuni degli obiettivi presentati come driver della ricerca.

Il capitolo 7, infine, trarrà le conclusioni della ricerca, individuandone limiti e potenzialità per futuri contesti applicativi e di ricerca.

Parte 2. Background

2. Quadro teorico

A partire dai principali temi di indagine e le relative questioni emerse, si è reso necessario definire un più vasto quadro teorico all'interno del quale indagare maggiormente il ruolo della valutazione. Pertanto, una prima review letteraria è stata redatta attraverso le parole chiave di rigenerazione urbana e innovazione sociale al fine di intercettare un ampio campo di ricerca evolutosi nel tempo, all'interno del quale selezionare specifiche questioni relative consecutivamente approfondite. Si intendano questi background teorici come elementi di un insieme multidisciplinare rispetto ai quali non si ha la pretesa di delineare un quadro storicamente esaustivo, quanto di combinarli, attraverso una prospettiva valutativa, in un percorso di ricerca che attraverso l'azione prova a comprendere e attivare potenzialità e meccanismi dei processi di rigenerazione culture and community-based.

2.1 Rigenerazione urbana e impatto sociale: revisione della letteratura scientifica

Di fronte alla vastità della materia e alla complessità dei problemi, il concetto di "rigenerazione" non ha forse ancora trovato una precisa codificazione né una chiara definizione delle azioni da intraprendere per darle concretezza. Evans e Shaw (Evans and Shaw 2004) definiscono la rigenerazione urbana come "l'infusione di nuova vitalità a comunità, industrie e luoghi in declino, portando miglioramenti sostenibili a lungo termine delle dimensioni economiche, sociali e ambientali".

La più contemporanea interpretazione del termine si è consolidata nel tempo, incorporando assunti dell'innovazione sociale e costituendosi attorno a due principi cardine: la centralità delle comunità e la produzione di impatto sociale. Attraverso queste lenti, si è reso necessario restituire uno stato dell'arte attraverso una review letteraria. In particolare, allo scopo di costruire il paesaggio scientifico funzionale alla review letteraria d'interesse, si è proceduto secondo le seguenti fase: raccolta dati, costruzione della review letteraria e generazione delle mappe bibliometriche attraverso lo strumento VOSviewer.

Il processo di raccolta dati si è svolto utilizzando un approccio bibliometrico a partire da metadati estratti da Scopus, un database per pubblicazioni scientifiche creato nel 2004 dalla casa editrice Elsevier.

Nella raccolta principale di Scopus è stata effettuata una ricerca mediante le parole chiave "urban regeneration" e "social impact", al fine di analizzare i documenti interessati agli impatti e al ruolo della valutazione nei processi di rigenerazione urbana. Seppur tematicamente ampia, questa impostazione della ricerca ha consentito di ottenere un numero interessante di pubblicazioni, per un totale di 527 documenti, in grado di disegnare una panoramica dell'evoluzione del tema della rigenerazione urbana, con tutte le sue declinazioni, e di poter trasversalmente cogliere il ruolo della valutazione attraverso gli impatti e, nello specifico, l'impatto sociale. Per perfezionare i risultati ottenuti ed escludere i documenti non pertinenti per la review letteraria, il database è stato filtrato escludendo dal campo della ricerca 9 aree tematiche di scarso interesse appartenenti agli ambiti scientifici della salute e della matematica. A partire dai 478 documenti così filtrati, si è proceduto con la selezione, uno per uno, degli articoli più rilevanti per l'argomento di studio, eliminando tutti coloro con titoli e abstract non coerenti. Si è ottenuto così un campione di 253 articoli analizzati, di cui il più antico risale al 1987 e i più recenti sono stati pubblicati entro giugno 2021. Per agevolare la review letteraria è stato generato un istogramma caratterizzato dagli anni di pubblicazione, indicati sulle ordinate, e dal numero delle pubblicazioni, presenti sulle ascisse, al fine di comprendere anche visivamente l'andamento di pubblicazione sul tema d'interesse nel corso degli anni (fig. 3).

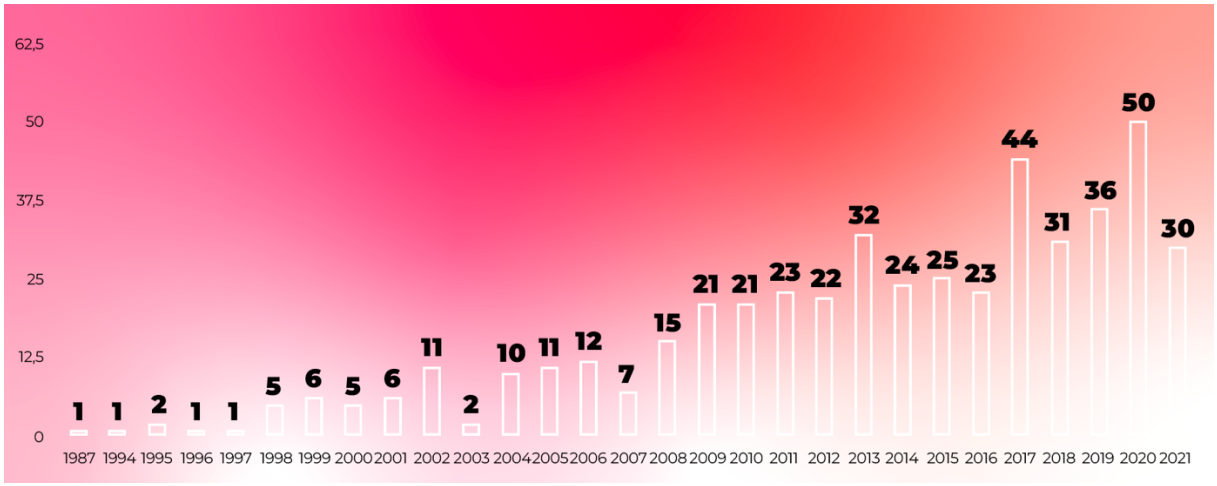


Figura 3. Istogramma degli articoli pubblicati dal 1989 al 2021 sui temi della rigenerazione urbana e dell'impatto sociale

L'analisi degli articoli è avvenuta in seguito ad una suddivisione degli stessi in quattro fasce temporali corrispondenti in larga misura ad un periodo decennale e ai più significativi cambi di passo nella frequenza di pubblicazioni sul tema. Per ricostruire un quadro letterario più completo, sono stati analizzati anche testi non direttamente emersi da questa prima ricerca, ma citati all'interno delle pubblicazioni rilevate o particolarmente significativi per meglio contestualizzare le pubblicazioni raccolte. Inoltre, rispetto le singole fasce temporali, sono state analizzate le principali keyword al fine di ottenere una panoramica generale delle principali questioni discusse nel dibattito scientifico.

Nella fascia temporale 1987-1997, si riscontra che il minor numero di articoli estratti dal database di Scopus è stato pubblicato durante questo periodo, considerando anche che, sebbene la prima pubblicazione emersa risalga al 1987, è tra il 1998 e il 1997 che si acquisisce una certa costanza nelle pubblicazioni sul tema. Seppure l'Audit Commission nel 1989 (Audit Commission for Local Authorities in England 1989) incoraggia una rigenerazione

urbana capace di riguardare sia le questioni sociali che economiche, queste sono ancora distanti dall'essere integrate.

Si studiano in particolare le dinamiche urbane nella ricostruzione post-guerra delle città (Hubbard 1996; Ofori 1994) e gli impatti in gran parte fisici ed economici generati dalla modificazione dell'urban landscape (Hubbard 1995). Parte del dibattito scientifico indaga, nel dettaglio, la valutazione degli impatti ambientali di queste trasformazioni, utilizzando indicatori quantitativi (Skelcher et al. 1996), mentre la dimensione sociale, aggravata dalla de-industrializzazione (Garside 1997), è affrontata principalmente mediante ampi programmi orientati al tema dell'housing (Garside 1997; Ofori 1994).

"Urban renewal" risulta in questi anni la keyword maggiormente condivisa in riferimento alle trasformazioni fisiche in corso nelle città, mentre "regeneration" viene utilizzata soprattutto in accezione economica, in un'epoca in cui conta l'efficacia nella realizzazione delle politiche pubbliche, e la metodologia di valutazione è uno strumento chiave per garantire il valore del denaro. La questione degli impatti appare diluita nei concetti di "design impact" (Hubbard 1996), "economic impact" e "tourism impact" (Parlett, Fletcher, and Cooper 1995).

La ricerca effettuata esclude alcune pubblicazioni, citate da quelle emerse, che risultano di particolare interesse. Tra il 1994 e il 1995 sorgono the Centre for Local Economic Strategies (CLES), the Association of Metropolitan Authorities (AMA) and the Commission on Social Justice (CSJ) che enfatizzano l'importanza di incrementare il coinvolgimento delle comunità locali nei processi di rigenerazione (Nevin and Shiner 1995). In particolare, the CSJ adotta una linea radicale, sostenendo la necessità di una "rigenerazione guidata dalle persone" (Commission on Social Justice 1994) e di strategie finalizzate alla costruzione di capitale sociale (Putnam, Leonardi, and Nanetti 1994) per elicitare una dimensione sociale oltre che fisica del rinnovamento dei quartieri (Nevin and Shiner 1995). Negli stessi anni, inoltre, attraverso il lavoro del sociologo Wolfgang Zapf (Zapf 1989), emerge in letteratura il termine "innovazione sociale" per distinguere la nuova classe di innovazioni da quelle prevalentemente a carattere tecnologico.

Nella fascia temporale 1998-2007, si evidenza che un numero più consistente di paper viene pubblicato nel decennio che inaugura il XXI secolo. In generale, cresce notevolmente l'attenzione agli impatti sulla qualità della vita delle trasformazioni urbane, destinando sempre grande interesse al tema dell'housing (Evans 1998; Hoatson and Grace 2002; Pinnegar 2006; Stollberg-Barkley 2007; Taylor 1998), ma anche agli impatti culturali dei processi di rigenerazione, al coinvolgimento delle comunità all'interno degli stessi e alle partnership che sempre più ne governano l'attuazione. Complessivamente, si irrobustisce anche il dibattito attorno al tema della valutazione.

La dimensione sociale, spesso citata nei processi di "social and economic regeneration" (Haughton 1999; McKay and Murtagh 2003; Parkin 2000; Sairinen and Kumpulainen 2006; Scott, Campbell, and Brown 2001), in questi anni inizia ad avere un certo peso nelle politiche urbane e nelle agende europee, introducendo il termine "social impact" più comunemente come possibile conseguenza delle trasformazioni urbane e delle "new economy" (Hutton 2004). Differenti iniziative, dal progetto URBAN al programma MEANS (Means for Evaluating Actions of a Structural Nature), rientrano nella rete di investimenti della Commissione Europea per sviluppare modi più efficaci e accessibili di misurare ex post gli impatti dei fondi strutturali in ambito socioeconomico, ponendo a confronto diverse tradizioni valutative dall'approccio britannico "value for money" ai modelli pluralistici scandinavi (McKay and Murtagh 2003). Significativa, sempre a livello istituzionale, la pubblicazione del Sustainable Communities Plan (Office of the Deputy Prime Minister 2003) e ancora prima dal rapporto della Social Exclusion Unit (SEU) (SEU 1998) che nel '98 promuove il New Deal for Communities, prendendo in considerazione mini good practice, spesso promosse da autorità locali e terzo settore, capaci

di generare impatti concreti attraverso azioni informali, place-based e community-led, non solo incentrate sulla rigenerazione fisica (Haughton 1999).

Inoltre, nel dibattito europeo grande attenzione è rivolta allo sviluppo del concetto di innovazione sociale, come testimonia il rapporto di ricerca della Young Foundation "Social Silicon Valleys. A manifesto for Social Innovation" (http://www.youngfoundation.org). Il concetto di social innovation inizia a diffondersi anche nell'ambito dei processi decisionali degli organismi politici e tecnici europei sino al rapporto BEPA 2021 (Bureau of European Policy Advisers) che lo propone come linea di indirizzo chiave per il rilancio dello sviluppo economico e sociale nella prospettiva di Europa 2020 (Bassi and Ecchia 2015).

Un'ampia attenzione in questi anni viene contemporaneamente dedicata agli impatti culturali dei processi di trasformazione. Seppure con alcuni precedenti significativi (Deakin and Edwards 2005; Griffiths 1995; Landry et al. 1996; Shields 1999), la questione entra nel vivo del dibattito a partire dai primi anni del 2000 grazie ad alcuni studi instauratori della tematica (Byrne 2002; Evans 2002; Florida 2002; Scott 2000).

Se da una parte Richard Florida promuove città creative (Florida 2004) con "The Rise of the Creative Class" e Evans and Shaw delineano the "culture-led regeneration" approach, tra il 2004 e il 2005 differenti pubblicazioni provano a definirne i possibili impatti sul territorio e a considerarne i rischi: "…is culture simply a superficial froth that may make people feel better, but has little tangible impact on the social and economic of places in the twenty-first century? (Robson 2004).

Contemporaneamente, a fronte di un potente ritorno alla partecipazione, nell'ambito della governance dei processi emerge anche una "nuova ortodossia" nei confronti delle public/private and local partnership (Geddes 2000) al fine di facilitare l'attuazione dei piani e sostenere processi di trasformazione urbana.

Imprenditoria e comunità trovano uno spazio di riflessione comune all'interno dei processi rigenerativi (Haugh and Pardy 1999) anche sotto il cappello di "community entrepreneurship" (Cunningham and Bollman 1996; Pardy 1994), ovvero comunità che cercano di utilizzare il processo di imprenditorialità come traino per uno sviluppo economico strutturato su risorse e beni condivisi.

Agli inizi del nuovo secolo, il dibattito sugli impatti dei processi di rigenerazione urbana si amplia e discretizza, affrontando i temi della salute (Coutts and Kawachi 2006; Curtis, Cave, and Coutts 2002), di ambiente ed ecologia (Hutton 2004; Parkin 2000) spesso in occasione del riuso dei brownfield land (Doick et al. 2006; Pediaditi, Wehrmeyer, and Chenoweth 2005), e dei grandi eventi (Carlsen and Millan 2002; Malfas, Theodoraki, and Houlihan 2004; Ohmann, Jones, and Wilkes 2006; Smith and Fox 2007).

Quanto emerso ha reso necessario esplorare nuovi modi di misurazione, monitoraggio e valutazione (Murtagh 1998) sempre più complessi che richiedono indicatori diversi da quelli quantitativi normalmente utilizzati (Skelcher et al. 1996), capaci di captare gli elementi intangibili degli impatti sociali e culturali e superare i consueti termini economici (come la crescita del numero di turisti, la delocalizzazione delle imprese e gli investimenti interni) (Garcia 2005). Il monitoraggio, in particolare, viene considerato come un momento di apprendimento di e per le comunità (Hamdi and Goethert 1997) le cui opinioni diventano necessarie per comprendere gli effetti concreti dei programmi di trasformazione (Taylor 1995). Se così da una parte il processo valutativo è ancora prossimo ad una logica di rendicontazione, dall'altra parte, l'evidenza della potenzialità generativa di questi processi, in termini di impatti molteplici e non sempre oggettivamente identificabili, riposiziona il ruolo delle comunità e il coinvolgimento dei differenti attori anche nel processo valutativo.

Nella fascia temporale 2008-2016, si analizza come negli anni interessati dalla Grande Recessione, il dibattito scientifico si relaziona con gli effetti di un'epoca in cui la crescita delle

città globali definita anche “rinascimento urbano” (Barber and Hall 2008) ha coinciso sì con un rapido sviluppo economico ed urbanistico, ma anche con un’estrema polarizzazione sociale e un’allarmante crescita delle disuguaglianze (Raco and Henderson 2009). Dagli articoli analizzati, traspare come in questo decennio si superi la visione economico-centrica dei grandi piani post-guerra, così come la netta distinzione tra riqualificazione urbana e rigenerazione sociale, provando a integrare nella più riconosciuta “rigenerazione urbana” le dimensioni fisiche e sociali degli impatti, introducendo esplicitamente in letteratura “the social impact” (Darchen and Ladouceur 2013; Devesa et al. 2012; Domšic 2015) soprattutto in relazione agli effetti dei grandi eventi sportivi (Mooney, McCall, and Paton 2015) e culturali (Boland 2010), così come al riuso dei brownfield (Klaus 2008) e del patrimonio.

Nella prospettiva del riuso, recependo le linee guida internazionali (UNESCO 2011), il patrimonio storico viene inteso anche a livello europeo come bene comune capace di generare nuovi processi sostenibili (Council of Europe 2005; European Commission 2016) e il suo riuso diventa un fattore chiave (Boeri et al. 2016; Pendlebury 2002; Strange and Whitney 2003) per migliorare la qualità della vita, sviluppare la responsabilità collettiva per i beni del patrimonio e dare potere all’azione e al coinvolgimento della comunità (Bullen and Love 2011).

In particolare, il “riuso adattivo” emerge come una potente strategia per gestire il cambiamento di stato degli edifici e ridurre i costi ambientali, sociali ed economici della continua espansione delle città (Ball 1999; Bullen and Love 2009) incentivando la nascita di processi creativi e culturali e il riconoscimento e la produzione di nuovi valori.

In tal senso, in risposta alla nozione più elitaria della creative-class di Florida, la cultura viene identificata come un valore in sé (Sasaki 2010) per favorire lo sviluppo delle identità locali (Bailey 2013; Boontharm 2012; Munzner and Shaw 2015; Walker and Simmons 2009) e delle capabilities delle comunità (Sen 1999).

Se così da una parte grandi attività creative, eventi culturali e sportivi si inseriscono in più ampie campagne di re-branding e place-marketing delle città (Bagwell 2008; Boland 2010), cresce la consapevolezza di come la cultura possa intercedere nella dimensione sociale (Tremblay and Tremblay 2010) e relazionale, favorendo lo sviluppo di capitale sociale nelle comunità di riferimento coinvolte (Paiola 2008) in una prospettiva di sostenibilità più ampia.

Infatti, intorno al tema della sostenibilità, una polarizzazione di azioni segna un percorso non ancora univoco: mentre la priorità è sempre stata data alla sostenibilità economica e ambientale, inizia ad emergere particolare attenzione alla “sostenibilità sociale” (Colantonio 2007) in riferimento alle nozioni di "capitale sociale" e "coesione sociale" (Dempsey, Bramley, and Brown 2011). Un grande impulso al tema è stato dato dalla pubblicazione dell’Agenda 2030 con i 17 Obiettivi (UN General Assembly 2015) in cui si parla anche di “comunità sostenibili”, caratterizzate dall’interazione e la partecipazione (Darchen and Ladouceur 2013), capaci di stimolare miglioramenti fisici, economici, ambientali e sociali (Maliene, McDonald, and Malys 2008), attirando nuovi investimenti e nuove opportunità (Roberts and Sykes 1999). Se così gran parte dei progetti si edificano ancora nella scia della flagship regeneration per rendere la propria immagine competitiva a livello globale, una rilevante corrente letteraria si domanda “a beneficio di chi rivitalizziamo la città e con chi lo facciamo?” (Lowe 2008).

L’opportunità di includere le comunità per migliorare il processo decisionale e l’empowerment dei cittadini attraverso percorsi di cittadinanza attiva (Fung and Wright 2003), cela anche il rischio rispetto al quale la partecipazione possa diventare poco più che un simbolismo (Cooke and Kothari 2001) e un addomesticamento del suo potenziale trasformativo (Atkinson 1999; Cleaver n.d.; Pollock and Sharp 2012; Samers 1998).

Questo contesto orienta fortemente il ruolo della valutazione e i suoi approcci, in quanto la complessità di variabili in gioco, il coinvolgimento di molteplici di attori (imprese private,

organizzazioni non-profit, gruppi di comunità e organizzazioni del settore pubblico) e il carattere a "lungo termine" dei processi di rigenerazione urbana, espongono il processo valutativo ad un grado di incertezza elevato.

Sono richieste, dunque, decisioni negoziate e la questione risulta essere un problema di valutazione complesso (Cerreta 2010) e multiobiettivo (Yusuf, Georgakis, and Nwagboso 2009) che necessita di un processo integrato. Sebbene sia un concetto emergente, i metodi tradizionali di valutazione della sostenibilità sociale, attenti all'occupazione o alla riduzione della povertà, sono sempre più accostati ai concetti di felicità, mescolanza sociale, inclusione sociale, integrazione della comunità, valori condivisi (Cerreta and Panaro 2017a; Kenter et al. 2016) e senso del luogo, che richiedono modalità alternative in grado di esplorare cosa e come "misurare" (Colantonio 2010; Glasson and Wood 2009).

Pertanto, entrano in uso nuovi approcci e strumenti della valutazione per meglio strutturare gli ambienti di supporto alle decisioni (DSS), come i sistemi di inferenza fuzzy (FIS) (Yusuf et al. 2009), e per misurare gli impatti dei processi di rigenerazione urbana sulla salute (HIA), sulla parità (EQIA), sull'impatto normativo (RIA), sulla sostenibilità (SA) e sull'impatto sociale (SIA) (Glasson and Wood 2009).

Il Social Impact Assessment (SIA), nello specifico, si concentra sugli impatti sulle persone e la loro vita quotidiana, definendo un processo durante il quale diventa centrale il coinvolgimento della comunità (Vanclay 2003) e la definizione di appropriati set di criteri e indicatori quanti-qualitativi (Tavano Blessi et al. 2012).

Gli studi dimostrano miglioramenti metodologici che iniziano a prendere in considerazione le condizioni di base presenti e future, la scala geografica degli impatti, i criteri e gli indicatori significativi per misurare l'impatto, gli impatti cumulativi e residui, nonché la gestione dell'impatto durante il processo (Glasson and Wood 2009).

In base alle esigenze emergenti dal considerare in modo inclusivo i processi decisionali, la valutazione adattiva (Bankes 2005; Boston 2000; Chapman 2004; Weber 2005), integrata e multicriteriale dei fattori socioeconomici, se precedentemente trascurata, diventa il campo scientifico in cui superare i limiti dei processi di rigenerazione urbana, dimostrandone l'efficacia attraverso nuovi percorsi di valutazione degli impatti in grado di generare.

Nella fascia temporale 2017-2021, l'ultimo quinquennio analizzato, il più produttivo dal punto di vista letterario, si pone grande enfasi sul tema del patrimonio culturale, essendo stato scelto, quest'ultimo, come tema dell'anno europeo 2018.

In modo sempre più condiviso, la valorizzazione e il riuso del patrimonio culturale diventa centrale nelle strategie di rigenerazione dei centri urbani e viene riconosciuto come "collante" tra le diverse dimensioni dello sviluppo sostenibile (UN General Assembly 2015; United Nations 2016) in quanto capace di migliorare la produttività economica, sociale e ambientale della città (Fusco Girard 2013; Nocca and Fusco Girard 2018). Per questo, Dalmas et al. (Dalmas et al. 2015) evidenziano come la nozione di patrimonio sia "inseparabile dalla sua natura multidimensionale", mettendo in luce la necessità di misurarne gli impatti già precedentemente emersa con l'Historic Urban Landscape (Cerreta and de Toro 2014) e lo strumento operativo dell'Heritage Impact Assessment (ICOMOS 2011).

Il riuso adattivo del patrimonio diventa così una pratica di rigenerazione urbana (Cerreta, Elefante, and la Rocca 2020) sostenibile, capace di produrre innovazione nel consentire agli abitanti di gestire le risorse come commons (Mangialardo and Micelli 2017; Ostrom 1990), attraverso strumenti di rigenerazione "interventista" (Duarte Alonso et al. 2020) che connettono le amministrazioni locali con la cittadinanza attiva e stimolano l'innovazione sociale in nuove forme di imprenditoria. Il riuso adattivo di questi beni collettivi (Putnam and Cartocci 2004) consente alle persone di identificare i siti del Patrimonio come un'opportunità (Vardopoulos et al. 2020), stimolando lo sviluppo di nuove organizzazioni sociali ed imprenditoriali per prendersene cura, come nuove imprese sociali, capaci di ibridare profit e

non-profit, volontariato privato e pubblico concentrandosi sulle comunità locali e facilitando lo sviluppo locale (Roberts and Woods 2005; Venturi and Zandonai 2016).

Da un lato è dunque evidente il consolidamento in questi anni di framework dell'innovazione sociale e di impatto sociale, come testimoniano la letteratura accademica (Arena et al. 2015; Coscia and Rubino 2021; Evers and Ewert 2015; Moulaert et al. 2017; Mulgan 2013; Romanelli and Zbuchea 2020), il diffondersi di pratiche internazionali e la nascita di nuovi centri di ricerca al tema dedicati (www.cottinosocialimpactcampus.org/).

Dall'altro lato, emerge sempre più la necessità di riflessioni più strutturate sul potere trasformativo di questi valori affinché siano incisivi anche nella dimensione economica (Coscia and Rubino 2021). Pertanto, seppur da un ramo di letteratura più ridotto e sovente confinato nell'ambito dell'economia, particolare attenzione in questi anni è dedicata agli approcci tesi al coinvolgimento degli stakeholder, allo sviluppo di modelli di governance misti e multiattoriali, così come alla sperimentazione di strategie di finanziamento sostenibile (Della Lucia and Trunfio 2018).

In particolare, nuovi approcci e strumenti come l'impact economy e l'impact investing (Brest and Born 2013; Caselli and Ruocco 2018) mirano a combinare intenzionalmente e proattivamente il ritorno economico con l'impatto sociale, fornendo soluzioni a problemi sociali difficili da risolvere secondo le sole logiche di mercato o sulla base esclusiva del finanziamento pubblico (Alijani and Karyotis 2019).

La complessità cui deve far fronte la valutazione in questo contesto, viene interpretata attraverso una moltitudine di strumenti, tecniche e metodi, che sovrappongono obiettivi di valutazione economica a quella sociale.

Particolare spazio in letteratura è dedicato alla Community Impact Evaluation (CIE) (Lichfield 2005) per comprendere vantaggi e svantaggi per ognuno dei gruppi sociali coinvolti (Bottero et al. 2020); al Social Return of the Investments (SROI) (Millar and Hall 2013) per valutare l'impatto sociale e mapparne il cambiamento considerando costi e benefici sociali, ambientali ed economici; the Multicriteria Decision Analysis (MCDA) (Figueira, Greco, and Ehrgott 2005) o una combinazione di valutazioni economiche e multicriteriali per supportare decisioni sempre più condivise e complesse, nel tentativo di cogliere aspetti tangibili e intangibili di questi processi.

Tutti i 478 documenti sono stati esportati in formato CSV da Scopus con i loro dati specifici che includono il numero di volte in cui l'articolo, l'autore, la fonte, il paese e i riferimenti sono stati citati, oltre al titolo, all'abstract e alle parole chiave. Queste informazioni sono state importanti per la produzione e l'analisi delle mappe bibliometriche finalizzate ad offrire occasioni di confronto o integrazione della review letteraria svolta. Le mappe sono state generate con VOSviewer versione 1.6.16 (0) (van Eck and Waltman 2010), un software per creare mappe basate su dati di rete e per poterle visualizzare ed esplorare. Il manuale del software (van Eck and Waltman 2013) chiarisce come le mappe siano costituite da elementi e collegamenti: gli elementi della rete sono gli oggetti di interesse con cui si intendono caratterizzare le mappe, ovvero pubblicazioni, ricercatori, o termini presenti all'interno dei paper, mentre le relazioni sono i collegamenti tra due elementi, per co-authorship, co-occurrence, citation, bibliographic coupling or co-citation links, rappresentati da una linea di spessore variabile al variare della forza del collegamento.

Gli elementi, infine, possono essere raggruppati in cluster identificabili tramite differenti colori a loro dedicati. Il software offre poi modalità di visualizzazione delle mappe emerse: la network visualization, ovvero la rappresentazione di una mappa in cui la prossimità o meno degli elementi esprime la relazione tra gli stessi e la loro dimensione ne esprime il peso; l'overlay visualization, in cui la variazione dei colori di default indica il passaggio dagli elementi storicamente meno recenti, rappresentati dal colore blu, a quelli più recenti,

identificati con il colore giallo; la density visualization, interrogabile per ottenere una mappa della densità sia degli elementi che dei cluster.

Per la ricerca in corso, le mappe del paesaggio scientifico sono state generate sia a partire dai dati bibliografici che dai network data estratti dal database di Scopus. Nel dettaglio, attraverso VOSviewer sono state effettuate le seguenti analisi:

1. Co-citation analysis, in cui il link co-citation è un collegamento tra due items entrambi citati dallo stesso documento. In particolare, sono stati analizzati i collegamenti tra i cited references al fine di meglio indagare le relazioni tra i riferimenti citati all'interno dei paper presenti nel database;

2. Network data analysis, al fine di costruire una rete di co-occurrence links between terms.

L'analisi di co-citazione definisce la frequenza con cui le coppie di documenti scientifici sono state citate insieme negli articoli individuati dal database, delineando così la struttura intellettuale delle principali questioni legate al campo di ricerca. Nello specifico, è stata generata in VOSviewer una mappa basata sui bibliographic data, estratti dal database di Scopus, scegliendo come tipo di analisi "Co-citation", come counting method il "Full Counting" e come unità di analisi the "Cited references".

Per costruire la mappa bibliografica, è stato stabilito il numero minimo di 3 citazioni di un riferimento citato, ottenendo così dalle 24375 citazioni 71 elementi. La figura 4 mostra i 10 articoli che sono stati citati il maggior numero di volte.

autore	titolo	anno	cit.	link
B. Garcia	Cultural Policy and Urban Regeneration in Western European Cities: Lessons from Experience, Prospects for the Future	2004	13	41
J. Peck	Struggling with the Creative Class	2005	9	24
S. Miles	The Rise and Rise of Culture-Led Urban Regeneration	2005	7	22
M. Miles	Interruptions: Testing the Rhetoric of Culturally Led Urban Development	2005	5	17
S. Zukin	The Cultures of Cities	1995	5	17
G. Evans	Measure for Measure: Evaluating the Evidence of Culture's Contribution to Regeneration	2005	6	16
B. Garcia	Deconstructing the City of Culture: The Long-Term Cultural Legacies of Glasgow 1990	2005	6	16
A. J. Scott	The cultural economy of cities	2000	6	16
F. Bianchini & M. Parkinson	Cultural policy and urban regeneration: the West-European experience	1993	4	15
R. Paddison	City Marketing, Image Reconstruction and Urban Regeneration	1993	3	15

Figura 4. Classifica delle co-cited references

La maggior parte degli articoli più citati sono stati pubblicati tra il 2000 e il 2005 e sono tutti interessati al controverso dibattito sulla culture-led regeneration. In particolare, il più citato paper di B. Garcìa (García 2004) mette in luce come gli elevati investimenti per produrre eventi culturali e relative infrastrutture non siano, in quegli anni, ancora affiancati da percorsi

di valutazione degli impatti a lungo termine, né inseriti in più ampie strategie capaci di garantire una distribuzione equilibrata, sia spaziale che sociale, dei benefici. La vaghezza dei termini di valutazione per gli impatti culturali e sociali, infatti, motiva i policy-makers ad affidarsi a proiezioni basate sulla valutazione degli impatti economici e fisici. Ne deriva, secondo Garcìa, la creazione di "miti" praticamente indiscussi sull'importanza di manifestare gli impatti, che nascondono, però, la mancanza di seri tentativi di trarre insegnamenti dall'esperienza e di stabilire modelli replicabili di rigenerazione culturale di successo e, soprattutto, sostenibile (García 2004).

Per quanto riguarda la mappa bibliometrica generata (fig. 5), le connessioni tra i diversi nodi indicano la presenza di co-citazioni, mentre i nodi rappresentano i riferimenti e le loro dimensioni il numero di citazioni per documento. Queste sono suddivise in 5 cluster rappresentati da 5 colori differenti.

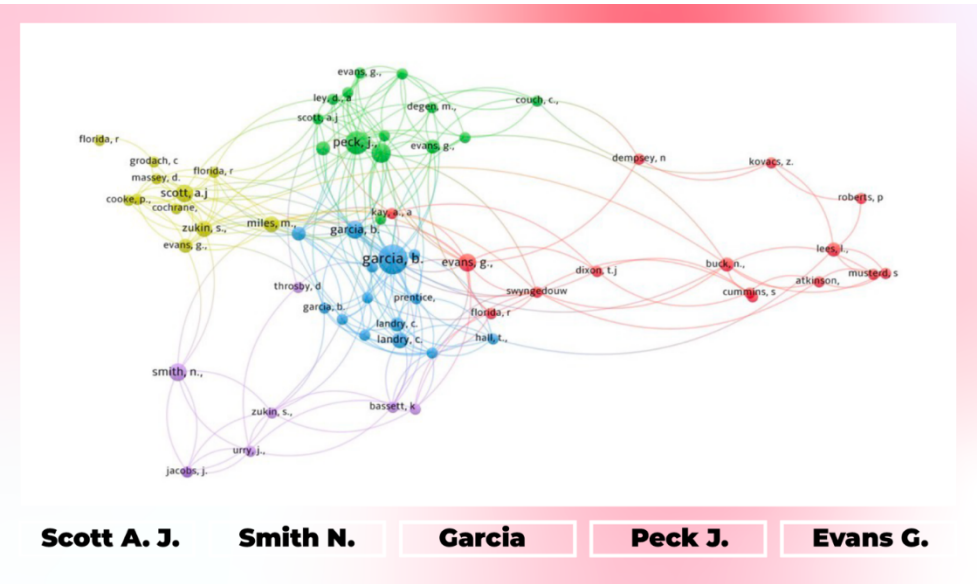


Figura 5. Visualizzazione del network delle citazioni nella mappa bibliometrica prodotta con VOSviewer

I cluster emersi si polarizzano attorno alcuni principali autori, tra cui Scott A. J., Peck J, Smith N., Garica B. e Evans G. Per conoscere e visualizzare la distribuzione e la relazione tra i termini principalmente ricorrenti negli articoli analizzati, è stata generata in VOSviewer anche una Network data analysis. L'elenco dei termini emersi è stato filtrato eliminando quelli che esprimono i riferimenti geografici citati all'interno dei paper. La visualizzazione "Overlay" di questa mappa (fig. 6) consente di osservare, oltre ai termini maggiormente ricorrenti e le loro connessioni tematiche, anche quando questi sono stati introdotti nel dibattito, grazie ad una gradazione cromatica che segna il passaggio dal 2010 (blu) al 2018 (giallo).

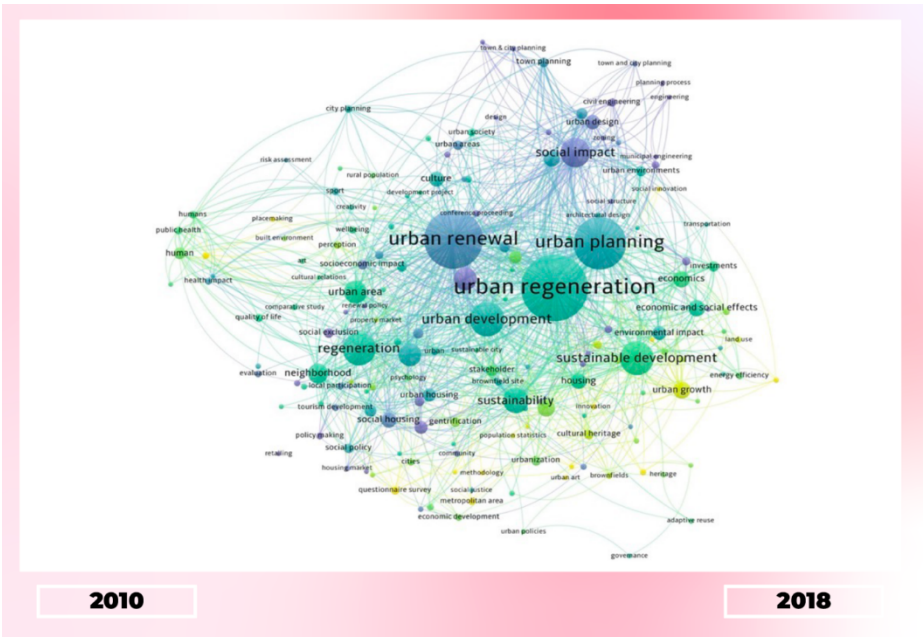


Figura 6. Visualizzazione del network dei dati nella mappa cronologica prodotta con VOSviewer

Se nel 2010 sono già piuttosto condivisi i termini di "social impact", "economic regeneration" e "social exclusion", è verso la fine del quindicennio del 2000 che sembra essere superato il concetto di "urban renewal" a favore di "urban regeneration". In questi anni la letteratura diventa particolarmente sensibile al tema della sostenibilità, come mostra la condivisione dei termini "sustainability" e "sustainable development", oltre a "quality of life" e "wellbeing". Di conseguenza, con l'evidenza della complessità dei processi e all'esigenza di manifestare gli impatti generati, tra il 2016 e il 2017 il dibattito si anima attorno ai "decision making" processes, connessi agli "economic and social effects", ma anche ai termini "evaluation", "strategic approach", "local participation" e "cultural heritage". In colore giallo appaiono tutti i termini principalmente condivisi tra il 2017 e il 2018. La presenza in questo cluster di "questionnaire survey", insieme a "methodology" e "assessment method", lascia intendere come la ricerca di strumenti e tecniche di valutazione quali-quantitative siano al centro dell'attenzione.

2.2 Caratteristiche principali dei processi di rigenerazione urbana

Dalla review letteraria definita, emerge come negli ultimi tempi l'erosione del welfare state, in particolare dopo la crisi del 2007, ha messo fortemente in crisi i progetti di rigenerazione a forte guida pubblica (Tricarico, Calvaresi, and le Xuan 2014).

L'analisi di tali progettualità ha dimostrato nel tempo diversi punti di debolezza, tra cui esiti di gentrification (Lees 2008), nuove tensioni urbane e sociali (Flint and Raco 2012) e forme di esclusione sociale. Anche a partire da queste evidenze, ci si è iniziati ad interrogare sulla necessità di un approccio rigenerativo diverso, capace di tenere in considerazione rilevanti questioni sociali e l'attiva partecipazione delle comunità ai cambiamenti urbani (Ginsburg 1999) soprattutto nei contesti marginali. In particolare, alcune questioni affrontate dalla letteratura si ritengono in questo contesto particolarmente rilevanti per cogliere la mutazione del fenomeno della rigenerazione urbana e, dunque, il contesto in cui agisce la valutazione:

- la centralità delle comunità (i);
- la componente culturale (ii);
- la produzione di innovazione (iii).

Di fronte la rilevata incidenza delle trasformazioni urbane nella qualità della vita delle persone, le comunità si mostrano centrali (i) per il raggiungimento degli impatti positivi previsti. In tal senso, le comunità non solo come beneficiare degli effetti prodotti, ma anche co-produttrici dei valori generati in quanto il consumatore diventa contributore all'intero processo. Già da tempo, molteplici tesi convergono nel credere che un maggior coinvolgimento delle comunità nei processi di rigenerazione sia il fattore chiave per ri-innovare i servizi e riconsiderare la fruizione degli spazi pubblici. Barton, Grant e Guise (Barton, Grant, and Guise 2003) sostengono che più la comunità è coinvolta nella progettazione degli interventi urbani, migliore sarà il rapporto che i cittadini vivranno con i nuovi spazi pubblici. Similmente, Frey (Frey 2003) nota che i cittadini sono maggiormente responsabili degli spazi in cui vivono quando sono coinvolti nella rigenerazione degli stessi attraverso processi community-based o community-led. Spesso considerati sinonimi, questi due approcci prevedono alcune differenze nel considerare il ruolo delle comunità in quanto partecipanti o attivatrici e governatrici dei processi stessi. Ad ogni modo, le più recenti sperimentazioni di rigenerazione urbana si confrontano con un approccio filosofico in cui le comunità hanno un ruolo attivo e partecipano nell'evidenziare e affrontare i problemi sociali che le riguardano, progettando attivamente per risolverli insieme (Foley and Martin 2000; Sendra and Fitzpatrick 2020).

Da una domanda predefinita si è infatti giunti ad una domanda guidata da bisogni e aspirazioni (bi-sogni), passando da un modello tradizionale guidato dall'offerta a quello guidato dalle comunità in cui la dotazione viene sostituita dalle capacitazioni (fig. 6) attraverso percorsi abilitanti di apprendimento condiviso, in cui parte del valore atteso è la costruzione stessa di comunità indipendenti. Per questo, la misurazione del grado di consapevolezza ed empowerment (fig. 7) delle comunità diventa una sfida particolarmente rilevante nella valutazione dei processi di rigenerazione urbana community-based.

dominio	1	2	3	4	5
partecipazione comunitaria	Non tutti i membri partecipano alle attività e agli incontri che si svolgono nella comunità	I membri della comunità sono presenti alle riunioni, ma non sono coinvolti nelle discussioni e non offrono contributo	I membri partecipano alle discussioni ma non alla presa di decisioni. Si limitano a volontariato e donazioni	I membri partecipano alle discussioni ma non alla presa di decisioni. Esiste un sistema per condividere tra loro le informazioni	La partecipazione al decision-making viene mantenuta. I membri partecipano ad attività esterne alla comunità
capacità di analisi dei problemi	La comunità non ha effettuato un'analisi dei problemi	La comunità manca di capacità e consapevolezza per effettuare un'analisi dei problemi	La comunità possiede le capacità. Problemi e priorità sono state identificate dalla comunità. Non tutti i sono stati coinvolti	La comunità identifica i problemi, le soluzioni e le azioni. L'analisi dei problemi rafforza la progettazione delle comunità	La comunità continua a identificare con competenza e padronanza i propri problemi, le soluzioni e le azioni
leadership locali	Alcune organizzazioni della comunità sono prive di leader	Per tutte le organizzazioni sono presenti dei leader. Alcune organizzazioni non funzionano secondo la guida di leader	Le organizzazioni della comunità funzionano seguendo le indicazoni dei leader. Alcune non hanno il supporto di leader esterni	I leader prendono iniziative con il supporto delle loro organizzazioni e chiedono una formazione su specifiche competenze	I leader prendono piena iniziativa. Le organizzazioni danno pieno supporto. I leader lavorano con gruppi esterni per ottenere risorse
strutture organizzative	La comunità non ha strutture organizzative come i comitati/consigli	La comunità ha costituito delle organizzazioni, ma queste non sono attive	Ci sono più organizzazioni attive. Hanno meccanismi per permettere ai membri di partecipare significativamente	Molte organizzazioni hanno stabilito legami all'interno della stessa comunità	Le organizzazioni sono coinvolte all'interno e all'esterno. La comunità è impegnata con altre organizzazioni
attivazione delle risorse	La comunità non ha attivato le risorse	Solo le persone ricche e influenti attivano le risorse. I membri della comunità sono "fornitori" di risorse	La comunità fornisce sempre più risorse, ma non si condivide la ripartizione. Le risorse attivate producono benefici limitati	Le risorse vengono usate anche per attività esterne. La comunità discute sulle distribuzioni, ma le decisioni finali non sono eque	Vengono attivate importanti risorse, tutta la comunità decide sulla loro distribuzione e sono distribuite equamente
collaborazione con altri	Nessuna	La comunità ha collaborazioni informali con altre organizzazioni e persone, ma senza uno scopo ben definito	La comunità ha concordato le collaborazioni, ma non è coinvolta nelle azioni e nel loro sviluppo	Collaborazioni interdipendenti, definite, orientate allo sviluppo della comunità, basate sul reciproco rispetto	Le collaborazioni generano risorse, fondi e reclutano nuovi membri. Le decisioni producono miglioramenti per la comunità
capacità di chiedersi "perché"	Non si tengono discussioni di gruppo per domandarsi il "perché" circa le questioni della comunità	Si tengono discussioni sul "perché" per questioni che riguardano la comunità e per mettere in dubbio quanto acquisito	Si effettuano incontri di gruppo per ascoltare, riflettere sui presupposti e mettere in discussione quanto appreso	I gruppi della comunità dialogano, trovano soluzioni, conducono auto-valutazioni e analisi. Alcune soluzioni si attivano	I gruppi della comunità hanno la capacità di autovalutarsi e migliorarsi. Questo porta a un cambiamento collettivo
gestione dei programmi	Da parte degli operatori	Da parte degli operatori, ma confrontandosi con la comunità	Da parte della comunità e controllo di operatori. Le modalità decisionali sono concordate, le responsabilità definite, ma senza formazione	Da parte della comunità rispetto alla progettazione, attuazione e valutazione, con assistenza limitata. Sviluppo del senso di appartenenza	Autogestione della comunità, indipendente dagli operatori. La gestione è responsabile
relazioni con consulenti esterni	Consulenti esterni controllano l'attuazione, i fondi, le risorse e la valutazione del programma	Consulenti esterni svolgono un ruolo di controllo, confrontandosi con le comunità che non partecipa al decision-making	Consulenti e comunità prendono decisioni condivise. Il ruolo del consulente è concordato reciprocamente	La comunità prende le decisioni con il sostegno dei consulenti che facilitano il cambiamento con formazione e sostegno	La comunità prende le decisioni con il sostegno dei consulenti che facilitano il cambiamento con formazione e sostegno

Figura 7 Scala di Laverack e Labonte (2008) per misurare l'empowerment delle comunità (reinterpretazione dell'autrice)

Si configurano dunque come processi collaborativi che si strutturano attraverso approcci basati sul territorio (Sullivan and Skelcher 2002; Wagenaar 2007) in cui i cittadini si attivano nei luoghi in cui vivono, per agire su questioni che li riguardano. In urbanistica, alcuni

esperimenti particolarmente significativi di coinvolgimento attivo delle comunità nei processi di trasformazione urbana sono avvenuti in America dopo gli anni '70.

Il "community-based planning", ad esempio, non solo riconosce la comunità locale come interlocutore, ma vi si affida per dialogare con gli abitanti di un quartiere, affrontare i problemi comuni e favorire la partecipazione alla formazione delle decisioni. In Europa, anche grazie all'impulso delle più recenti linee guida europee e internazionali, dalla Nuova Programmazione Europea 2014-2020 (Ministry of Finance n.d.) all'Agenda 2030 con gli obiettivi SDGs (United Nation 2019), così come alla costituzione della rete europea ECOLISE (Penha-Lopes et al. 2019) e alla nascita di alcuni strumenti come il Community-Led Local Development (CLLD), iniziative di sostenibilità guidate dalla comunità si stanno moltiplicando, manifestandosi nel riuso collettivo di immobili abbandonati, così come nella co-gestione di giardini comunitari e permaculture, esprimendo come le iniziative Community-Led possano essere collegate a processi di trasformazione collettiva degli spazi pubblici (Cerreta and Reitano 2019).

Queste iniziative dal basso si descrivono come motori di rigenerazione urbana via innovazione sociale: interventi che impegnano risorse relativamente modeste, con logiche imprenditoriali e che diventano in diversi casi anche forme di rivendicazione sociale. Sono interventi che lavorano su spazi-innesto o su sistemi di spazi puntuali, spesso a scala di quartiere, in cui sperimentare collaborazioni inedite tra diversi settori dell'amministrazione e tra soggetti pubblici e privati di vario genere, oltre a forme inedite di coinvolgimento dei cittadini (Carta and la Greca 2017) e di nuova imprenditorialità. Iniziative prima ritenute "hopeful monsters", espressione più volte utilizzata da Ezio Manzini (Manzini 2011), oggi sono riconosciute come vere e proprie organizzazioni che dal basso, strettamente connesse ai territori in cui agiscono, rispondono alla globalizzazione con la territorialità (Venturi and Zandonai 2019), alla competizione con la cooperazione, ponendo la creazione di valore ad un livello di geo-comunità (Bonomi and Pugliese 2018).

In questa direzione, la rigenerazione urbana viene percepita come interventista (Roberts 2000), un modo per mobilitare le comunità a investire nell'acquisizione di nuove competenze e capacità (Duarte Alonso et al. 2020), mobilitando gli sforzi collettivi e fornendo una base per negoziare soluzioni d'impatto.

Proprio dall'esigenza delle comunità di agire negli spazi pubblici, anche in modo indipendente, attraverso percorsi generativi, diverse famiglie di strumenti giuridici sono stati definiti per regolare l'incontro tra ente locale e imprenditorialità civica nella gestione dei commons. Tra questi: la concessione ex articolo 151 del Codice dei contratti pubblici (decreto lgs. 50/2016), sperimentata a Milano; i patti di collaborazione, sviluppati in molte città, ma le cui esperienze più significative sono ritenute quelle di Bologna e Torino; la proprietà collettiva e gli usi civici, sperimentata principalmente a Napoli ma anche in parte a Reggio Emilia; il baratto amministrativo, previsto dall'articolo 190 del Codice dei contratti e applicato finora in piccoli centri. Affinché il carattere pubblico dell'azione esercitata diventi costitutivo dei processi avviati mediante tali strumenti, la valutazione d'impatto sociale prodotto rappresenta la base di scambio tra amministrazione pubblica e city maker (Iaione et al. 2018).

In questa prospettiva, diventa necessario riconoscere che le reti sociali e le aspirazioni degli abitanti sono una fonte imprescindibile di generazione di valore e che la loro trasformazione in produttori di impatto sociale positivo, anche stimolando la nascita di nuova imprenditorialità sociale, è il nodo attorno cui costruire processi in grado di generare valore e mantenerlo nel tempo (Calderini and Venturi 2018).

Nella riconfigurazione dei processi di rigenerazione urbana, la dimensione culturale ha sempre più caratterizzato gli interventi trasformativi (ii), non solo nella riconsiderazione degli effetti, ma anche nelle intenzioni attorno cui questi sono progettati (Sacco, Ferilli, and Tavano

2014) per migliorare l'interazione tra lo sviluppo economico, il rinnovamento sociale e la rigenerazione edilizia (Sepe 2013).

Il fiorire del tema, soprattutto intorno agli anni 2000, riconosce nello sviluppo guidato dalla cultura una modalità per rinnovare l'immagine e il ruolo delle città, l'innovazione urbana, la crescita e l'imprenditorialità, così come la crescita urbana sostenibile (García 2004). Anche nei nuovi meccanismi di co-governance, l'investimento in cultura gioca un ruolo di legittimazione che spinge attori pubblici e privati a interagire mediante partnership coinvolgendo la società civile al fine di contribuire alla strategia di rigenerazione urbasna e alla coesione sociale (Degen and García 2012). In questa direzione, governo della città, imprese e organizzazioni non profit si configurano in nuove dinamiche orizzontali come principali attori del paesaggio urbano (Sasaki 2010).

Nel dibattito scientifico, Evans (Evans 2005) definisce tre modelli attraverso i quali la cultura può essere incorporata all'interno del progetto di rigenerazione (fig. 8):

– "culture and regeneration", in cui le attività culturali non sono pienamente integrate nello sviluppo del piano, ma rilegate a interventi spesso di piccola natura atti a valorizzare gli spazi edificati;
– "culture regeneration", in cui le attività culturali sono integrate nella strategia complessiva in termini di pianificazione, politiche e finanziamenti, insieme ad altre attività appartenenti alle sfere ambientali, sociali ed economiche;
– "culture-led regeneration, modello in cui la cultura è catalizzatore e motore della rigenerazione, e la sua influenza si estende alle strategie di costruzione o riuso degli edifici per usi pubblici o misti, così come il recupero degli spazi aperti oppure azioni di rebrand degli spazi, attraverso festival, eventi e arte pubblica.

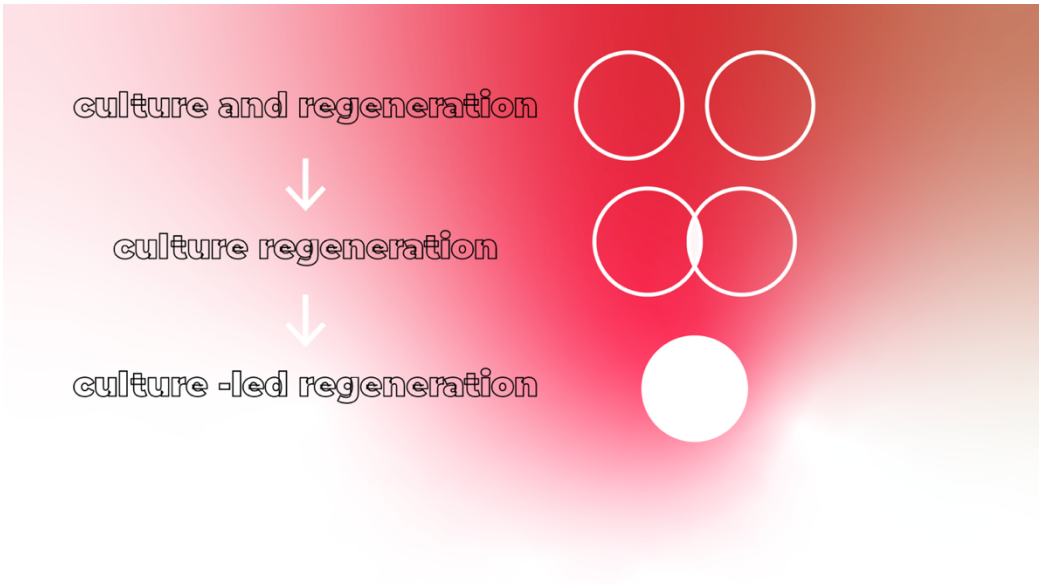


Figura 8 Tre modelli di rigenerazione urbana teorizzati da Evans G., 2005

Se da una parte molte città si sono così trasformate attraverso grandi interventi che sotto il cappello della "culture-led regeneration" hanno edificato grandi istituzioni culturali trasformando interi quartieri degradati (come accaduto a Bilbao) comportando un rinnovamento del tessuto urbano, dall'altra parte molti di questi interventi non hanno concretamente contribuito ad un miglioramento della qualità della vita degli abitanti, anzi generando sovente fenomeni di gentrification. La cultura dunque, significa qualcosa, ma non

può significare tutto (Miles and Paddison 2005; Tavano Blessi et al. 2012) e non può essere considerata come una sorta di panacea per i problemi urbani. Ancora una volta, riesce ad essere un driver significativo nei processi rigenerativi solo quando realmente integrata e condivisa con le comunità del territorio, tradotta negli input del processo affinché fornisca output sociali ed economici. I fattori che infatti conducono alla progettazione di strategie culture-led nella prospettiva delle "flagship", possono allo stesso tempo ridurre al minimo la scelta pubblica o un'analisi più completa e obiettiva degli impatti culturali (Evans 2005) che, declinati in differenti dimensioni valoriali, possono apportare un contributo rilevante nei processi di rigenerazione urbana (fig. 9).



Figura 9 Il contributo culturale nei processi di rigenerazione di G. Evans, 2005 (reinterpretazione dell'autrice).

Pertanto, si registra un crescente interesse in ambito locale rispetto a progetti che possono inquadrarsi nella cornice del welfare culturale, come testimonia la nascita del Cultural Welfare Center nel 2020. Si tratta di processi bottom-up nei quali la dimensione locale diventa laboratorio di sperimentazione (Thornsberry et al. 2021) che ha stimolato una modifica della

legislazione statale nella regolamentazione di fenomeni divenuti sempre più rilevanti (Piperata 2005).

In questa direzione, perseguendo una matrice antropologica, Erika Lazzarino (Lazzarino 2017) propone un approccio di "rigenerazione a base culturale" in cui riconoscere e intercettare i flussi di significato che le persone e i gruppi attribuiscono alle loro pratiche. Tra le caratteristiche principali di questo approccio: intercettare i processi di change making collaborativo; favorire l'incontro tra cambiamento sociale e pianificazione del cambiamento, secondo una logica di reciproco adattamento; lavorare nei quartieri difficili per far emergere le competenze degli attori e, sulla base di queste, costruire percorsi di sviluppo locale; applicare a contesti di marginalità/periferia dove si concentrano diversità culturale, allentamento delle politiche sociali, diseguaglianza e discomfort abitativo; attivare un esercizio quotidiano, affinché il lavoro dell'operatore si sviluppi nel quartiere, in un dialogo di lunga lena con gli abitanti; interpretare le diversità e il conflitto come campi della rigenerazione. In questa cornice, negli ultimi decenni, il ruolo della cultura è così diventato un fattore trainante nei processi di rigenerazione urbana, utilizzato come "leva" per migliorare le condizioni di luoghi abbandonati o sottoutilizzati, al fine di evitare la demolizione di siti industriali, centri urbani e aree abbandonate (Mecca and Lami 2020) e, contestualmente, favorire il senso di appartenenza dei residenti, migliorando la coesione sociale, dando beneficio alla salute e all'ambiente, attraendo nuovi investimenti e flussi turistici e producendo nuovi posti di lavoro nei settori culturali (Ferilli et al. 2017a). Perseguendo questo fine, molteplici realtà a livello europeo e nazionale promuovono la rigenerazione a base culturale attraverso dinamiche innovative che pongono in stretta relazione gli abitanti con spazi abbandonati da riusare.

La rete "Trans Europe Halles" (www.teh.net) è uno dei più antichi e dinamici network che dal 1983 si occupa della riconversione di edifici abbandonati per le arti, la cultura e l'attivismo, attraverso tre pilastri fondamentali: le persone, motore dei centri culturali e principali beneficiari; gli edifici abbandonati, luoghi da trasformare in cui tutto può accadere; le arti e la cultura per generare cambiamenti positivi nel contesto e nelle comunità di riferimento. In Italia, in tempi più recenti, si è costituita la prima rete da attivatori di luoghi e spazi rigenerati a base culturale "Lo Stato dei Luoghi" (www.lostatodeiluoghi.com), composta da realtà che lavorano per innovare pratiche culturali, educative e di welfare, contrastando le disuguaglianze e favorendo l'inclusione sociale. Tra gli obiettivi principali, quello di diffondere la conoscenza e promuovere l'avanzamento della discussione pubblica sui temi della rigenerazione urbana a base culturale come leva per diffondere capacità, costruire opportunità e generare impatti sociali positivi nei territori. Queste esperienze sostengono come la rigenerazione urbana guidata dalla cultura sia accompagnata dall'innovazione sociale che si basa su fonti di impiego provenienti dal territorio, da attori privati e pubblici ed emerge dalla ricerca di collaborazione e cooperazione come mezzo per tradurre idee e progetti che aiutano a sviluppare la creazione di valore pubblico (Mecca and Lami 2020).

Alla luce delle complessità con cui sono chiamati a confrontarsi i processi di rigenerazione urbana, la dimensione dell'innovazione (iii), nelle sue differenti forme, rappresenta una delle caratteristiche principali che animano il dibattito contemporaneo. La rigenerazione urbana si basa sull'innovazione sociale come mezzo per risocializzare le città e gli spazi urbani, sviluppando il livello locale o urbano come piattaforma per il cambiamento sociale in un rapporto con il governo locale al fine di sostenere l'empowerment, le relazioni e i legami sociali rafforzando il significato di comunità (Moulaert 2013). In particolare, l'innovazione sociale si riferisce a nuove pratiche, metodi e processi che richiedono sforzi cooperativi e collaborativi per risolvere le sfide sociali soddisfacendo le richieste sociali in modo migliore (Howaldt et al., 2015). In tal senso, l'innovazione sociale è vista come una soluzione per sviluppare nuovi servizi che rispondano a esigenze complesse e creino "valore sociale".

L'innovazione sociale implica così che lo sviluppo e la crescita orientati ai bisogni umani si basano sull'idea che le persone identificano nuove forme di organizzazione sociale, rafforzando il potenziale creativo delle società guidate dagli esseri umani per migliorare la qualità della vita all'interno delle comunità (Mulgan, 2015). Pertanto, si può dire che l'innovazione sociale aiuta a modellare la governance urbana promuovendo una società sostenibile e democratica attraverso il ruolo della società civile e del terzo settore nella partecipazione, nel processo decisionale e nei servizi sociali (Evers and Ewert 2015), configurandosi come parte di un paradigma di cambiamento e motore di scelte strategiche orientate all'inclusione, basandosi sulla diffusione della conoscenza come risultato di sforzi collaborativi e co-costruttivi (Romanelli and Zbuchea 2020). È un mezzo per aiutare le persone ad apprendere collettivamente e migliorare la qualità della vita di gruppi e comunità al fine di trasformare il quadro istituzionale della società (Klein 2013). In particolare, per quanto emerge dalla letteratura, l'innovazione si declina in differenti e complementari aspetti: inclusività dal basso, creatività, conoscenza. L'"innovazione inclusiva" (Codagnone and de Luca 2009; Ng et al. 2016; Swaans et al. 2014) contempla esplicitamente uno sviluppo inclusivo (Peerally, de Fuentes, and Figueiredo 2019) nel contesto specifico, sostenendo il coinvolgimento reale degli individui che ne sono stati esclusi attraverso servizi creati da questi ultimi, o direttamente per loro (Foster and Heeks 2013).

L'"innovazione dal basso" (Duarte Alonso et al. 2020) descrive processi di innovazione innescati da organizzazioni o attivisti, così come reti di professionisti o accademici, per favorire lo sviluppo sostenibile (Seyfang and Smith 2007) in ambienti non convenzionali, con combinazioni non comuni di strumenti, idee e persone (Smith et al. 2016) aiutando a suscitare le lotte, le aspirazioni e le opinioni delle comunità locali (Banerjee and Shaban 2019).

L'innovazione "basata sulla conoscenza" si fonda invece sul concetto di condivisione di conoscenze ed esperienze tra attori privati e pubblici per favorire la co-creazione di valore (Duarte Alonso et al. 2020; Romanelli and Zbuchea 2020), producendo così innovazione attraverso l'apprendimento condiviso e il conseguente miglioramento della qualità di vita delle comunità (Klein 2013).

Infine, l'"innovazione creativa" definisce un quadro più complesso ed ecosistemico in cui diversi tipi di creazione e uso della conoscenza, scientifica e industriale così come sociale e istituzionale, interagiscono tra loro in un modo che è specifico del luogo in cui queste dinamiche si sviluppano, poiché i quadri istituzionali e gli approcci alla conoscenza modellano il modo in cui le innovazioni vanno avanti in ogni dimensione territoriale (Barata et al. 2017). Questa innovazione origina anche la definizione di "innovazione territoriale" (Marsh Cf 2008) che sottolinea la dimensione spaziale della creatività e la sua relazione con le caratteristiche specifiche del capitale territoriale (cioè naturale, fisico, simbolico, umano e spaziale).

Per tali questioni, l'innovazione sociale non si riferisce a un particolare settore dell'economia, ma all'innovazione nella creazione di risultati sociali, a prescindere dal luogo in cui vengono prodotti. Pertanto, l'innovazione sociale può avvenire nel settore non-profit, nel settore pubblico (sia in termini di politiche che di modelli di servizio), nel settore privato (dalle imprese sociali alla finanza etica), così come nel settore informale, ovvero nella creazione di movimenti sociali che, in differenti settori, contribuiscono ad innovare i sistemi di risoluzioni a problemi in continuo mutamento. L'ibridazione di questi settori, inoltre, rappresenta spesso il contesto in cui l'innovazione sociale può rappresentare un percorso distintivo di miglioramento per l'impatto e il benessere sociale. In questo senso, è rilevante il contributo dell'economia sociale e, in particolare, dell'impresa sociale, in riferimento alla co-produzione di innovazione significativa per generare un cambiamento condiviso.

Tutti questi elementi trovano infatti un terreno comune nei sistemi complessi e nella teoria delle transizioni che governa l'innovazione. In particolare, la teoria delle transizioni descrive

un insieme di cambiamenti sociali che coinvolgono una varietà di attori (Geels 2011), costituiti da diversi modelli (Hans de Haan and Rotmans 2011; Schot and Geels 2007), varie fasi (Grin, Rotmans, and Schot 2010) e livelli di coevoluzione, complessità e incertezza (Rotmans and Loorbach 2009; Schot and Geels 2007), il cui meccanismo risulta particolarmente funzionale alla comprensione dei processi di innovazione.

All'interno dei sistemi complessi, il Multi-Level Perspective (MLP) (Geels 2002) definisce e analizza tre principali livelli di transizione connessi all'innovazione: nicchia, regime e landscape (fig. 10).

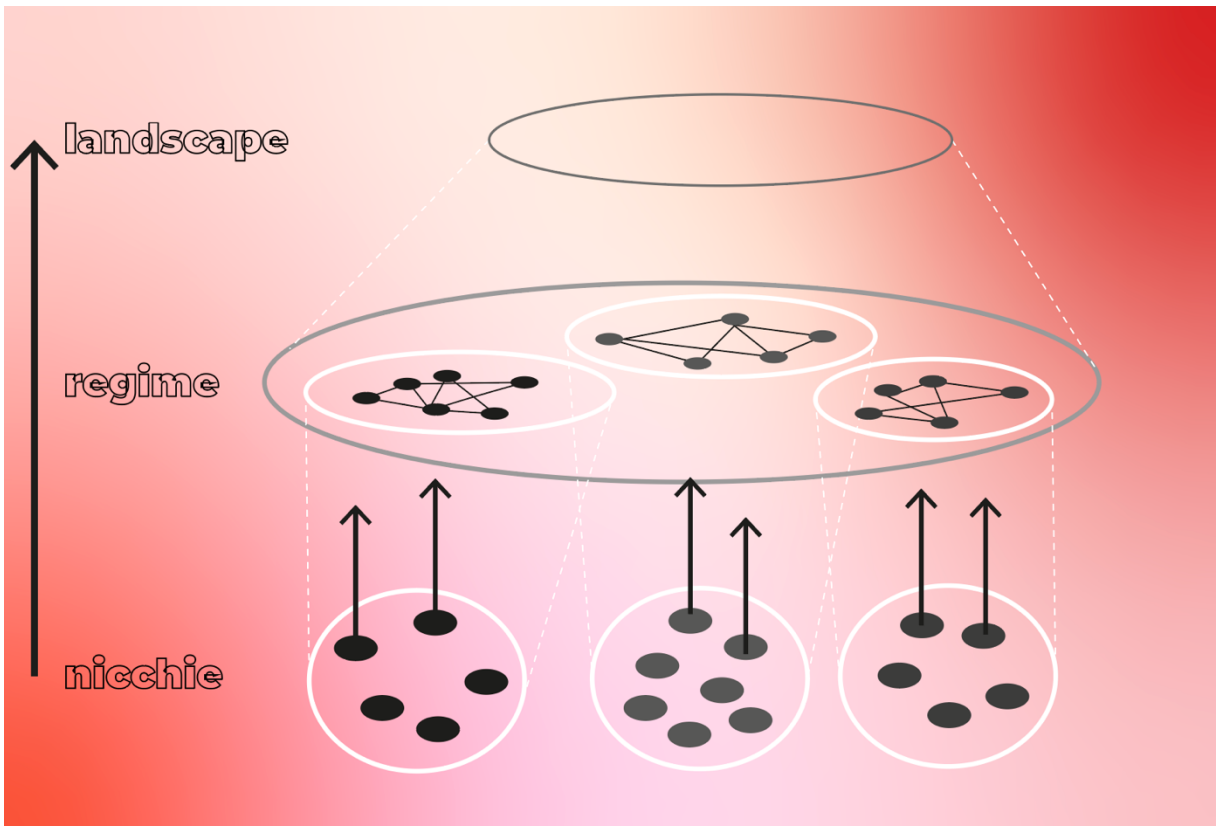


Figura 10 MLP: Multi-Level Perspective di Geels, 2002 (reinterpretazione dell'autrice)

Mentre il concetto di landscape si riferisce ad un contesto esogeno più ampio, con regime si intende un insieme di regole e pratiche portate avanti da diversi gruppi sociali (Geels 2002). La nicchia, invece, si riferisce a quegli spazi in cui avvengono epifanie di innovazione: questi cambiamenti possono essere richiesti dal regime con una certa urgenza, oppure possono essere generati dal basso per rispondere a bisogni locali, stressando il regime affinché diventino parte della norma (Concilio and Tosoni 2019). L'interazione tra nicchie e regime, sia dal lato governativo che cittadino, è ciò che costruisce lo "spazio di interazione" (de Koning et al. 2017) in cui si realizza la partecipazione. Questo spazio è un ambiente di apprendimento condiviso che può forzare un adattamento delle condizioni contestuali: combatte le resistenze culturali e pratiche esistenti sia nel modo di lavorare della pubblica amministrazione che in quello delle iniziative cittadine. Nelle nicchie, dunque, si manifesta l'epifania dell'innovazione che, quando condivisa (fig. 11), richiede al regime di recepirne le specifiche caratteristiche per trasformarle in norme generali, anche indipendenti dal contesto.

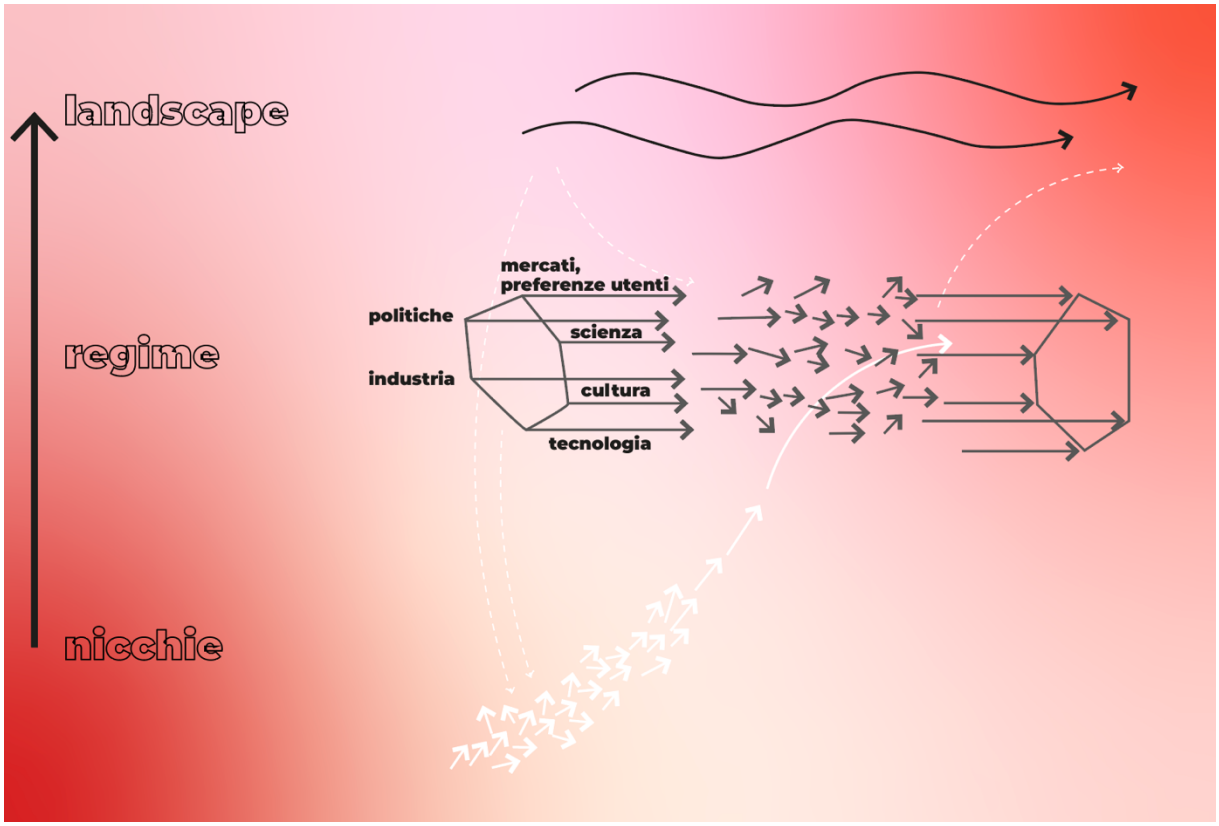


Figura 11 Strutturazione incrementale delle attività nelle pratiche locali di Loorbach D.et. al, 2017 (reinterpretazione dell'autrice)

Infatti, secondo Lublecova (Lubelcova 2012) le innovazioni sociali hanno un enorme impatto sulle economie nazionali e regionali, poiché le loro fonti provengono dai cittadini che vivono in luoghi specifici. Non a caso, le innovazioni sociali sono inestricabilmente legate alla produzione di impatto, che si riflette nel cambiamento e nel "miglioramento" che le innovazioni sono capaci di produrre nella vita degli individui, dei gruppi e della società (Jürgen and Schwarz 2010). Le dimensioni in cui produce impatto l'innovazione sociale sono essenzialmente tre. Per Moulaert (Moulaert et. al, 2005) queste sono:

- la dimensione del contenuto (soddisfazione di bisogni attualmente non soddisfatti);
- la dimensione del processo (aumento del livello di partecipazione);
- la dimensione dell'empowerment (aumento della capacità sociopolitica e dell'accesso alle risorse necessarie per migliorare i diritti alla soddisfazione dei bisogni umani e alla partecipazione).

Il BEPA (BEPA 2010), in tempi più recenti, guarda all'impatto in modo analogo, ridefinendo le dimensioni in domanda sociale (soddisfacimento dei bisogni di gruppi o comunità vulnerabili), sfida sociale (sviluppo sostenibile ed economico) e cambiamenti sistemici (cambiamento delle relazioni tra istituzioni e stakeholder).

Dunque, la misurazione degli impatti dei processi di innovazione sociale è una sfida dei tempi contemporanei, per dimostrare che sia un modo efficace di rispondere ai bisogni della società, per giustificare lo stanziamento di denaro pubblico e attrarne di altre, per dimostrare ex ante dei risultati raggiunti e, infine, per dimostrare che la creazione di valore sociale e ambientale è centrale per la sostenibilità umana ed ecologica della società (Baturina and Bežovan 2015).

Eppure, i metodi tradizionali non sono ancora in grado di cogliere le complesse dimensioni generate dai processi di innovazione sociale, in quanto generalmente sono percorsi in continuo movimento, strettamente connessi al contesto specifico e spesso metodi di lavoro,

più che introduzione di nuovi investimenti. Input e output, infatti, non sono sempre in grado di cogliere outcomes e processi, così come gli aspetti intangibili e qualitativi a lungo termine, gli effetti imprevisti e le impressioni soggettive che invece necessitano di essere valutati (Caulier-Grice et al., 2012.c).

2.3 Riuso del patrimonio culturale

Emerso principalmente nel passaggio dall'era industriale a quella digitale, il tema del riuso inizia ad animare processi operativi in risposta alla necessità di dare nuova vita alle aree industriali dismesse, principalmente, per poi estendersi ad ulteriori molteplici categorie del patrimonio. Ad ogni modo, il riuso dei beni urbani si inserisce in una dinamica contrastante tra il lento cambiamento dell'edificato e i rapidi cambiamenti sociologici e demografici della città, ampliata dalle crisi economiche (Oosterlynck et al. 2018). La dismissione, in questo caso, rappresenta un'occasione e rende possibile un'esperienza: l'attivazione di un processo di riflessione progettuale attraverso la sperimentazione pratica. In questo senso, gli spazi dismessi possono essere funzionali a ospitare veri e propri laboratori per la formazione di nuove competenze sociali, ossia ambiti capaci di funzionare da magneti delle energie sociali presenti sul territorio, a contrastare la loro dispersione e a potenziare la loro capacità progettuale per rielaborare l'interesse collettivo (Aiken et al. 2008). Quartieri degradati, immobili in disuso, spazi pubblici inutilizzati, non vengono più percepiti solo come sacche di esclusione sociale, economica e politica, ma come luoghi in cui attivare processi sociali alternativi di sviluppo e rigenerazione. Tali iniziative collaborative hanno spesso effetti moltiplicativi, con un carattere innovativo nel rispondere a differenti problemi sociali (disoccupazione, esclusione, mancanza di spazi di aggregazione, carenza di servizi pubblici), generando impatti positivi in termini di governance e costruzione di comunità implementando empowerment e capabilities.

In tempi più recenti, il dibattito scientifico diventa particolarmente prolifico sul tema, introducendo il concetto di riuso "temporaneo", così come quello di riuso "adattivo". Nelle città inizia infatti a farsi strada la dimensione della temporaneità in quanto capace di offrire da un lato una molteplicità di possibilità legate alla rigenerazione urbana e dall'altro soluzioni rapide a basso costo.

Fassi (Fassi 2012) considera il riuso temporaneo come un insieme di azioni a breve termine capaci di creare un cambiamento a lungo termine, ovvero "risposte progettuali attuate da professionisti di settore e/o gruppi spontanei di persone, guidati o meno da un team di progettisti, che si traducono in dispositivi, allestimenti, azioni collettive, apparati emergenziali, strategie di progetto che contaminano il singolo edificio, un agglomerato di essi, un interno urbano o uno spazio aperto o di passaggio, attuando un processo di trasformazione funzionale e percettiva in occasione di eventi temporanei legati all'ospitalità, alla vendita, al tempo libero, all'intrattenimento". Caratteristica delle soluzioni urbane temporanee è quella di agire sulla città per un tempo limitato ma con la forza di trasformarne l'immaginario in maniera duratura. La letteratura tedesca utilizza il concetto di "Zwischennutzung", termine che definisce un utilizzo che si inserisce direttamente tra ciò che è venuto prima e ciò che verrà dopo. Il concetto di riuso temporaneo, a cui fa riferimento, si inserisce in questo approccio e rappresenta il periodo di transizione tra due fasi: prima di una trasformazione e dopo la trasformazione definitiva in qualcosa di nuovo o la sua demolizione, generando un impatto sul territorio.

Con riuso "adattivo" dei luoghi in dismissione (Bromley, Tallon, and Thomas 2005; Bullen and Love 2011; Cantell 2005; Latham 2000), si intende invece una potente strategia per gestire il cambiamento di stato dell'edificio attraverso un più ampio processo di rigenerazione sociale e di sostenibilità urbana (Conejos, Langston, and Smith 2012), riducendo i costi

ambientali, sociali ed economici della continua espansione delle città (Ball 1999; Bullen and Love 2009; Reed and Wilkinson 2008).

Il tempo di mezzo in cui si inserisce il processo di riuso adattivo è quello in cui, tra la dismissione e il riuso dei beni, la strategia progettata si avvale e sviluppa metodi per valutare la compatibilità di nuove funzioni con le caratteristiche architettoniche degli edifici (Kincaid 2002; Wang and Zeng 2010) e con le necessità espresse dalla comunità di appartenenza. In questi termini, il riuso adattivo di spazi abbandonati diventa un'occasione per innescare processi di innovazione sociale community-based: tali spazi non solo hanno la funzione di catalizzatori di energie locali e di incubatori di progetti sociali, ma sono luoghi dove affrontare questioni relative alla stessa innovazione sociale attraverso il coinvolgimento della cittadinanza attiva.

La ri-considerazione di questi beni diventa così campo privilegiato di esercizio dell'attivazione dal basso: lavorare nello spazio fisico, per progetti che servono a renderlo più abitabile e ad ampliarne le pratiche d'uso, è funzione essenziale delle pratiche di innovazione (Moulaert 2009). Si può sostenere che i processi di riuso, in questa prospettiva, costruiscono infrastrutture intangibili indispensabili alla realizzazione e al mantenimento del valore delle infrastrutture fisiche (Venturi and Zandonai 2019).

In modo sempre più significativo, all'interno del dibattito scientifico e nelle istituzioni europee, particolare attenzione acquisisce la specifica categoria del patrimonio culturale, facendo emergere nel tempo differenti accezioni e potenzialità in una prospettiva di riuso. Nel 2005, all'interno della Convenzione di Faro (Europe 2005), emerge come il ruolo delle comunità sia decisivo nella salvaguardia del patrimonio attraverso la costituzione delle "heritage community". Circa dieci anni più tardi, la Comunicazione della Commissione Europea (Europe Union 2014) fa riferimento al patrimonio culturale come "bene comune" da difendere, finanziare e valorizzare per produrre crescita e coesione, lì dove per valorizzazione si intende anche la modernizzazione del patrimonio, attraverso il coinvolgimento di nuovi pubblici e nuovi modelli di governance che includano la società civile e il settore privato. Nello stesso anno, il Consiglio dei ministri dell'Unione adotta le Conclusioni sulla governance partecipativa del patrimonio culturale (European Union n.d.-a) dove si invitano gli Stati Membri a sviluppare una governance multi-stakeholder e multilivello evidenziando il principio di sussidiarietà nella gestione del patrimonio. Le Conclusioni invitano inoltre ad implementare modelli di governance che riconoscano l'importanza dell'interazione tra patrimonio materiale, immateriale e digitale e che ne sviluppino i valori sociali, culturali, simbolici, economici e ambientali, promuovendo la partecipazione civica al patrimonio come strumento per rilanciare i territori, innovandoli e rivitalizzandoli. Parallelamente, in ambito di Consiglio d'Europa, nell'Aprile del 2015, i 50 Ministri responsabili del patrimonio culturale facenti parte della Convenzione Culturale Europea approvano la Namur Declaration (European Union n.d.-b) dove si definiscono gli obiettivi di una strategia Europea sul Patrimonio. La strategia ridefinisce il ruolo del patrimonio culturale in Europa e promuove delle linee guida sia riguardo al tema della governance che della partecipazione al patrimonio. In particolare, vengono identificati sei temi chiave rispetto il patrimonio: cittadinanza, società, economia, conoscenza, governance territoriale e sviluppo sostenibile. In questa direzione, il rapporto prodotto dall'Horizon 2020 Expert Group intitolato Getting Cultural Heritage to Work for Europe (European Commission 2015) segna un momento importante nella visione del patrimonio, non più considerato un costo per la comunità ma, piuttosto, un fattore di sviluppo e crescita, un acceleratore, in grado di generare importanti dividendi, non solo sul piano economico, ma anche su quello fondamentale della coesione sociale. In termini di impatti, si celebra il passaggio da una ristretta visione "turistico-centrica" (i beni culturali come fattore di attrazione dei flussi turistici) ad una visione del patrimonio catalizzatore di pratiche sociali e innovazione (tecnologica, sociale). Ancora, nel Draft European Cultural Heritage Strategy for

the 21st Century (European Committe 2017), si chiarisce in modo definitivo che il patrimonio non è, solo, composto da quei beni così classificati a livello nazionale, ma include tutte quelle opere che le autorità e le popolazioni locali considerano tale. Ne deriva un approccio fortemente partecipativo e collaborativo alla sua gestione mediante patti tra stato, cittadini e settore privato. La Raccomandazione è un vero e proprio piano strategico integrato basato su tre componenti che interagiscono tra di loro: sociale (per promuovere diversità culturale, empowerment, comunità), sviluppo territoriale ed economico (per promuovere sviluppo sostenibile), conoscenza e educazione. Infine, nell'anno europeo al patrimonio culturale dedicato nel 2018 (European Commission 2018), il patrimonio culturale viene riconosciuto come una comune identità capace di influenzare in modo positivo la qualità della vita delle persone, considerando che il 71% degli europei concorda che "vivere vicino a luoghi del patrimonio culturale può migliorare la qualità della vita" e fino all'84% pensa che il patrimonio culturale sia importante a livello personale quanto per la propria comunità locale di appartenenza (Papacostas 2008).

Pertanto, se ne rende necessaria la salvaguardia, la valorizzazione, la promozione e il riuso. In questa cornice, si supera l'idea di "musealizzazione" del patrimonio culturale, attraverso un ripensamento del riuso in quanto ri-significazione che permette di conciliare la tutela del passato, la sua "messa in sicurezza" e l'innovazione, intesa come circolazione di valori e idee che rivitalizzino e aprano ad un consumo "gentile" del patrimonio, intercettando e stimolando nuovi bisogni, per migliorare la qualità della vita, sviluppare la responsabilità collettiva per i beni del patrimonio e dare potere all'azione e al coinvolgimento della comunità (Bullen and Love 2011).

Nel panorama dei luoghi abbandonati del patrimonio culturale, le chiese rappresentano una rete di beni capillarmente diffusa a livello internazionale e il patrimonio culturale religioso, complessivamente, costituisce la categoria più frequente che caratterizza i siti UNESCO. Dal 2015, in Europa i dati raccontano di un crescente numero di edifici dismessi dalla Chiesa cattolica. Secondo un'indagine del 2015, circa venti chiese vengono chiuse ogni anno in Inghilterra; circa trecento sono le chiese abbandonate o semi-abbandonate in Danimarca. La chiesa cattolica olandese stima che due terzi delle 1.600 chiese saranno dismesse entro il 2025 e 700 chiese olandesi protestanti saranno chiuse entro il 2021. In Italia, le chiese costituiscono l'infrastruttura territoriale più ricorrente nel paesaggio: il censimento delle diocesi conta circa 66.930 edifici, proprietà di 219 diocesi italiane; sono esclusi gli ordini religiosi e le oltre 800 chiese del Fondo edifici di culto (Fec) del Ministero degli Interni. Il numero totale delle chiese effettive è da intendersi duplicato o triplicato rispetto alla cifra censita, che esclude ancora la grande quantità di altri edifici religiosi, come conventi, monasteri, biblioteche, musei e archivi, che costituiscono gran parte del patrimonio edilizio italiano (Lindblad and Löfgren 2016). Il crescente interesse verso la questione degli edifici religiosi dismessi emerge anche dalla nascita di molte organizzazioni non governative come la Churches Conservation Trust e la FRH "Future for Religious Heritage", una rete europea con sede in Belgio per la promozione e la valorizzazione del patrimonio religioso (lo Faro and Miceli 2019).

Nel 2014, FRH, in collaborazione con Sociovision, ha coinvolto in un sondaggio 6.000 cittadini di 8 Paesi europei (fig. 12): una convincente maggioranza concorda sul fatto che il patrimonio religioso rappresenti una parte unica ed essenziale del patrimonio culturale e sia una componente chiave dell'identità europea. È emerso che quattro europei su cinque ritengono che gli edifici del patrimonio religioso siano essenziali per la vita della comunità e che dovrebbero coinvolgere un più ampio pubblico laico. Il 79% degli intervistati ritiene che questi luoghi abbiano un ruolo cruciale da svolgere per la sopravvivenza delle loro comunità in futuro, mentre il 72% che possano aprirsi ad altri usi non religiosi (concerti, conferenze, mostre, ecc.) per garantirne la sostenibilità e la conservazione.



Figura 12 Dati estratti dal sondaggio di FRH in collaborazione con Sociovision, 2014

Dai risultati del sondaggio si evidenzia come i beni religiosi abbiano ancora un ruolo chiave nella vita delle città contemporanee (lo Faro and Miceli 2019) e quanto siano ritenuti speciali per la loro rilevanza culturale e sociale, essendo investiti di un elevato significato spirituale che li lega eccezionalmente al territorio e alla comunità locale (Sterken, Longhi, and de Wildt 2019).

Come già anticipato, il riuso temporaneo e adattivo si inserisce così all'interno di un nuovo scenario di trasformazione della città che risponde alla necessità di valorizzare l'esistente e creare luoghi collettivi che promuovano nuove forme di socialità. Gli spazi del temporaneo possono avere come risultato l'azione di soggetti non esperti che sperimentano nuovi usi. Secondo Urban Catalyst (Oswalt et al. 2013), emerge come gli attori della temporaneità siano per il 32% dei casi associazioni, per il 23% soggetti appartenenti alla pubblica amministrazione, per il 15% network e reti di cittadini e per il 30% società a responsabilità limitata. In altri casi gli usi temporanei sono il risultato dell'interazione tra diverse figure

professionali che mettono in campo le proprie competenze, uscendo talvolta al di fuori delle proprie discipline e creando nuove professionalità. Tra i promotori del riutilizzo di uno spazio emergono soggetti che operano in ambito artistico come makers, artigiani, creativi o artisti e possono essere promotori di una trasformazione temporanea gli stessi fruitori degli spazi che ne presentano la domanda e che appartengono agli ambiti più variegati.

In generale, emerge come le pratiche di riuso non rappresentano più il fine ultimo di una strategia urbana, quanto un più ampio processo rigenerativo in cui l'attivazione di comunità patrimoniali supporta la trasformazione di un luogo abbandonato in un catalizzatore di nuove energie e produttore di nuove catene del valore con ricaduta sull'intero territorio. In questa prospettiva, il patrimonio culturale viene riconosciuto come "collante" tra le diverse dimensioni dello sviluppo sostenibile (Srakar and Vecco 2016; UN General Assembly 2015; United Nations 2016) in quanto capace di migliorare la produttività economica (in termini di aumento di produttività) sociale (come l'incremento dell'occupazione) e ambientale (come la riduzione del consumo di risorse non rinnovabili) della città (Fusco Girard 2013; Klamer 2013; Klamer, Mignosa, and Lyudmila 2013; De Medici, De Toro, and Nocca 2019).

Per queste ragioni, Dalmas (Dalmas et al. 2015) evidenzia come la nozione di patrimonio sia "inseparabile dalla sua natura multidimensionale", mettendo in luce la necessità di misurarne gli impatti già precedentemente emersa con l'Historic Urban Landscape (Cerreta and de Toro 2014) e lo strumento operativo dell'Heritage Impact Assessment (ICOMOS 2011). Tuttavia, emerge come incorporare la valutazione degli impatti della protezione e del riuso del patrimonio culturale nel quadro della valutazione degli impatti ambientali (VIA) non sia sufficiente poiché tende a disgregarne i possibili attributi valutando l'impatto su di essi separatamente, attraverso recettori discreti come edifici protetti, siti archeologici, siti e punti di vista specifici, senza applicare la lente del patrimonio all'insieme complessivo degli attributi (Liu 2018).

Il progetto Cultural Heritage Counts (CHCfE Consortium 2015), finanziato dall'Unione Europea, è stato lanciato nel 2013 proprio con l'obiettivo di raccogliere e analizzare ricerche e studi di casi esistenti e accessibili basati su prove riguardanti gli impatti economici, sociali, culturali e ambientali del patrimonio culturale. Il progetto intende valutare il valore del patrimonio culturale, riconosciuto nel 2014 dal Consiglio dei Ministri dell'Unione Europea, come "risorsa strategica per un'Europa Sostenibile". I 221 studi raccolti attraverso l'indagine e i circa 540 studi aggiuntivi analizzati a livello meso forniscono un'ampia evidenza dell'impatto economico, sociale, culturale e ambientale del patrimonio culturale nell'Unione Europea. Il Consorzio CHCfE ritiene che gli aspetti dell'impatto culturale del patrimonio culturale debbano includere: la creazione di immagini e simboli, il linguaggio architettonico, l'attrattiva visiva, la creatività e l'innovazione, la creazione di identità, il senso del luogo, il paesaggio culturale e le capacità di conoscenza dell'educazione.

In questa cornice, metodologie e metodi di valutazione, finalizzati a sostenere lo sviluppo sostenibile e strutturare i processi decisionali, diventano quindi indispensabili in una strategia olistica, integrata e multidimensionale del riuso adattivo. La decisione sulle nuove funzioni del riuso del patrimonio è un problema difficile in quanto devono essere considerati molti fattori (Mısırlısoy and Günçe 2016). Se una parte della ricerca si affida ad indagini qualitative mediante tecniche deliberative, come interviste semi-strutturate, in molti casi si predilige un modello numerico per quantificare i problemi e proporre soluzioni. Poiché le analisi del riuso adattivo delle funzioni edilizie del patrimonio dovrebbero considerare i valori architettonici, storici, economici, sociali, ambientali e/o culturali (Mazzanti 2002), diventa necessario un modello decisionale multicriterio (MCDM) basato sulla teoria del valore multi-attributo, che può quindi essere utilizzato per decidere l'uso migliore e selezionare la funzione migliore (Ferretti, Bottero, and Mondini 2014). Tra i modelli applicati, il processo della gerarchia analitica (AHP) proposto da Saaty (Saaty 1988a, 1988b) è stato testato per processi

decisionali che includono la scelta, la classificazione, la definizione delle priorità, l'allocazione delle risorse, il benchmarking, la gestione della qualità e la risoluzione dei conflitti (Forman and Gass 2001). Bottero et al. (Marta Bottero, D'Alpaos, and Oppio 2019) si concentrano sulla questione del riutilizzo adattivo del patrimonio con un quadro decisionale multi-criterio che supporta prospettive particolari e presenta una nuova applicazione del metodo di organizzazione del ranking delle preferenze per l'arricchimento delle valutazioni (PROMETHEE). Questo metodo, inoltre, è stato impiegato anche da Nadeau e Landry (1986) per progettare e attuare funzioni e strategie di riuso adattivo per gli edifici storici in Italia. Tuttavia, l'accuratezza degli MCDM tradizionali non è sempre sufficiente per cogliere la complessità dei processi (Pavlovskis et al. 2019), e le più recenti sperimentazioni integrano gli approcci multicriterio con l'uso del BIM (Building Information Modelling) per costruire un modello 3D come fonte di dati, oppure con la teoria fuzzy via DEMATEL (percorso decisionale e laboratorio di valutazione) (Vardopoulos, 2019). A questi si sommano e integrano altri metodi e approcci, come il metodo Delphi, per intervistare gli esperti, o il metodo di modellazione strutturale noto come processo di rete analitica (ANP) sviluppato da Saaty e Vargas (Saaty. Thomas L and Vargas 2006) per esplorare le migliori alternative e strategie di riutilizzo per un edificio storico a Taipei.

Tuttavia, sebbene gli studiosi possano aver introdotto metodi di insiemi fuzzy per migliorare il grado di obiettività e l'accuratezza dei risultati della valutazione dei modelli, gli MCDM si basano ancora sull'opinione di esperti. Questa visione entra in conflitto nell'analisi di processi collaborativi, sempre più prassi nei processi di rigenerazione urbana stimolati da metodi di ricerca "dal basso". La partecipazione pubblica al processo decisionale è quindi diventata una nuova questione per i valutatori (Yung and Chan 2011). In particolare, i mettono in crisi i metodi di punteggio degli esperti che non sembrano cogliere le espressioni e gli interessi delle parti interessate, lì dove il patrimonio culturale è stato creato dalle persone ed è stato creato per le persone (ICCROM, 2015).

L'adozione di un approccio incentrato sulle persone nel riuso adattivo non richiede solo una maggiore partecipazione alla gestione, ai meccanismi decisionali, al riutilizzo e all'ottimizzazione dello spazio del patrimonio architettonico, ma include anche il coinvolgimento di individui o gruppi correlati alle proprietà del patrimonio stesso. L'inclusione delle persone è parte integrante del sistema complessivo di sviluppo sostenibile e mantiene l'accento sulle caratteristiche più qualitative e umanistiche dello sviluppo sostenibile. In questa direzione, se molte pratiche sono condotte attraverso questionari e/o interviste, tra cui il metodo della catena mezzo-fine (MEC) (McIntosh and Thyne 2005), nuovi metodi di ricerca interdisciplinari vengono introdotti per integrare il processo decisionale relativo al riutilizzo adattivo degli edifici storici da una prospettiva economica, come la disponibilità a pagare dei visitatori (WTP).

Proprio per la loro capacità di generare nuove economie, i valori intrinseci del patrimonio culturale possono diventare trainanti nelle strategie di valorizzazione e determinanti nelle scelte strategiche che caratterizzano i territori.

2.4 Nuove forme di imprenditorialità ad impatto

Nella costruzione del quadro teorico di riferimento, emerge come punto cruciale per il successo dei processi di rigenerazione urbana e innovazione sociale sia la loro capacità generativa, ovvero la loro abilità di produrre elevati impatti sociali mediante un approccio community-based, garantendo, allo stesso tempo, sostenibilità economica nel tempo. In tal senso, la progettazione delle politiche di rigenerazione urbana va intesa come management di processi volti a ipotizzare nuove connessioni tra diversi elementi costitutivi della realtà urbana e a costruire possibili "accoppiamenti" tra le risorse e gli elementi disponibili (spazi e

non solo) che sostengano nuovi modi di vivere e abitare il territorio e ne garantiscano la fattibilità (Cottino and Zandonai 2012a).

Lo spazio, attraverso la valorizzazione e il riuso, diventa in questo particolarmente significativo, in quanto dispositivo per l'innesco di nuove forme di imprenditorialità sociale e nuove economie nel tessuto urbano di riferimento. L'occasione offerta dalla ri-conversione degli immobili in disuso o abbandonati si inserisce infatti in un mercato di interessanti prospettive, se si considera che gli interventi di riqualificazione di aree dismesse e di rivitalizzazione di vuoti urbani valgono 328 miliardi di euro, cioè il 17% del PIL (dati del Centro Studi Sogeea – www.centrostudisogeea.it). Lo spunto per una riflessione in proposito viene dall'osservazione di alcune esperienze di riutilizzo "sociale" degli spazi disponibili, iniziative che hanno promosso cioè processi di mobilitazione e implicazione diretta di gruppi di abitanti e "comunità di pratiche" nella reinvenzione della funzione attribuita a certi spazi inutilizzati o sottoutilizzati (Cottino and Zeppetella 2009). Progetti innovativi di impresa sociale che sono emersi nel corso di (e grazie a) pratiche progressive di adattamento di spazi dismessi e a partire dalle possibilità di sperimentazione che hanno consentito (Cottino and Zandonai 2012b). Alla luce della mancanza di risorse pubbliche, della crisi del welfare-state e del passaggio al welfare society (Zamagni, Paolo Venturi, and Rago 2015b), con il conseguente allineamento tra il settore pubblico, quello privato e il terzo settore, le figure dei nuovi produttori di impatto diventano centrali soprattutto a fronte del fatto che se le nuove imprese si concepiscono come una politica pubblica negli interventi di rigenerazione e riuso, ne consegue un ripensamento di come queste politiche possano sostenere e orientare un certo modello di impresa ad impatto sociale (Cottino and Zandonai 2012b). In tal senso, l'approccio delle politiche urbane può essere di supporto allo sviluppo di progetti di impresa sociale, nella misura in cui questi ultimi ambiscano ad aprire inediti spazi di lavoro che sappiano, da una parte, intercettare domande non codificate e, dall'altra, catalizzare interessi e mobilitare uno spettro più ampio di attori, riconoscendo la convenienza reciproca dell'azione congiunta, ossia la possibilità di giochi a somma positiva. Si tratta di descrizioni del territorio "per come potrebbe essere", funzionali a rendere evidenti a diversi attori, pur con obiettivi diversi, i vantaggi derivanti dal mobilitare le loro risorse all'interno di progetti comuni (Pasqui 1999). La riconversione di beni e proprietà immobiliari a nuove forme d'uso comunitario, diventa quindi strategica quando sostenuta da iniziative che, assumendo la forma e/o la sostanza di progetti d'impresa rivolti al sociale, spesso come occasione di convergenza e collaborazione tra gli interessi pubblici, privati e del terzo settore (Borzaga and Fazzi 2011), diventano esempi dell'applicazione di innovazione sociale alla scala urbana (Cottino and Zandonai 2012a).

In questo campo di azione si apre una nuova dimensione ibrida con cui le imprese si confrontano (Venturi and Zandonai 2016), acquisendo finalità dichiaratamente sociali, ma assumendo forme organizzative da imprese profit. Alcuni modelli di impresa di questo tipo sono già strutturati nel mondo anglosassone, ad esempio, dove profit e non-profit operano insieme sul mercato nella formula "low profile", oppure in Svezia, dove Pubbliche Amministrazioni e Non Profit si associano per la produzione di beni e servizi. Le nuove imprese ibride operano una ricomposizione rispetto alle forme giuridiche attuali, ovvero associazioni, fondazioni, cooperative sociali, srl ecc., ibridandole in una prospettiva di impatto sociale in cui il fundraising, la patrimonializzazione, la produzione di servizi così come la pura commercializzazione non sono più status economici di campi esclusivi (Venturi and Zandonai 2014). Anche alla luce delle più recenti sfide acuitesi con la pandemia Covid-19, lo sviluppo di una generazione di "impact entrepreneurship"(Markman et al. 2019), ovvero un nuovo genere imprenditoriale che oltrepassa i confini tra profit e non profit, unendo imprenditorialità sociale, ambientale e sostenibile, può costituire la via maestra per la risoluzione in un'economia di mercato delle "grand-challenges" dei nostri tempi attraverso lo

sviluppo di prodotti e servizi innovativi (Calderini and Gerli 2020). Più in concreto, il concetto di imprenditoria a impatto espresso da Markman (Markman et al. 2019) sintetizza una vasta gamma di forme istituzionali d'impresa eterogenee, ma accomunate dall'intenzionale genere un impatto sociale ed ambientale. Così secondo Markman, l'impact entrepreneurship si identifica nella realizzazione non occasionale, ma intenzionale di "applicazioni e soluzioni che affrontino collettivamente grandi sfide per rendere il mondo migliore" (Markman et al. 2019). L'imprenditorialità ad impatto è infatti naturalmente orientata alla risoluzione di grandi sfide-socio ambientali attraverso processi di innovazione, proprio per la sua capacità di essere inclusiva e di co-produrre con i beneficiari (Bryson et al. 2017), i propri beni e servizi, di lavorare a stretto contatto con il bisogno sociale. Questo rende i nuovi imprenditori attori capaci di ridurre quei fallimenti dei sistemi di innovazione legati alla capacità di anticipare e comprendere la domanda dei cittadini (Calderini and Gerli 2020). In questo senso, l'approccio dell'imprenditoria ad impatto appare storicamente coerente al concetto di imprenditoria sociale. Tali forme di "purposeful entrepreneurship" (Calderini and Gerli 2020) possono identificarsi dunque nel Terzo settore imprenditoriale, nelle forme di impresa sociale ex lege (d. lgs. n.155/2016), e nel più ampio panorama di imprenditorialità sociale che nel tempo si è esteso, comprendendo le cooperative sociali, le cooperative di comunità, le organizzazioni non profit market-oriented (tra cui rientrano associazioni, fondazioni, organizzazioni di volontariato, enti religiosi, ecc.), ma anche le startup innovative a vocazione sociale (SIAVS) e le società benefit (benefit corporations) e B-corp (Piangerelli, Rago, and Venturi 2017). Molte delle caratteristiche identificative di queste organizzazioni sono trasversali alle specifiche tipologie di organizzazione.

A livello organizzativo, queste forme di nuova imprenditorialità presentano tendenzialmente caratteristiche comuni (Liguoro 2020). Alcune di queste sono: il superamento dei confini in-out a favore di flussi mercato-impresa, oltre che impresa-mercato; l'inclusione di co-decision maker (tutti gli attori possono diventare agenti del cambiamento dell'impresa); l'adozione di un approccio inclusivo, nello scambio interno-esterno, volto al coinvolgimento degli stakeholder e non alla mera comunicazione; la generazione di valore a beneficio dell'intero ecosistema di appartenenza mediante un approccio eco-sistemico.

Tali forme di imprese producono attività e servizi che sono riconosciuti beni indipendentemente dal valore economico (Osterwalder 2004), per il loro valore intrinseco (Perna et al. 2015) e il valore condiviso che sono capaci di generare. D'altro canto, il valore condiviso ottimizza risorse e competenze specifiche per costruire valore economico attraverso la creazione di valore sociale. Inoltre, ricercando posizionamenti sempre più strategicamente elevati e distintivi, le nuove imprese trascendono la dimensione del prezzo (valore di scambio) puntando al valore d'uso, potenziando il valore indipendente dall'uso fortemente identitario per l'immobile e il contesto in cui insiste.

Per quanto riguarda il contributo apportato dalle imprese sociali in termini di produzione del valore aggiunto, questo può essere declinato su quattro dimensioni principali (Zamagni, Paolo Venturi, and Rago 2015a): sociale, tanto nella capacità di includere soggetti appartenenti a categorie vulnerabili quanto nella creazione di reti e comunità territoriali; culturale, sostenendo valori come equità, tolleranza, solidarietà, mutualità coerenti con la propria mission; economica, nella capacità di attivare risorse direttamente o indirettamente economiche (risparmio della spesa pubblica, attrazione di lavoro volontario, ecc.), di fonte pubblica (ad esempio fondi nazionali o europei) e di fonte privata (come la finanza specializzata); istituzionale, influenzando le politiche del territorio, istituendo partnership pubblico-private e condividendo visioni e obiettivi comuni con le istituzioni.

In quest'ottica, l'impegno dell'imprenditoria sociale nelle politiche di rigenerazione urbana e in particolare nei processi di riuso, diventa il banco di prova per dimostrare l'efficacia dell'approccio comunitario. Infatti, le attività delle imprese sociali sono considerate innovative

in quanto valorizzano un'ampia serie di risorse e favoriscono il loro utilizzo coordinato verso obiettivi d'interesse collettivo (Laudiero 2020). Il riuso degli spazi richiede una sostanziale revisione del business model delle imprese sociali, assegnando maggiore rilevanza a un mix di risorse che deriva da donazioni, finanza specializzata e, non ultimo, dai diversi mercati di sbocco dei beni e servizi prodotti all'interno dello spazio riutilizzato. Un cambiamento di portata tale da coinvolgere non solo i processi produttivi o determinate funzioni aziendali (come, ad esempio, di fundraising e di progettazione), ma l'intero sistema di governance dell'impresa sociale (Cottino and Zandonai 2012b) che, nel suo complesso, può riconfigurarsi come una vera e propria coalizione comunitaria (Zandonai 2011). L'impresa sociale con un forte radicamento comunitario, può dunque intervenire con maggiore efficacia nei processi di costruzione di obiettivi di autentico "interesse generale" in un determinato contesto, articolando posizioni (interessi, bisogni e aspettative) caratterizzate da consistenti elementi di differenziazione e mutevolezza (Cottino and Zandonai 2012b). Ma il "valore aggiunto" della comunità è visibile anche sul versante imprenditoriale. Un posizionamento centrale nelle dinamiche comunitarie consente infatti alle imprese sociali di far leva su elementi reputazionali e di impatto sociale grazie ai quali è possibile attrarre con maggiore facilità risorse di natura diversa (economiche e non, da transazioni di mercato e donative, ecc.), dando così consistenza e autonomia al progetto imprenditoriale (Scaratti et al. 2007). La specifica categoria delle imprese basate sulla comunità (CBEs), costituisce un sottogruppo all'interno dell'impresa sociale [Bailey 201] e ha l'obiettivo di aiutare gruppi civici locali a creare progetto per lo sviluppo socioeconomico delle loro comunità (Peredo and Chrisman 2006; Somerville and McElwee 2011). Queste imprese aggregano persone che condividono la stessa identità basata sul luogo e sui bisogni del luogo in aree geografiche definite (Somerville and McElwee 2011). Pertanto, le CBEs possono essere il risultato di un processo collettivo che si rivolge a problemi socioeconomici locali e mira a fornire soluzioni attraverso la partecipazione della comunità (Quarter and Wilkinson 1996), innescando una complessità di relazioni sociali sia tra i membri direttamente coinvolti che tra gli stakeholder esterni (Sforzi and Bianchi 2020), facendo si che alcuni aspetti, come la fiducia e la collaborazione, acquisiscono un ruolo chiave nella gestione di queste iniziative (Borzaga and Sforzi 2014).

Inoltre, un ulteriore elemento caratterizzante l'impact entrepreneurship può essere letto nella caratteristica misurabilità degli impatti sociali e ambientali generati come ben dimostrato, tra gli altri, da Nicholls (Nicholls 2005) e Robinson (Robinson 2006) (2006), riferendosi all'impresa sociale. È sempre più evidente, infatti, come il termine ultimo della produzione sia la capacità di generare impatti sociali, lì dove lo sviluppo e il successo delle città dipendono dalla capacità di avviare processi di rigenerazione urbana in un contesto in cui le risorse necessarie sono sempre più carenti. Ciò che forse è meno noto è la possibilità di applicare anche in questo campo le regole della finanza ad impatto sociale. Secondo la definizione del Global Impact Investing Network (GIIN) si parla di finanza di impatto quando gli investimenti sono operati da fondi dedicati o da altri soggetti interessati al fine di generare un impatto sociale e ambientale in aggiunta a un ritorno finanziario. Si tratta cioè di operazioni in cui oltre alla logica del profitto, si persegue l'obiettivo di generare ricadute concrete e misurabili sulla collettività.

2.5 Nuove forme di economia ad impatto

Per quanto emerso dalle opportunità che sorgono dal riuso del patrimonio abbandonato nei processi di rigenerazione urbane e dall'inquadramento delle nuove forme di imprenditorialità ad impatto, una caratteristica molto importante è quella di sperimentare con maggiore libertà, attraverso le nuove organizzazioni e negli spazi ibridi, nuove forme di economia alternative. Le nuove forme di economia si compenetrano ed entrano in relazione

attraverso territori, attività e persone, individuando un mercato che costituisce lo strumento per uno sviluppo equo, inclusivo ed equilibrato. Alcune più recenti forme di economia particolarmente significative sono: l'economia civile, l'economia della cultura, l'economia circolare, l'economia verde, l'economia collaborativa, l'economia di comunità e la più recente "impact economy".

La più recente etichetta di "impact economy" (Calderini and Gerli 2020; Schoenmaker 2020b) prova a definire una possibile interpretazione del modello economico da acquisire, capace di fatto di interessare molti dei modelli di economia sinora analizzati, facendo spazio all'innovazione sociale. Il principio fondante è che tutti gli attori della società devono essere consapevoli delle conseguenze del proprio operato sulle persone e sul pianeta, prevenendo le esternalità negative e concentrandosi sull'impatto positivo che possono contribuire a produrre. Forte anche della spinta impressa dalla crisi pandemica da covid-19, l'impact economy segna il passaggio al capitalismo 2.0, attraverso un modello ABC (Bathia 2019), ovvero "Agire per evitare danni" (Act to Avoid Harm), "Beneficiare tutte le parti interessate" (Benefit to all stakeholders), "Contribuire alla soluzione" (Contribute to solutions). Questo modello, dunque, prevede non solo che gli investimenti ad impatto si limitano a evitare danni o apportare benefici, ma utilizzano il proprio potenziale per contribuire alle soluzioni di stringenti problemi sociali o ambientali. Alla luce delle nuove crisi economiche, sociali e ambientali, è infatti sempre più necessario rispondere in modo forte e con investimenti ad impatto sociale mirati, capaci di assicurare una maggiore giustizia sociale e ambientale grazie alla collaborazione tra pubblico e privato e alla triangolazione tra investitori, attori politici e imprese sociali (Melandri 2020). Per questo, il tema dell'impact economy richiama necessariamente quello dell'impact investing (Brest and Born 2013), riducendo la netta contrapposizione tra i ritorni finanziari degli investimenti puri e gli impatti sociali tipici della filantropia tradizionale (Coscia and Rubino 2021), a favore di una nuova dimensione di impatto definita come "social impact investing" (Caselli and Ruocco 2018) per rispondere ai problemi sociali complessi (Alijani and Karyotis 2019). Il "social impact investing" prova così a superare la netta separazione tra "social" e "business", dando nuovo valore etico, ma anche economico, alla filantropia privata sempre più interessata agli interventi di rigenerazione urbana.

L'economia civile, invece, intesa come teoria economica, ha le sue radici nell'umanesimo civile e un impulso enorme nell'illuminismo napoletano grazie ad Antonio Genovesi, Gaetano Filangieri, Giacinto Dragonetti e altri (Dragonetti 2018; Genovesi 1852). Oggi Zamagni (Zamagni 2017) definisce l'economia civile come l'economia dei luoghi in cui «lo spazio conta» (Venturi and Zandonai 2019), e al centro dei processi urbani di rigenerazione assume un ruolo notevole nella produzione di innovazione e d'impatto territoriale in quanto entità socioculturale in cui valorizzare il capitale umano. Si fonda sull'idea che ogni uomo è "per natura amico dell'altro uomo" (homo homini natura amicus) differenziandosi dall'economia politica il cui assunto antropologico è "ogni uomo è un lupo nei confronti degli altri uomini". Il fine, quindi, diventa la realizzazione del bene comune (Zamagni and Venturi 2017), esigendo un dialogo continuo tra economia, etica e politica. L'economia civile garantisce così la biodiversità economica, sostenendo una nuova tendenza di ibridazione e di pluralità di forme organizzative in grado di coniugare profitto e impatto sociale, creazione di valore economico, dignità, qualità del lavoro e sostenibilità ambientale (Festival Nazionale Economia Civile 2020).

Tra le caratteristiche e i principi su cui si fonda l'economia civile:

- la reciprocità, in quanto si instaura un rapporto tra chi eroga beni e/o servizi e chi li riceve e, quindi, esiste una reciprocità che non abbia come fine l'efficienza, la fraternità;

- la fraternità, un bene di legame che fa si che gli individui liberi e uguali diventino anche persone, cioè individui in relazione tra di loro;
- la gratuità, poiché la relazione con il prossimo non si costruisce sul vantaggio, ma sul rispetto;
- la felicità pubblica, in quanto posiziona al centro l'individuo e, quindi, il bene comune;
- la pluralità degli attori economi. L'economia civile consente di rendere più democratico il sistema economico coinvolgendo sia imprese profit che non profit, sia pubblici sia privati, generando forme di democrazia deliberativa che consentono di ascoltare i cittadini.

Tutti questi aspetti assumono un ruolo chiave nella ricostruzione di infrastrutture comunitarie rivolte allo sviluppo di iniziative, anche imprenditoriali, capaci di generare valore sociale ed economico all'interno di più ampi processi di rigenerazione urbana. È proprio in questo contesto, infatti, che si afferma l'esigenza di riscoprire quegli assunti derivati dal paradigma dell'economia civile utili a ripensare un rapporto più equilibrato tra il piano della reciprocità e quello della produzione economica, tenendo come riferimento imprescindibile, per dirla quei "dove" (Venturi and Zandonai 2019) le relazioni intersoggettive e le dinamiche di produzione del valore vengono ad intrecciarsi (Ronchini 2020). Mediante gli strumenti dell'economia civile, la genesi di nuovi luoghi si può dunque leggere anche attraverso la lente dell'imprenditorialità, concepita proprio in quanto pratica in grado di tenere insieme tutti questi aspetti. In tal senso è fondamentale pensare al concetto di luogo come un contenitore di sistemi socioeconomici che utilizzano la relazionalità quale veicolo conduttore per ritrovare il capitale sociale di una comunità e alimentare motivazioni imprenditoriali in soggetti che, ben oltre il profitto, guardano alla socialità e alla promozione di quello che Amartya Sen ha chiamato lo sviluppo umano integrale della persona (Amartya 2001).

L'economia della cultura, si fonda diversamente sul concetto stesso di cultura inteso come l'insieme di atteggiamenti, opinioni, valori, pratiche, usi/costumi condivisi da una comunità, oltre a mestieri, mode, media e prodotti culturali (Scott 1999). Nella ricerca di Unioncamere e Symbola (Unioncamere - Fondazione Symbola 2019) un passo avanti in termini di misurazione è stato fatto suddividendo il sistema culturale in cinque macro ambiti, analizzando il fenomeno soprattutto da un punto di vista economico: industrie creative (architettura, comunicazione e design), industrie culturali (cinema, editoria, videogiochi, software, musica e stampa), le aziende che si occupano di beni storico-artistici (musei, biblioteche, archivi, siti archeologici e monumenti storici), quelle che lavorano con le arti performative o visive e le aziende creative, non direttamente collegati al settore, ma impiegando professionisti della cultura o utilizzando il patrimonio culturale come input per aumentare il valore simbolico dei loro prodotti e la loro competitività (Cerreta, Daldanise, et al. 2020). Questi campi culturali sono in grado di generare "prodotti culturali" (Scott 2000) hanno prima di tutto un alto valore simbolico rispetto al mero scopo utilitaristico (Bourdieu 1971; Urry 1994), poiché fortemente caratterizzanti le comunità che tali valori condividono ed esprimono. In questo, le città hanno sempre giocato un ruolo privilegiato come centri di attività culturali ed economiche, ovvero come incubatori di esperienze e attività in grado di generare innovazione culturale, nelle sue forme tangibili e intangibili. Luogo e cultura sono infatti fortemente intrecciati l'un l'altro, poiché il luogo è inteso come insieme di dense interrelazioni umane da cui la cultura emerge, e la cultura è intesa come fenomeno con caratteristiche site-specific in grado di manifestare l'identità e le specificità dei singoli territori (Scott 1999). In questa direzione, le città hanno supportato nel tempo la nascita dei distretti culturali (Perna et al. 2015), così come degli hub culturali (Cerreta 2016), fino ai centri culturali (Franceschinelli 2021) che proprio a partire dal riuso di spazi in abbandono, oggi cercano una propria identità strutturale e organizzativa giuridicamente definita. La cultura come motore della crescita economica urbana, infatti, è entrata a far parte della nuova ortodossia con cui le città cercano di migliorare la propria

posizione competitiva puntando a una maggiore attrattività in stretta correlazione con la propria identità (Cerreta, Daldanise, et al. 2020). In tal senso, la dimensione culturale è strettamente interconnessa all'evoluzione dei processi di rigenerazione urbana, dapprima "culture-led" (Evans 2005), in cui le istituzioni pubbliche aprono nuovi spazi culturali per innescare processi di sviluppo urbano (Rodriguez, Martinez, and Guenaga 2001) e i privati operano senza il richiamo ad un disegno pubblico, poi "a base culturale" (Lazzarino 2017), in grado cioè di intercettare i processi di change-making collaborativo attraverso un esercizio adattivo quotidiano, community e place-based. Throsby (Throsby 2001) considera l'economia culturale come un insieme di imprese, creative e culturali, che producono beni e servizi culturali che coinvolgono la creatività, incarnano la proprietà intellettuale e trasmettono un significato simbolico (Leriche and Daviet 2010). In questa prospettiva, si può dire che la cultura, con i suoi valori, diventa strategica (Evans 2005) in quanto le nuove imprese da qui sono in grado di generare nuova conoscenza attraverso creatività, abilità, e talenti, costruendo ricchezza e posti di lavoro e trasformando criticità in opportunità (Scott 2006) orientando allo sviluppo delle capabilities (Amartya 2001).

Le caratteristiche e i principi su cui si fonda l'economia della cultura sono:

- la territorialità, poiché delinea modelli che valorizzano la tradizione locale, il patrimonio materiale e immateriale, le specificità del contesto;
- la creatività, in quanto rappresenta un processo creativo per produrre nuove idee o per implementare idee e/o servizi già presenti;
- la dimensione comunitaria e coesiva, sostenendo la creazione di condivisione e senso di appartenenza al territorio;
- il concetto di valore, in un'accezione multidimensionale.

Sempre più centrale nello sviluppo delle città in una prospettiva di "eco" e "circular city" (Langergraber et al. 2020), è l'economia circolare, un tipo di economia rigenerativa che mira alla massima riduzione degli sprechi. Quello che per l'economia lineare è considerato come rifiuto, per l'economia circolare diventa risorsa preziosa, re-immettendo lo scarto proveniente dal processo lineare in un processo circolare in grado di conferirgli una "nuova vita" generando nuovi impatti e nuove catene del valore. L'economia circolare prevede pratiche di riuso, di condivisione e riparazione, nella prospettiva di reimmettere nel flusso dell'usabilità materiali e prodotti esistenti, il più a lungo possibile. Nel 2020 la Commissione Europea ha presentato, nell'ambito del Green Deal Europeo (European Commission 2020b), il nuovo piano di azione per l'economia circolare che include proposte su una progettazione di prodotti più sostenibili, sulla riduzione degli sprechi e sulla responsabilizzazione dei consumatori, come il diritto alla riparazione. Nel Febbraio 2021 il Parlamento ha adottato una risoluzione sul nuovo piano d'azione per l'economia circolare (European Commission 2021b), chiedendo misurazioni per realizzare un'economia a emissioni zero, ecologicamente sostenibile, priva di sostanze tossiche e completamente circolare entro il 2050 e norme più rigorose sul riciclo entro il 2030. Le città svolgono pertanto un ruolo essenziale nella transizione verso l'economia circolare, in quanto sistemi dove attività e specifiche politiche possono influenzare sia i cittadini (e di conseguenza i consumatori) che le imprese (Kirchherr, Reike, and Hekkert 2017), chiamate in tal senso a rinnovarsi. Il modello di economia circolare basato sulle tre R (Riduzione, Riuso, Riciclo), si estende infatti anche al più esteso campo della pianificazione e rigenerazione, nella misura in cui si prende in considerazione anche la dimensione urbana in cui l'azione del riuso di edifici e spazi ne diventa un'azione centrale promossa anche dall'Unione Europea nell'ambito del Patto di Amsterdam (European Commission 2016). Ridurre il consumo di suolo e favorire il riuso di beni in dismissione, contribuisce così da una parte a sostenere la sostenibilità nei processi di urbanizzazione, dall'altra a innescare nuove forme di economia circolare improntate sulla sensibilizzazione e valorizzazione del capitale umano impegnato nel percorso di riuso degli spazi, incentivando

processi di innovazione e di ricerca, insieme allo sviluppo di nuove start-up nei territori di riferimento. La letteratura più recente prende in considerazione non solo gli aspetti materiali da sempre considerati come scarti, ma anche quelli immateriali ad essi connessi. In questa prospettiva, nei processi di riuso, il passaggio da "luoghi di scarto" a "luoghi catalizzatori" di nuove opportunità si inserisce nelle nuove dinamiche dell'economia circolare urbana (Ellen MacArthur Foundation 2013; Ghisellini, Cialani, and Ulgiati 2016; MacArthur and McKinsey Center for Business and Environment 2015; Wijkman and Skånberg 2015), caratterizzata non solo dal recupero del capitale fabbricato, ma soprattutto dalla valorizzazione del capitale umano coinvolto nel processo. Dunque, scarto anche come occasione mancata in termini di edifici abbandonati e di comunità con relative possibilità mancate di esprimersi nel loro riuso.

Tra le caratteristiche e i principi su cui si fonda l'economia circolare:

- la cooperazione, poiché il modello di economia circolare evidenzia che "cooperare è conveniente" in quanto produce profitto e riduce gli impianti negativi;
- la territorialità, in quanto identifica una modello di città circolare in cui si riutilizzano gli scarti, i suoli abbandonati, gli edifici dismessi, il patrimonio culturale degradato e abbandonato, valorizzano il capitale umano;
- la scalabilità e replicabilità del modello, in altri contesti e usi;
- la centralità di tutte le forme di capitale, da quello naturale a quello umano, passando per quello sociale;
- il valore d'uso, in quanto l'economia circolare sottolinea l'importanza dell'uso rispetto alla proprietà dei beni (valore di scambio);
- l'integrazione fra valori. L'economia circolare sostiene l'integrazione tra i valori economici, sociali ed ecologici, consentendo non solo di produrre profitto ma anche di realizzare impatti sociali e culturali;
- l'innovazione, poiché modelli di economia circolare generano innovazione di prodotto o di servizio, e contestualmente innovazione sociale.

In accordo con i principi della circular economy, lo sviluppo della Green Economy diventa ancora più rilevante negli ultimi tempi, alla luce del dibattito nazionale e internazionale sui cambiamenti climatici (WMO 2021), sulla transizione ecologica (Davide 2021) e lo strumento europeo del Green Deal (European Commission 2020b, 2021b). La Green Economy rappresenta di fatto un modello generale di economia "capace di produrre un benessere di migliore intensità e più equamente esteso, migliorando la qualità dell'ambiente e salvaguardando il capitale naturale, culturale e sociale" (UNEP 2011). Tra le tematiche strategiche la Green Economy promuove la conversione ecologica delle città (United Nations 2016) che convergono nell'identificare azioni e strumenti quale chiave per uno "urban green growth" che rappresenti un'opportunità di miglioramento della qualità delle città, di fattore di risposta ai cambiamenti climatici, di tutela e valorizzazione dei Capitali naturale, culturale, sociale e tecnologico, di rigenerazione e riqualificazione degli enormi patrimoni esistenti nei sistemi urbani, di attrazione di investimenti, di opportunità di lavoro, in una parola: di progetto per un futuro più desiderabile (Consiglio Nazionale della Green Economy 2017). Tra gli indirizzi strategici, pertanto, si evidenziano: affrontare la sfida climatica con misure di adattamento e di mitigazione centrate sulla riqualificazione bioclimatica ed energetica; promuovere la rigenerazione urbana e la riqualificazione del patrimonio esistente; qualificare gli edifici pubblici con progetti innovativi come modello per la diffusione dell'approccio del ciclo di vita e della sostenibilità ambientale nei processi decisionali. In questa prospettiva, la Green Economy si interfaccia con differenti forme di capitali, considerati strategici per il raggiungimento degli impatti desiderati, per riconsiderare il proprio perimetro di azione: la tutela e promozione del capitale naturale e dei servizi ecosistemici; la valorizzazione del capitale culturale per incidere nella qualità e nella bellezza delle città e dei centri minori; la promozione del capitale tecnologico per incrementare la qualità, l'efficienza e l'efficacia

nell'uso delle risorse; la salvaguardia del capitale sociale incentivando processi di inclusione per aumentare la qualità della vita nei territori di riferimento. Con Green Economy si intende dunque un modello di teorico di sviluppo economico che salda la crescita economica alla valutazione dell'impatto che le azioni umano hanno sull'ambiente. Di fatto, questa forma di economia prevede e incentiva investimenti pubblici e privati in favore di atti che mirino ad avere una maggiore efficienza energetica, ridurre le emissioni di CO2 e salvaguardare l'ecosistema. Parallelamente allo sviluppo del tema della Green Economy, il dibattito internazionale ha riconosciuto come Green City quelle città che attorno questa forma di economia hanno costruito le loro strategie di rigenerazione urbana, prevedendo il recupero delle aree dismesse, la manutenzione del patrimonio edilizio, l'housing sociale, misure di adattamento climatico e infrastrutture verdi, oltre ad una mobilità più sostenibile (Ronchi 2019). Per raggiungere i propri obiettivi, la Green Economy prevede la definizione di nuovi profili professionali e dunque di nuovi mestieri. In particolare, l'UNEP (United Nations Environment Programme) definisce Green Jobs "quelle occupazioni nei settori dell'agricoltura, del manifatturiero, nell'ambito della ricerca e sviluppo, dell'amministrazione e dei servizi che contribuiscono in maniera incisiva a preservare o restaurare la qualità ambientale". I Green Jobs sono cioè tutti quei lavori e quei campi professionali (cucina sostenibile, bioarchitettura, informatica ambientale, impiantistica sostenibile, chimica ambientale, ecc.) capaci di guidare la transizione ecologica di fatto. In sintesi, tra le caratteristiche principali della Green Economy, si citano:

- la sviluppo sostenibile, attraverso l'aumento dell'efficienza energetica e l'utilizzo di risorse rinnovabili;
- la generatività, rendendo centrale l'impatto ambientale delle singole azioni di trasformazione delle materie prime;
- la produttività, richiedendo specifiche e nuove competenze in ambito ambientale.

A partire dai concetti di collaborazione e fiducia, si fonda l'economia collaborativa (European Commission 2013; Stokes et al. 2014; Wosskow 2014) come integrazione di alcune forme di economia quali la Sharing Economy (che stimola relazioni transitorie, come AirBnB o BlaBlacar), la Rating Economy (in cui un individuo o collettivo mette a disposizione degli altri beni o servizi, come Netflix o Uber) e la New Barter Economy (caratterizzata da un mutuo scambio all'interno di reti di pari, in cui la tecnologia agisce solo come fattore di facilitazione e non abilitante, come avviene per il baratto, nelle banche del tempo tradizionali, ecc.). Se l'economia collaborativa risale agli anni '90 del secolo scorso (Felson and Spaeth 1978), è nella seconda metà degli anni 2000 che il tema è diventato particolarmente vivace nel dibattito scientifico, anche grazie allo sviluppo di nuove tecnologie che hanno profondamente cambiato il modello socioeconomico globale. Dunque, quando si parla di economia collaborativa non ci si riferisce a qualcosa di chiaramente delimitato e definito, quanto più ad un insieme ampio e variegato di pratiche, accomunate essenzialmente dall'utilizzo del "modello piattaforma" per mettere in contatto le persone ed abilitare scambi e collaborazione tra pari. Anche a causa della crisi economica, modelli come quello dell'economia collaborativa si sviluppano in quanto centrate sulle persone, sulla condivisione, sull'utilizzo pieno ed efficiente delle risorse, creando un terreno ideale per il fiorire di prassi collaborative (Como and Battistoni 2015). Generalmente le piattaforme di economia collaborativa facilitano l'incontro tra coloro che sono in possesso di risorse che non usano pienamente (e che quindi desiderano condividere o scambiare) e coloro che hanno necessità di tali risorse (e quindi interesse ad entrare in contatto con chi le possiede). Le risorse scambiate sono di vario tipo: beni, spazi ed altre risorse materiali, ma anche risorse immateriali, come competenze e conoscenze, che vengono messe a disposizione di potenziali interessati per massimizzarne il valore e l'utilità sociale (Como and Battistoni 2015). In termini di conversione dei principi dell'economia collaborativa nell'ambito imprenditoriale, cinque sono le categorie che

raggruppano il raggio di azione di questo modello economico (Stokes et al. 2014): il consumo collaborativo (piattaforme che rendono possibile la condivisione, il fitto, il baratto, ecc.), la produzione collaborativa (co-working, fab lab, ecc.); apprendimento collaborativo (pratiche per condividere le conoscenze (piattaforme come Wikipedia o corsi online per la formazione a distanza), finanza collaborativa (crowdfunding, crowdsourced equity, ecc.), governance collaborativa (modelli di co-governance applicati nelle imprese come nelle politiche pubbliche per favorire la partecipazione dei cittadini, con particolare riferimento alla rigenerazione urbana e alla gestione dei beni comuni).

Le caratteristiche e i principi su cui si fonda l'economia collaborativa sono:

- un modello di consumo fondato sull'accesso e non sulla proprietà;
- il valore dello scambio, che assume forme diverse in relazione ai tipi di forme dell'economia collaborativa;
- le relazioni, sostenendo la creazione di legami di fiducia;
- il dono, che permette di far diventare l'economia meno triste (Zamagni, 2012) e permette di tessere relazioni sociali;
- la solidarietà, poiché attraverso l'economia collaborativa la solidarietà diventa il principio di organizzazione sociale che consente ai diseguali di diventare uguali, a differenza del principio di fraternità che consente agli eguali di essere diversi.

Dalle caratteristiche e gli approcci analizzati, emergono molti elementi comuni tra il modello di impresa cooperative e l'economia collaborativa, in quanto si tratta di una forma di economia che individua nelle persone una risorsa fondamentale e nei concetti di collaborazione e cooperazione la forma più efficace ed efficiente nel dare risposta ai bisogni "facendo economia"(Venturi 2014; Zamagni and Zamagni 2008).

In tempi più recenti, forte anche dell'impulso tecnologico sempre più rilevante, si sviluppa l'economia di comunità o community economy (Mainieri 2020). Questa rappresenta un'evoluzione della Sharing Economy ed è sostenuta da aziende, gruppi, luoghi, che pongono al centro del proprio modello di business la "community". In tal senso, questa forma di economia non si concentra tanto sull'offerta, quanto sulla domanda, aggregando persone che condividono tradizioni, appartenenze, bisogni intorno ai quali costruire l'offerta (Franz, Elzenbaumer, and Franz 2016). Grazie a questo approccio basato sul co-design, i community brand immettono sul mercato servizi community-based, che hanno già un pubblico di riferimento e come tali sono potenzialmente più competitivi di quelli proposti dagli attori tradizionali. Le nuove community si costituiscono sui territori e sovente mediante piattaforme (blog, siti, social, ecc.), non solo guidate da interessi geografici, ideologici o di status sociale, ma motivate da interessi emotivi e di conoscenza, che si mantengono sul digitale e si rafforzano lanciando occasioni di incontro fisico e sostenendo processi di innovazione sociale (Panzarani 2013).

Le caratteristiche e i principi su cui si fonda la community economy, prossime a quelle dell'economia collaborativa, sono:

- saper "co-evolvere" insieme al mercato, in quanto la community economy co-innova e co-crea insieme ai clienti, ovvero insieme alla community che coinvolge attorno ad un obiettivo, tema, bisogno specifico;
- adattività, poiché la community economy richiede, alle realtà che la adottano, la capacità di adattarsi rapidamente alla crescita e alla variabilità della propria community;
- collaborazione, in quanto la community economy si basa sulle relazioni, sviluppando e incentivando dinamiche collaborative tra tutti i componenti della community. I consumatori partecipano alle community non per farsi vendere (rapidamente) un prodotto, quanto per condividere, scoprire, comunicare e collegarsi con altri utenti con cui hanno interessi comuni;

- abilitazione, nella misura in cui ai membri della "piattaforma" sono affidati ruoli e responsabilità, rendendo i perimetri aziendali fluidi e permeabili, proprio come quelli tra la figura di imprenditore e dipendente;
- tecnologia digitale, in quanto supporto necessario per abilitare servizi e renderli scalabili, utili, originali.

2.6 I valori in gioco nei processi di rigenerazione urbana

Nell'analisi delle principali caratteristiche dei processi di rigenerazione urbana, appare evidente come il nucleo dell'aspetto trasformativo, attorno cui si struttura il successo e la qualità dei processi, sia la considerazione e valutazione dei valori con cui questi si confrontano nella generazione di impatti. Quando le dimensioni fisiche ambientali e del capitale manufatto si configurano come interfacce tangibili attraverso cui poter agire nell'intangibile, i processi di rigenerazione rappresentano un sistema di connessione tra le dimensioni hardware (fattori fisici, materiali, ecc.) e software (fattori sociali, immateriali, economici, ecc.) (Cottino and Zandonai 2012a). In questo senso, il valore d'uso non è la sola componente caratterizzante i beni, e l'autenticità, l'unicità e la capacità di generare legami di questi luoghi sono riconducibili al valore intrinseco (Fusco Girard and Nijkamp 1997), espressione di un approccio autopoietico che prevede l'esistenza di un valore sociale e riflesso di una valutazione che tiene insieme la dimensione individuale e sociale/comunitaria. Quando condivisi, infatti, questi valori si intendono come "glue values" (Cerreta 2010), ovvero valori collanti capaci di generare nuovo capitale sociale nelle comunità. Questa considerazione segna il passaggio da un'interpretazione individuale dei valori ad una condivisa, in cui le interazioni sociali formano, esprimono e assegnano una dimensione valoriale alla concezione di bene comune che si trasmette tra le persone. Nel caso, ad esempio, di riuso di beni il cui valore, in assenza di mercato, non trova corrispondenza nelle tradizionali misure economiche, il valore di questi beni si può intendere come insieme di valori complessi (Girard 2010) derivanti dalla progettualità sociale attraverso il coinvolgimento attivo di gruppi informali e/o formali che cooperano con l'obiettivo di restituire agli spazi un valore d'uso e un valore indipendente dall'uso.

Il termine "valori condivisi" (Kenter et al. 2016), e termini correlati come valori sociali, valori sociali condivisi, valori (socio)culturali e valori plurali, sono stati utilizzati infatti per indicare una varietà di concetti che si riferiscono a un senso di importanza che trascende l'utilità individuale, e che esprimono la multidimensionalità dei valori (Kenter et al. 2014, 2015). Approcci valutativi (NEA 2014; Ring et al. 2010) intendono le categorie dei valori "condiviso", "sociale" o "sociale condiviso", quali categorie di valore utili per sviluppare strategie di gestione efficaci e significative nella gestione e valutazione delle risorse culturali. Il concetto di valore condiviso è stato spesso utilizzato facendo riferimento a quei valori che sono condivisi da gruppi o comunità o riferendosi a valori culturali più in generale, risultato di processi deliberativi e sociali, mentre il concetto di valore sociale si riferisce ai valori di una particolare comunità oppure ai valori culturali e alle norme della società, anche utilizzato per riferirsi all'interesse pubblico, ai valori dei beni pubblici, ai valori altruistici, ai valori legati al welfare o al benessere, alla disponibilità a pagare (WTP) di un gruppo, o ai valori risultato di un processo sociale. Allo stesso tempo, il concetto di valore sociale condiviso si riferisce a sottoinsiemi o combinazioni dei diversi concetti di valore descritti, generati nell'ambito di un processo decisionale deliberativo, caratterizzato da complessità e post-normalità (Funtowicz and Ravetz 1993).

Nel 2015, Kenter (Kenter et al. 2015) individua sette principali tipologie di valore sociale/condiviso, declinandole rispetto cinque relative dimensioni, quali il concetto di valore, il produttore di valore, il processo di elicitazione, l'intenzione del valore e la sua scala (fig.13).

Il "concetto di valore" rappresenta le tipologie di valori trascendenti, valori contestuali e indicatori di valore. I valori trascendenti sono principi guida che trascendono le situazioni specifiche e possono essere considerati come i criteri utilizzati per selezionare e giustificare le azioni e valutare le persone e gli eventi (Schwartz 1992). I valori contestuali sono connessi alle opinioni sul merito o l'importanza attribuiti e dipendono dall'oggetto a cui si conferisce valore e, pertanto, relativi al contesto e alle attitudini. Gli indicatori di valore esprimono una misura dell'importanza di qualcosa, espressa in termini monetari o non monetari. La dimensione del "produttore di valore", fa riferimento a chi fornisce i valori in esame, distinguendo quattro tipi di fornitori: la società nel suo complesso, le comunità, i gruppi ad-hoc, e gli individui. La terza dimensione è costituita dal "processo di elicitazione", che rappresenta i valori deliberati e i valori non deliberati. La dimensione dell'"intenzione" distingue se i valori sono auto-interessati, altro-interessati, o altruistici. L'intenzione differisce dalla dimensione della "scala", poiché i valori per gli altri non sono necessariamente intesi come valori per la società. La dimensione della scala considera la scala individuale e la scala sociale, considerando il valore per la società, o in relazione alla società, riconoscendo che le persone hanno molteplici set di valori e di preferenze, e che potrebbero massimizzare la loro utilità personale o collettiva.

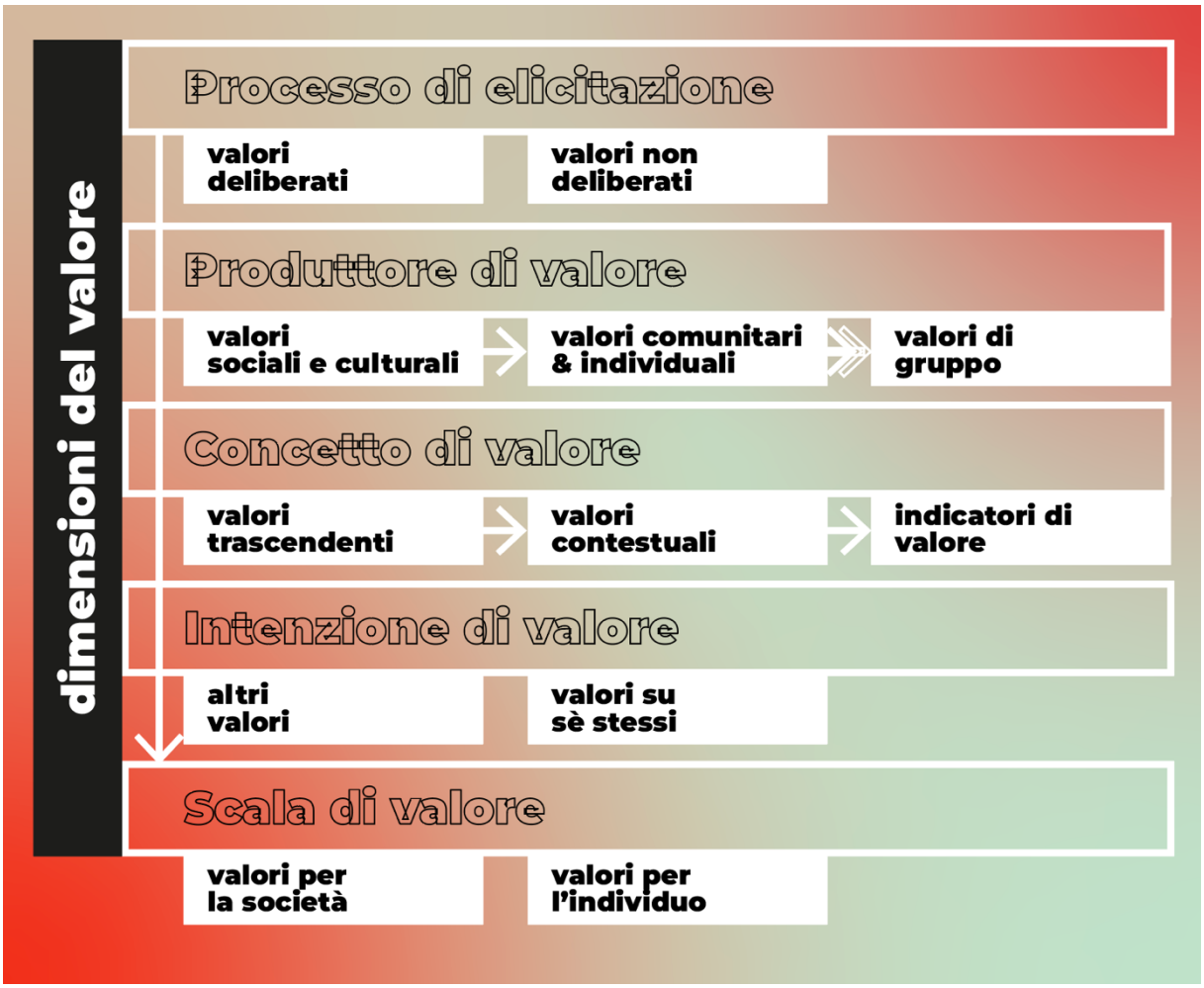


Figura 13 Le dimensioni del valore sociale e condiviso di Kenter et. al. 2015 (reinterpretazione dell'autrice)

In coerenza con una visione multidimensionale del valore, è quindi possibile integrare valori appartenenti a diverse e molteplici dimensioni, considerando sia i valori tangibili che intangibili, hard e soft, oggettivi e soggettivi, d'uso, di non uso e intriseci (Fusco Girard and

Nijkamp 1997; Girard 2010) e le loro relazioni complementari e sinergiche. Trascurare questi significati più ampi nel processo valutativo, rischia di minare la legittimità dei processi decisionali che richiedono un'opportuna prospettiva multidimensionale e adattiva in cui il pensiero strategico possa suggerire nuove alternative, a partire dalla consapevolezza dei valori esistenti. In tal modo, i valori non guidano soltanto la produzione di opportune alternative, ma supportano l'individuazione di situazioni decisionali guidando concretamente l'elaborazione strategica (Kenter et al. 2016).

Nel tempo si è esplorato come le azioni di trasformazione urbana convergessero prettamente verso uno degli effetti in gioco, tra quelli economici, quelli relativi agli aspetti fisici e di design urbano, quelli ambientali in relazione ai temi del paesaggio, della sostenibilità e dell'ecologia, per considerare poi quelli sociali e umani, così come gli effetti culturali di tali processi. Oggi appare chiaro come l'evoluzione delle città debba considerare un equilibrio tra tutte queste dimensioni, non solo in riferimento ai valori di mercato, ma alla combinazione di valori non d'uso, valori d'uso e valori di mercato, avendo come necessità la generazione di impatti positivi per riuscire ad incidere positivamente nelle rispettive dimensioni di capitale (umano, sociale, culturale, ambientale, economico, manufatto) e, dunque, per concorrere al miglioramento della qualità della vita dei cittadini. Se l'esplorazione e la valutazione dei valori economici, così come di quelli ambientali, ha raggiunto un livello di definizione scientifica chiara grazie ad approcci, strumenti e tecniche piuttosto precisi, è altrettanto vero che le metodologie finanziarie tradizionali non consentono di cogliere l'ampio e complesso insieme di valori che interagiscono nelle sfere sociali e culturali (Mariotti and Riganti 2021), che presentano tra loro divergenze, eppure spazi di ibridazione e compenetrazione.

I valori culturali sono valori ereditari che costituiscono il nucleo della dimensione culturale, includendo costumi, rituali e convenzioni, e dunque influendo sul capitale culturale. Per molti operatori culturali, artisti e antropologi, il valore culturale è considerato come una componente ovvia e intrinseca (Liu 2018), eppure ciò che lo caratterizza, come tradizioni o credenze, influenzano le tendenze, le abilità, le abitudini che caratterizzano il modo di vivere delle persone (Geertz 1973). Michael Mann (Mann 1986) in questa direzione sostiene la natura mistificante della cultura, ovvero un "potere diffuso" o "estensivo" che spesso si diffonde in modo spontaneo e inconsapevole nella popolazione, dando luogo a pratiche sociali simili che incarnano rapporti di potere, ma non sono esplicitamente comandati, così evidenziandone effetti sociali imprevisti e non tracciabili. Dopo un'inaspettata "svolta culturale" nell'economia e nella governance pubblica, a partire dagli anni '90 il valore strumentale della cultura determinato da industrie creative e culturali, rigenerazione urbana, inclusione sociale e branding culturale, diventa ad ogni modo rilevante comprendere chi e come produce valore culturale per giustificare o intraprendere investimenti in una prospettiva culturale. Il tema culturale ha attirato così l'attenzione di urbanisti e politiche, richiedendo metodi per misurare i ritorni economici e sociali da parte dei decisori per giustificare il loro "investimento" pubblico sulla cultura (Liu 2018). Holden (Holden 2015), utilizza il termine "valore culturale" in modo meno tecnico, invece, per descrivere un modo di pensare e descrivere i differenti approcci con cui le organizzazioni culturali producono valore. In questa prospettiva, il "valore culturale" si riferisce ad a una strategia, piuttosto che a un risultato, provando ad evitare l'utilizzo del valore culturale come mero contenitore per descrivere il lavoro compiuto dalle organizzazioni e dunque la riduzione del valore ad uno slogan o grido di battaglia (Carnwath and Brown 2014). Anche per Throsby (Throsby 2001) il "valore culturale" si riferisce al valore creato dai beni e dalle esperienze culturali che non è mero "valore economico", tendendo a separare le due dimensioni. Huntington e Harrison (Harrison and Huntington 2000), invece, si spingono fino a sostenere che i valori culturali sono le cose che contano nel plasmare il progresso economico, evidenziando una stretta connessione tra il valore culturale ed economico, intendendo quest'ultimo quasi come esternalità del primo. Se nel tentativo di andare oltre il

diretto valore economico dei progetti a base culturale gli economisti evocano l'argomento dell'esternalità intendendo il consumo culturale come un beneficio che supera la dimensione individuale del singolo beneficiario diretto, il rischio è quello di superare la necessità di una misurazione dell'impatto confinandosi in un atteggiamento "paternalistico" rispetto il quale considerare che l'arte e la cultura siano "buone a prescindere, che ci si creda o no" (Klamer 2002). In direzione contraria, Ladkin (Ladkin, McKay, and Bojesen 2016) suggerisce diversamente che il maggior valore possibile espresso dalle arti e dalla cultura è stato, e potrebbe continuare ad essere, quello di opporsi alle ascrizioni di valore dominanti e dominate, perseguendo la corrente dell'"ecologia della cultura". L'ecologia della cultura, infatti, afferma che esaminare la cultura come ecologia, piuttosto che come economia (in riferimento all'economia della cultura), offre un approccio migliore che non privilegia il valore finanziario rispetto ai valori culturali (Holden 2015).

In tempi più recenti, molteplici progettualità europee si sono attivate nel tentativo di considerare le dimensioni tangibili, tanto quelle intangibili, nel tentativo di identificare i valori culturali generati nei contesti urbani. Ad esempio, mediante il Cultural and Creative Cities Monitor (European Commission 2017), la commissione europea ha dfinito uno strumento per sperimentare la valutazione del livello culturale e creativo delle città, e dunque provare contemporaneamente a coglierne valori culturali e il capitale culturale come termini di confronto tra diversi contesti europei, tenendo conto di dati qualitativi e quantitativi. Nello specifico, il Monitor individua 29 indicatori, relativi a 9 dimensioni che riflettono 3 aspetti principali della vitalità culturale, sociale ed economica delle città, quali vibrancy culturale, economie creative e ambiente abilitante. La componente qualitativa, invece, include fatti e manifestazioni chiave delle risorse culturali e creative della città, tra cui siti culturali, istituzioni artistiche, eventi dal vivo, così come incubatori creativi, fab lab, ecc.) capaci di dimostrare l'impegno di una città nel sostenere la cultura e la creatività. La dimensione dello strumento, ad ogni modo, fa emergere come criteri e indicativi non siano ancora esaustivi nella misura in cui la comparabilità tra le città analizzate richiede un livello di generalizzazione di criteri tale da non cogliere con sensibilità tutti gli elementi in grado di rilevare il livello creativo e culturale dei territori.

Nel caso del valore culturale, dunque, il concetto rimane definito in modo impreciso anche a causa della sua natura soggettiva, poiché le valutazioni non sono comparabili tra gli individui, e in parte a causa della mancanza di una metrica adeguata con cui può essere misurato. Inoltre, i valori culturali includono mode e definiscono radici di una comunità, influenzando inevitabilmente istituzioni e norme sociali. Anche per questo, una base concettuale accettata per procedere è estendere il campo di influenza del valore culturale, interpretandolo come una composizione di elementi o dimensioni osservabili (valore estetico, valore simbolico, valore architettonico, ecc.) che possono essere suscettibili di valutazione più specifica (Throsby 2001). Nell'era delle industrie creative e culturali e dell'economia simbolica, infatti, c'è un evidente bisogno di un quadro più ampio per la misurazione dei valori, degli effetti e degli impatti della cultura nelle politiche pubbliche, all'interno del quale convergano concetti forti come i diritti umani internazionali, i diritti culturali, la diversità culturale, lo sviluppo sostenibile e la governance culturale (Liu 2018). Un tale quadro dovrebbe trovare un equilibrio tra obiettivi strumentali e valori culturali, artistici, sociali, economici e politici. Deve accogliere i vari metodi e metodologie, i valori fondamentali, il campo di applicazione, le variabili degli indicatori, i tipi di impatto, le parti interessate, le istituzioni di processo amministrativo e di competenza, i cicli di progetto, così come le legislazioni che ne impongono l'attuazione, in modo da permettere alla cultura di essere presa in considerazione in modo più completo.

In accordo con Throsby, Klamer intende il valore culturale come un valore generato da beni culturali ed esperienze che non è altro rispetto il valore economico. Klamer, però, sostiene

allo stesso tempo che il valore culturale sia separato anche dal valore sociale (Peredo and Chrisman 2006), che invece ha una propria dimensione né economica e né culturale. Dunque, anche la definizione del campo di azione del valore sociale è piuttosto complessa, trovando in molteplici occasioni perimetri di ibridazione con le dimensioni culturali ed economiche. I valori sociali sono generalmente riconosciuti come le qualità e le virtù possedute da una persona, fortemente connessa alla società nella quale essa vive. Se le comunità si intendono come aggregazione di persone che condividono un contesto territoriale (Peredo and Chrisman 2006), è inevitabile considerarne anche una dimensione non tangibile, dal momento che all'interno di queste comunità i gruppi locali possono agire per migliorare l'interesse generale di tutti sulla base di valori sociali e di solidarietà (Mori and Sforzi 2019). La sociologia relazionale (Donati 1983) considera infatti la società come un insieme di relazioni sociali con un proprio statuto ontologico. In questa prospettiva, si assume la definizione della natura "relazionale" della persona, ovvero la convinzione che l'individualità sia costituita dalla relazione con l'altro. I valori sociali, pertanto, rafforzano le relazioni umane attraverso la pratica del rispetto, della giustizia, della libertà, ad esempio, con lo scopo di cercare un futuro migliore. Pertanto, i valori sociali si possono definire trascendentali e intendersi come parte del cambiamento sociale atteso dalle persone che fanno parte di una comunità. Nessun valore sociale, in questa direzione, agisce in modo indipendente, poiché insieme formano una catena dei valori che, esercitati ripetutamente, rilasciano risultati positivi. A partire dalla dimensione individuale e sociale-comunitaria del valore sociale, si delinea l'esigenza di approfondire il concetto di Valore Sociale Complesso (VSC) (Fusco Girard and Nijkamp 1997), che nasce proprio per far fronte alle due accezioni di sociale: in riferimento all'esigenza di tener conto dei diversi punti di vista, e delle complessità dei contesti e delle risorse che li caratterizzano e che sostanziano le nuove tipologie di approcci ibridi. Tale valore viene considerato come il risultato di processi partecipativi e deliberativi, di interazione sociale, di dialogo aperto e di apprendimento sociale, legati a significati condivisi, e dipendenti dai processi creativi e culturali di gruppo, prodotto di un percorso di apprendimento sociale (Stagl 2004).

2.7 Il ruolo della valutazione

Alla luce delle grandi sfide di questo secolo, la risoluzione di problemi sociali complessi, cioè unici e in continuo cambiamento (Krogstrup 2018), si inserisce in quello che in ambito di welfare è il passaggio dal public management alla public governance. Nella nuova governance pubblica, o co-governance, le esperienze e le conoscenze di professionisti e cittadini vengono poste al centro dei processi di co-progettazione, co-produzione e co-valutazione, in cui il principio dell'intelligenza collettiva (Lévy 2002b) si esalta.

Il concetto della co-valutazione apre la strada alla "quinta ondata di valutazione" (Krogstrup and Mortensen 2021) intesa come superamento di quella guidata dalla scienza, caratterizzato dalle valutazioni scientifiche (McDavid, Huse, and Hawthorn 2018), della seconda orientata al dialogo, e dunque al "perché" in grado di motivare il legame tra intervento e risultato (Stake 2003a), dell'ondata neoliberale, basata sulla misurazione delle prestazioni (Mortensen, Brix, and Krogstrup 2020; Osborne, Radnor, and Strokosch 2016) e infine della quarta ondata basata sull'evidenza, ovvero che "ciò che conta è ciò che funziona" (Vedung 2010). Nella nuova prospettiva valutativa, almeno quattro sono i principi attorno cui si ridefinisce il ruolo della valutazione (Krogstrup and Mortensen 2021): la centralità delle comunità, i risultati a lungo termine, il miglioramento della qualità della vita e l'aspetto formativo.

Poiché ci si relaziona con problemi sociali complessi, le soluzioni non possono essere limitate alle specificità tecniche, ma devono essere ricercate anche ad un livello sociale con

le comunità. Per questo, la soluzione efficace e preferibile non può essere determinata soltanto in base all'evidenza dei risultati o ai KPI (indicatori chiave di performance), ma dalle interazioni tra le persone. Tutte le parti interessate (amministrazioni, cittadini, società civile, gruppi di volontariato e di interesse, così come privati) forniscono insieme soluzioni più efficaci e più innovative ai problemi sociali e alle grandi sfide (Osborne 2010).

Dove si instaurano processi di co-governace e co-produzione, il processo acquisisce un valore proprio, tale che l'attenzione si sposta necessariamente dai semplici output di progetto ai risultati a lungo termine di un processo condiviso. In tal modo, il processo di valutazione diventa parte integrante del progetto, da una parte contribuendo alla qualità e al raggiungimento effettivo degli impatti attesi, dall'altra rafforzando i processi decisionali garantendo una maggiore democrazia locale.

La partecipazione ai processi decisionali, inoltre, contribuisce a trasformare i cittadini da consumatori a co-produttori attivamente coinvolti (Wiesel and Modell 2014) all'interno dei processi urbani. Seppur con grandi differenze in base ai contesti e alle singole capacità, il trasferimento di potere conferisce un elevato grado di responsabilità nei partecipanti (Cepiku and Giordano 2014; Fledderus 2015), che diventano così protagonisti dell'incremento di qualità della propria vita.

Infine, all'interno dei processi collaborativi, il valore effettivo risiede più nel processo che nel risultato raggiunto, e nel modo in cui questo contribuisce a costruire un maggior grado di apprendimento e sviluppo delle proprie capacità (Jensen and Krogstrup 2017).

L'aspetto "abilitante" del processo di co-valutazione diventa così prerogativa che richiede non solo un elevato livello di fiducia (Fledderus 2015), ma anche una ridefinizione di metodi e strumenti affinché siano in grado di coinvolgere e facilitare l'integrazione e la partecipazione di differenti utenti. Per questo risulta importante costruire processi adattivi con piattaforme in cui le parti interessate possono incontrarsi e avviare un dialogo continuo sulla valutazione dell'intervento finora e identificare congiuntamente nuove possibilità di sviluppo (Brandsen and Honingh 2015; Torfing, Sørensen, and Røiseland 2019), alimentando costantemente il percorso di co-produzione.

Complessivamente, il carattere di "adattabilità" del processo valutativo colloca la riflessione della valutazione nel più ampio quadro teorico della valutazione evoluzionistica (Urban, Hargraves, and Trochim 2014), secondo cui la valutazione di un programma è un processo continuo e dinamico che coinvolge una sequenza di cicli di valutazione, che avviene invece in un determinato tempo per uno specifico scopo. La considerazione della teoria evoluzionistica, porta Popper e Campbell (Campbell 1974; Popper 1985) a sostenere che le idee e la conoscenza seguono lo stesso identico processo dell'evoluzione delle specie biologiche. Pertanto, gli stessi paradigmi evolutivi posso applicarsi alla definizione dei programmi, cioè al modo in cui si sviluppano nel tempo e si valutano. In particolare, secondo Jennifer Brown Urban et. Al (Urban et al. 2014), ad ogni fase di costruzione di un programma (inizio, sviluppo, stabilità e disseminazione), corrisponde rispettivamente una fase di valutazione (processo e risposta, cambiamento, confronto e controllo, generalizzazione). Nello specifico, la valutazione "processo e risposta" ha un carattere dinamico e flessibile per ottenere feedback rapidi sul processo, attraverso approcci di valutazione adattivi come la valutazione dello sviluppo (M. Q. Patton 2011), semplici strumenti di monitoraggio, rapide misurazioni ex-post o osservazioni non strutturate. La valutazione del "cambiamento" mira a valutare gli impatti raggiunti in contesti e tempi definiti, attraverso test che pongano a confronto i risultati attesi con quelli raggiunti, seppur per una natura casuale. La valutazione "confronto e controllo", invece, indaga la stretta relazione tra programma e risultato, attraverso approcci qualitativi strutturati e comparativa. Infine, la valutazione di "generalizzazione" esamina la coerenza dei risultati ottenuti in diversi contesti culturali e

sociali attraverso analisi multi-sito o approcci di revisione che cercano deduzioni generali sulla trasferibilità del programma.

Trasversale a questo framework di valutazione evolutiva è la "validazione di fattibilità", da considerarsi in tutte le fasi di valutazione corrispondenti alle relative fasi di programma. Questa fase è fondamentale perché include le prospettive di tutte le parti interessate affinché il programma sia "pratico, adatto, valutabile e utile nel mondo reale" (Chen 2010). La valutazione, così intesa multiscalare e iterativa, ha dunque nel confronto con le realtà interessate il suo pieno compimento, facendo emergere contemporaneamente due questioni fondamentali. Da una parte, come il ruolo della valutazione, superando la sterile compartimentazione per momenti valutativi tra loro alternativi quali ex-ante, in itinere o ex-post, si configuri come guida del processo di evoluzione del programma stesso, perseguendo la logica biologica della simbiosi (Meyer 2012). Ad esempio, le informazioni raccolte durante un costante processo di monitoraggio e valutazione possono essere utilizzate per apprendere quanto valutazione e programma siano allineati, oppure quanto sia necessario apportare significativi cambiamenti al programma portandolo in avanti o rallentandone il corso ove necessario per poterlo riconfigurare. Dall'altra parte, emerge anche come il fine della valutazione stessa, quando applicata in processi complessi come quelli di rigenerazione urbana, non sia strettamente la misurazione dell'impatto generato, quanto l'elicitazione di valori e la co-produzione di impatto nella stessa comunità di riferimento abilitata all'interno del processo valutativo collaborativo.

Alcune di queste riflessioni sul ruolo della valutazione, possono ulteriormente inserirsi in un più ampio framework che, trascendendo momentaneamente dallo specifico tema della rigenerazione urbana, presta attenzione a differenti interpretazioni alla valutazione date nelle teorie del pragmatismo e dell'etnometodologia sul versante micro, così come dai contributi di Anthony Giddens (Loyal 2003), Ulrick Beck (Beck 2008) e altri. In particolare, l'attenzione ricade su due specifiche interpretazioni della valutazione: la valutazione senza obiettivi "goal free evaluation" (GFE) (Scriven 1991; Stufflebeam 2001) e la valutazione reattiva "responsive evaluation" (Stake 2003b).

Con valutazione senza obiettivi, declinata soprattutto dall'ambito formativo, si intende qualsiasi valutazione in cui il valutatore conduce la valutazione senza una particolare conoscenza o riferimento a scopi e obiettivi dichiarati o predeterminati (Scriven 1991; Youker 2013). L'intento sotteso a questo approccio valutativo è quello di scoprire cosa effettivamente sta producendo il programma, senza partire dalla consapevolezza di quanto il programma sta cercando di fare. Questo modello di valutazione esterna richiede la figura di un valutatore indipendente, selezionato per osservare e misurare tutti i risultati, gli effetti o gli impatti effettivi, intenzionali o meno, senza essere indotto dalle intenzioni del programma. Una sintesi dei principi della GFE, per quanto ancora non del tutto sufficiente, è stata fatta (Youker, Ingraham, and Bayer 2014): identificare gli effetti rilevanti da valutare senza fare riferimento a scopi e obiettivi preposti; identificare ciò che è effettivamente accaduto; determinare se quanto accaduto è attribuibile al programma o all'intervento; determinare il grado in cui gli effetti sono positivi, negativi o neutri; l'adattabilità del processo valutativo ai cambiamenti contestuali rispetto ai quali ci si confronta.

Con valutazione reattiva, invece, si intende un approccio per misurare l'efficacia dei programmi educativi che pone particolare attenzione all'attività e all'unicità del programma, oltre che alla pluralità sociale delle sue persone. In sostanza, questo approccio prevede una predisposizione al merito e alle carenze, dunque alle potenzialità e alle criticità, che può essere integrata anche in altri approcci valutativi (Stake 2003b).

La valutazione reattiva si focalizza sui problemi educativi, più che sugli obiettivi o ipotesi, sull'osservazione diretta e indiretta della partecipazione al programma, prestando continua attenzione alle esigenze informative del pubblico e ai media per la rendicontazione. Utilizzata

soprattutto nel campo educativo, questo approccio alla valutazione tiene dunque conto dei diversi punti di vista e valori di chi è coinvolto nel processo (Stake 1983), dando molta più attenzione al processo messo in atto che ai risultati finali. In questa prospettiva, la "responsive evaluation" è molto incisiva per gli operatori e le organizzazioni, ovvero coloro che fanno funzionare il programma e quanti altri sono coinvolti nell'attivazione del processo (practioners e stakeholders). Al valutatore "esterno" spetta la responsabilità di scegliere le procedure e le tecniche per la raccolta delle informazioni, individuando i nodi problematici e le informazioni rilevanti da raccogliere attraverso un processo di negoziazione con i soggetti direttamente coinvolti nei progetti da valutare, prevedendo l'utilizzo di colloqui, interviste, osservazioni dirette e consultazione dei documenti (Losito 1996).

Ibridando e ricollocando alcune caratteristiche della "goal free evaluation" e della "responsive evaluation" nell'ambito delle nuove sensibilità per il tema della riflessività degli attori sociali e dell'azione sociale, Domenico Lipari (Lipari 2016) prova a definire il nuovo campo della valutazione come pratica riflessiva (Elliott, d'Estrée, and Kaufman 2003; Hampe 2013; Pendrey 2022)" (fig. 14), integrando ricerche etnografiche e reporting narrativo.

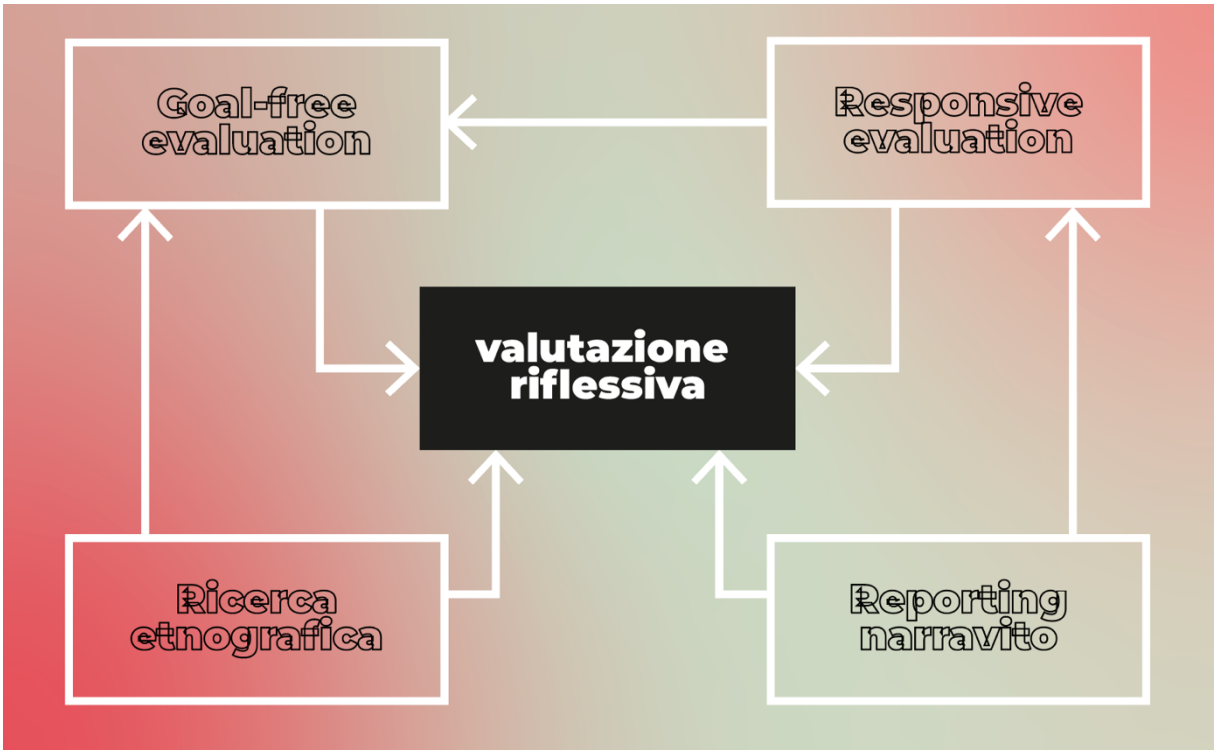


Figura 14 Approccio metodologico della valutazione riflessiva di Domenico Lipari, 2016 (reinterpretazione dell'autrice)

La valutazione riflessiva è una pratica che nelle origini appartiene ai metodi di valutazione formativa e si basa sulla logica del learning-by-doing, ovvero dell'imparare facendo. Questa pratica include gli stakeholder nell'intero processo di valutazione incentivando la propria autoconsapevolezza e migliorando il livello di apprendimento rispetto l'esperienza affrontata. Se l'apprendimento si intende come "trasformazione dell'esperienza" (Kolb, Boyatzis, and Mainemelis 2001), questo richiede capacità di riflessione, deliberazione e valutazione che devono essere apprese (McMahon 2006).

Dal ciclo riflessivo di Gibbs (Gibbs 1988), l'approccio riflessivo della valutazione ha conquistato sempre più attenzione nel dibattito scientifico negli ultimi 20-30 anni, quando le interconnesse dipendenze dei problemi ecologici, sociali, economici, politici e istituzionali

hanno rilevato una complessità (Rittel and Webber 1973) che gli approcci modernisti sono probabilmente poco attrezzati per comprendere (Duijnhoven and Neef 2015; Nieminen and Hyytinen 2015). Discostandosi dunque dalle valutazioni moderniste, la logica riflessiva (fig. 15) attinge alle epistemologie socio-costruttiviste (pluralismo, relativismo, pragmatismo) basandosi sulla premessa che la conoscenza scientifica non è prodotta in modo isolato, ma è profondamente intrecciata con la comprensione culturale delle relazioni socioeconomiche e socio-ecologiche (Lentsch and Weingart 2011). Gli approcci di valutazione esplicitamente orientati a impegnarsi con questi problemi complessi adottano una prospettiva di sistema (Moore et al. 2019; M. Patton 2011) e mirano a sostenere le politiche o gli interventi stimolando la loro riflessività sulla loro relazione con questi sistemi (Arkesteijn, van Mierlo, and Leeuwis 2015). Dati i limiti della loro capacità di produrre "verità" definitive per dettare il processo decisionale pubblico, i valutatori che lavorano secondo la logica riflessiva assumono un atteggiamento di umiltà e organizzano interazioni inclusive e produttive sull'interfaccia scienza-politica (e società) per facilitare l'apprendimento interattivo e il learning-by-doing (Verwoerd, Klaassen, and Regeer 2020). Norme e principi includono l'intersoggettività, passando da "una verità oggettiva conoscibile" a "capire il mondo insieme" (de Jaegher et al. 2017), oltre al riconoscimento della pluralità di prospettive e dell'incertezza, e la trasparenza. La logica riflessiva è per questo strettamente connessa ai metodi deliberativi-analitici in quanto, sensibili al contesto, (Rog, Fitzpatrick, and Conner 2012), includono l'accertamento congiunto dei fatti, la co-creazione di conoscenza, le analisi di sistema e il monitoraggio riflessivo.



Figura 15 Confronto tra approccio modernista e approccio riflessivo di Kunseler, 2017; Verwoerd et. al, 2019 (reinterpretazione dell'autrice)

Ad ogni modo, gli studiosi rifiutano una dicotomia empiricamente distinguibile tra approcci valutativi modernisti e riflessivi, tra scienza "moderna" vs "post-moderna" (Funtowicz and Ravetz 1993) evidenziando come tali scuole sono raramente praticate nella loro forma pura (Owens, Rayner, and Bina 2016; Vaidya and Mayer 2014). In effetti, le concezioni teoriche della valutazione sono spesso altrettanto ibride, come l'ideale di modernizzazione riflessiva di Beck et al. (Beck, Giddens, and Lash 1994) che si orienta prevalentemente verso il lato riflessivo dello spettro, ma che contiene anche elementi modernisti.

Un bricolage metodologico di questo tipo, in cui il ruolo della valutazione è fortemente messo in discussione, può influenzare anche il campo specifico di interesse della rigenerazione urbana, in cui processi adattivi di riuso e rigenerazione si costituiscono attorno la necessità di co-progettare possibili risposte ai problemi complessi delle città. Questo cambio di prospettiva implica una profonda riflessione anche sulla figura del valutatore, la cui componente "riflessiva" impone una presenza dello stesso costante e fortemente integrata all'interno del processo. In questo senso, il valutatore non è più una figura esterna ed estranea, chiamata a rendicontare quanto prodotto attraverso un'azione ex-post, ma colui che, nella definizione di un percorso valutativo adattivo, incrementa le condizioni di impatto del progetto dal suo interno (Valentini and Lipari 2021). L'azione valutativa, in tal modo, può essere di volta in volta rimodulata e adattata alle differenti fasi del programma attraverso un approccio riflessivo in cui le stesse organizzazioni, oltre le comunità di riferimento, diventano parte del processo ampliando le proprie competenze favorendo la produzione di impatto

sociale. A questo scopo, il valutatore è chiamato a mettersi in gioco dovendo reinventare gli approcci-tipo della valutazione e riconfigurando il proprio apporto a favore di un più condiviso processo di misurazione.

Parte 3. Toolkit

3. Approcci collaborativi

Con l'obiettivo di definire una cassetta degli attrezzi significativa per il percorso di ricerca-azione intrapreso, si rende necessario analizzare differenti approcci collaborativi al fine di strutturare e sostenere un percorso di rigenerazione nelle sue differenti fasi. Determinati approcci e policy-tool sono stati declinati da differenti ambiti tematici, da quelli amministrativi a quelli dell'urbanistica, della formazione e del management, intercettando un campo ibrido, molto spesso proprio a partire dalle necessità emerse dall'azione sul campo, nella prospettiva della cooperazione e della co-governance. In particolare, per la costruzione e attivazione di un processo che nella cornice della rigenerazione a base comunitaria è nel riuso temporaneo e adattivo che trova l'innesco, sono stati individuati tre principali layer: la definizione e la governance del processo (i), l'attivazione delle singole progettualità del processo (ii), il percorso di valutazione (iii). A questi si aggiunge l'analisi di specifici approcci e tecniche di coinvolgimento dei differenti stakeholders.

Per quanto riguarda la definizione e la governance del processo (i), si prende in considerazione la classificazione N.A.T.O. proposta da Hood per la pubblica amministrazione (Hood 1983) e in particolare la fase di "organization", nella quale si rende necessario individuare approcci capaci di suddividere risorse e competenze per moltiplicare la collaborazione tra differenti utenti e garantire maggior successo nel raggiungimento degli impatti attesi. Con stretto riferimento alle macchine amministrative, questa fase di organizzazione del programma è preliminare all'attivazione dello stesso e funzionale a stabilirne le prospettive e la configurazione di un apparato di co-gestione. Questa fase, oltre alla possibilità di istituire uffici, osservatori o comitati di monitoraggio ad hoc, di creare specifiche agenzie o affidarsi a contratti di consulenza per la gestione di programmi per facilitare la collaborazione con i cittadini, prevede anche la collaborazione con enti di ricerca, università, politecnici o associazioni specializzate nella facilitazione dei processi partecipativi. Questo specifico aspetto di apertura che prova a disciplinare una co-governance orizzontale nei processi, chiama in ballo la componente cognitiva del modello a quintupla elica della governance collaborativa, modello fondatore delle Co-City (Iaione 2016) e dell'approccio "Living Lab" (Evans et al. 2017). Particolare attenzione si darà in particolare a questo approccio, sostenuto in Europa da una serie di misure politiche dall'UE (Mensink, Birrer, and Dutielleul 2010) e dalla creazione di una Rete Europea dei Living Labs (ENoLL), nell'intento di modellare la definizione un processo e di orientarlo in una prospettiva multistakeholder.

Relativamente all'attivazione del processo e delle sue singole progettualità (ii), ci si è rifatti ad approcci e strumenti tipici dell'urbanistica do-it-yourself (DIY) (Talen 2015), in grado di integrare un nuovo spirito di attivismo nella co-creazione degli spazi urbani attraverso il riuso temporaneo e adattivo. È così che esperienze di pop-up urbanism, guerilla urbanism, urban hacking, e contemporaneamente azioni di guerilla gardening (implementazione di giardini urbani ove possibile), parking day (trasformazione di stalli parcheggio in luoghi pubblici fruibili), better block (azioni per migliorare la vivibilità del quartiere), woonref (trasformazione di strade carrabili in pedonali o ciclabili), contribuiscono alla definizione di strategie di urbanismo tattico e/o Placemaking per innescare riusi temporanei e strategie di

rigenerazione. In particolare, il Placemaking è un più ampio approccio teorico-pratico cui particolare attenzione sarà dedicata in questo contesto.

Per quanto concerne il percorso di valutazione (iii), si intende quest'ultimo riflessivo, adattivo e multiscalare, in relazione alla sua capacità di adattarsi alle differenti azioni attivate dal processo, dal supporto alle decisioni al riconoscimento degli impatti ottenuti, così come alle principali fasi dal processo definite mediante un approccio collaborativo. A tal fine, declinandone il concetto dall'ambito della formazione e del management, specifica attenzione verrà conferita all'approccio della co-valutazione.

Infine, per favorire il coinvolgimento dei differenti stakeholder in tutte le fasi del processo, sono state declinate, dal mondo del game, tecniche e approcci di coinvolgimento e supporto alle decisioni che nella gamification, e più in generale nel Game-Thinking trovano la loro più recente collocazione.

Pertanto, di seguito si approfondiscono gli specifici approcci: il Living Lab per la co-gestione, il Placemaking per la co-produzione, la co-valutazione per il processo valutativo e il Game-Thinking a sostegno di un più ampio coinvolgimento degli utenti.

3.1 Living Lab come approccio di co-governance

L'approccio dei Living Lab (Almirall, Lee, and Wareham 2012a; Ballon and Schuurman 2015; Eriksson, Niitamo, and Kulkki 2005; Følstad 2008) è proprio del mondo dell'open innovation e definisce un ecosistema incentrato sull'utente basato su di un approccio sistemico di co-creazione che integra i processi di ricerca e innovazione nelle comunità e nei contesti di vita reale in cui gli utenti sono considerati co-produttori (Ballon and Schuurman 2015). Successivamente, questi aspetti sono stati combinati in modo che i Living Labs sono stati concettualizzati come una metodologia e un ambiente strutturati per organizzare la partecipazione degli utenti nei processi di innovazione (Bergvall-Kåreborn et al. 2009a). Le principali fasi dell'innovazione (Evans et al. 2017) attorno cui si costituiscono i LLs sono quelle dell'esplorazione (finalizzata a conoscere lo stato di fatto del contesto in cui progettare possibili stati futuri), della sperimentazione (testando proprio nella vita reale uno o più proposte degli stati futuri) e infine la valutazione (valutando l'impatto delle sperimentazioni effettuate nel contesto reale con l'obiettivo di iterare futuri stati).

Penny Evans (Evans et al. 2017), del Bristol Living Lab, descrive i Living Lab (LLs) come "luoghi in cui cittadini, artisti, tecnologi, aziende e organizzazioni del settore pubblico possono riunirsi per co-creare idee, strumenti e tecnologie che affronteranno le sfide locali; un luogo per l'innovazione e l'esplorazione di nuove possibilità, in cui la riflessione e la valutazione sono integrate nel processo di lavoro" (Evans et al. 2017). Nell'interpretazione europea dei LLs, cinque principali elementi sono combinati (Ballon and Schuurman 2015): il coinvolgimento attivo degli utenti (cioè dare agli utenti finali la possibilità di influenzare completamente il processo di innovazione), un ambiente di vita reale (cioè testare e sperimentare nuovi artefatti "in natura"), la partecipazione di più stakeholder (cioè il coinvolgimento di fornitori di tecnologia, fornitori di servizi, attori istituzionali rilevanti, utenti finali professionali o residenziali), un approccio multimetodo (cioè la combinazione di metodi e strumenti provenienti da etnografia, psicologia, sociologia, gestione strategica, ingegneria) e la co-creazione (cioè iterazioni di cicli di progettazione con diversi gruppi di soggetti interessati).

Ad ogni modo, nonostante le molteplici e differenti implementazioni a diversi livelli, temi e scale, Evans et. al (Evans et al. 2017) tracciano le principali caratteristiche del raggio di azione di un Living Lab:

- definizione di un modello di quadrupla elica per la governance e lo sviluppo, costituita da: università, governi, aziende, cittadini;

- definizione dei differenti livelli di analisi (Ballon and Schuurman 2015);
- adozione degli elementi di realizzazione caratteristici: approccio multi-metodologico; coinvolgimento degli utenti; partecipazione multistakeholder; impostazione del processo in un contesto di vita reale; co-creazione.

Le fasi di sviluppo di un LL si possono sintetizzare in tre principali steps (Evans et al. 2017):

1. esplorazione dello "stato attuale" del contesto decisionale e degli utenti per progettare possibili "stati futuri";
2. co-progettazione in un contesto di vita reale per comprendere le relazioni tra il contesto e gli utenti, innescando nuovi possibili comportamenti ed abitudini;
3. valutazione degli impatti confrontando lo "stato attuale" e lo "stato futuro".

Un'evoluzione del modello LLs descritto è rappresentata dalla metodologia FormIT, sviluppata dai ricercatori della Luleå University of Technology con l'obiettivo di supportare il coinvolgimento degli utenti nei LLs (Bergvall-Kåreborn et al. 2009b). Il metodo FormIT (Ståhlbröst and Bergvall-Kåreborn 2008) è stato sviluppato nel Botnia Living Lab come un approccio human-centered utilizzato soprattutto nei progetti di innovazione IoT, seguendo tre cicli iterativi: 1. Concept design; 2. Prototipe design; 3. Final Systems design. Ognuno di essi comprende le tre fasi di: 1. Appreciate Opportunities; 2. Design; 3. Evaluate. Ai tre principali cicli del LL si aggiunge la fase iniziale di pianificazione e quella conclusiva di commercializzazione (Almirall, Lee, and Wareham 2012b). Declinando il carattere "commerciale" sotteso alla metodologia FormIT nell'accezione di produzione, risulta significativo il contributo di questo approccio in termini di co-progettazione e coinvolgimento degli stakeholders in tutte le fasi del processo, per come questa prospettiva "elicoidale" di sviluppo può influenzare la costruzione di un percorso collaborativo e inclusivo. Anche se più completo di altri, FormIT non copre l'intero ciclo di vita dello sviluppo del servizio (Paskaleva and Cooper 2018) e non prevede un processo inclusivo e continuo di autovalutazione, che avviene in parallelo alla co-produzione di servizi pubblici, a differenza del modello SmartiP che ha provato a superare questo limite. Ulteriori e molteplici implementazioni dell'approccio Living Lab si sono succedute nel tempo, anche attraverso l'iLab.o belga (Pierson and Lievens 2005), l'Helsinki Living Lab (tinyurl.com/9dcov9n) e il Catalan Living Lab (Almirall and Wareham 2008).

La mutazione del concetto di Living Lab è dunque evidente nelle sue molteplici declinazioni che sempre più si approcciano ad un "laboratorio vivente" e collaborativo su scala urbana per facilitare il coinvolgimento e l'inclusione degli abitanti nei processi di trasformazione urbana, in risposta ai problemi sociali (Ryckewaert et al. 2021) o alla tutela del patrimonio, come nel caso del progetto Horizon 2020 ROCK (Dane 2020). Steen & van Bueren (Steen and van Bueren 2017) affermano che i Living Labs Urbani si distinguono dai Living Labs in quanto mostrano esplicitamente un focus territoriale esplicito attraverso il dispiegamento di vari metodi e modalità per favorire l'inclusione sociale dei residenti e di altri attori nello sviluppo e nella sperimentazione di nuove possibilità e modi di operare nella loro vita quotidiana. In questa prospettiva, i LLs suggeriscono sistemi collaborativi di co-governance per sostenere il rapido sviluppo delle città e delle diverse realtà sociali, perché perpetuano la città inclusiva e presentano un ambiente di sperimentazione reale. Questo concetto permette ai cittadini (utenti finali), in qualità di co-creatori attivi, di partecipare e di essere coinvolti nel processo di innovazione che dovrebbe favorire l'intera società (Siljanoska 2020). L'Urban Living Lab (fig. 16) agisce così come un forum per l'innovazione e il dialogo negli ambienti urbani, concentrandosi sulla soluzione di sfide reali nel territorio e riunendo nel dialogo più parti interessate e differenti interessi, divenendo contemporaneamente occasione di apprendimento reciproco e scambio di conoscenze tra i partner interessati e gli stakeholder coinvolti. Intesi come modelli territoriali d'innovazione, i LLs diventano «modalità di creazione di comunità di cittadinanza attiva, promuovono la co-creatività e rappresentano

delle micro-centralità capaci di innovare e sostenere centralità territoriali già esistenti o di attivarne di nuove» (Concilio, de Bonis, and Trapani 2011).



Figura 16 Chi, dove, perché, cosa negli UrbanLiving Labs di Arjan van Timmeren (reinterpretazione dell'autrice)

In questa cornice, i Living Lab territoriali diventano un campo di sperimentazione particolarmente coerente per l'applicazione del modello di co-governance della Quadrupla o Quintupla Elica (Iaione and de Nictolis 2016), ovvero un modello di innovazione recepito dal Patto di Amsterdam nel 2016 secondo cui il processo decisionale collettivo è formato da almeno cinque soggetti: oltre alle istituzioni pubbliche e cognitive, il privato, le organizzazioni della società civile o terzo settore, si prende in considerazione per la prima volta anche il quinto attore del pubblico non organizzato (Rose 1986). Nello specifico, si intende quest'ultima una categoria composta da innovatori sociali, creativi e tutti gli altri attori che desiderino apportare un contributo e partecipare al processo di sviluppo economico, culturale e istituzionale locale (Montanari and Mizzau 2016). Una governance del genere (alternativa, aperta e multi-stakeholder) favorisce processi in cui il bilanciamento degli

interessi pubblici, privati e della comunità locale, diventa elemento chiave per affrontare le nuove sfide urbane, richiedendo di considerare una moltitudine di aspetti allo stesso tempo (Concilio and Tosoni 2019), agendo nel campo della complessità

Nel 2017 The Living Lab Network (Cerreta and Panaro 2017b) propone una variazione del modello LL, rappresentando sotto forma di elica il modello FormIT nell'integrazione con il modello 4CO (Pollitt, Bouckaert, and Löffler 2006) e sperimentandolo nell'attuazione di territorial e urban LLS. A tale scopo, il LL si struttura come un'elica costruita sulle tre principali fasi così ri-definite (Panaro 2015): 1. co-design cicle: 2. co-production cycle; 3. co-evaluate citizen experience. I tre cicli sono preceduti da un momento di co-exploring e si concludono con l'attuazione di un modello di co-governance.

Perseguendo la continua rimodulazione dell'approccio metodologico del Living Lab in base allo scopo specifico della ricerca in corso, si sperimenta come i LLs possano assumere un ruolo significativo nella costruzione dei processi di riuso community-driven (Ferilli et al. 2017b; Ferilli, Sacco, and Tavano Blessi 2012; Sacco and Zamagni 2006) dedicati alla sperimentazione di nuove forme di imprenditorialità che si manifestano molto spesso partendo da sperimentazioni concrete sul territorio (Dell'Era and Landoni 2014), individuando gli spazi del patrimonio culturale in dismissione come i luoghi dell'attivazione (fig. 17).

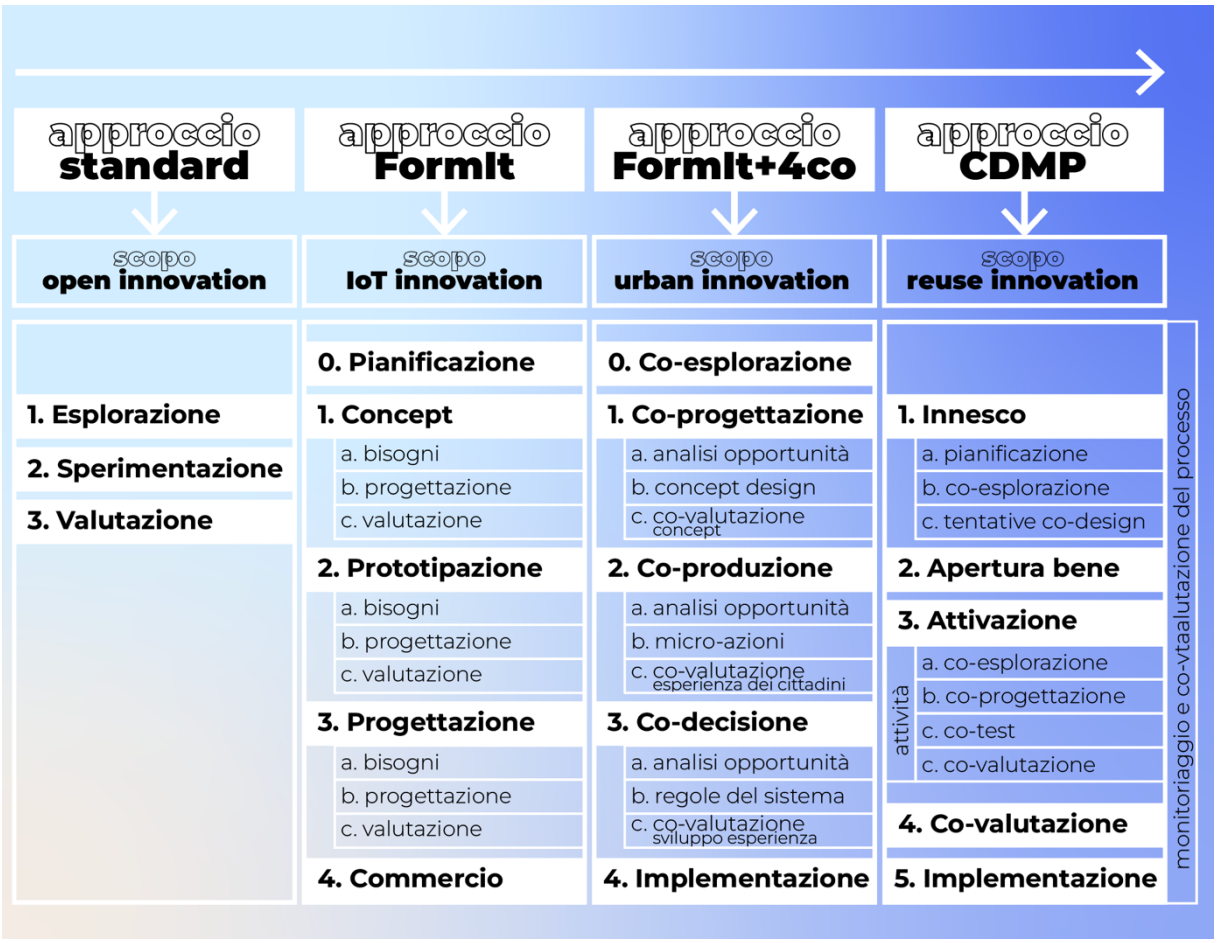


Figura 17 Confronto tra i diversi approcci di Living Labs analizzati e l'approccio proposto

Nella ricerca-azione in corso, orientata al riuso adattivo di un bene culturale abbandonato e dismesso, è stata così strutturata una variante dell'approccio LL fortemente caratterizzata dalla necessità di far coincidere il processo di ricerca con quello di rigenerazione attivo sul territorio contestualmente impegnato nella riapertura del bene. In particolare, è stato delineato e sperimentato un processo decisionale collaborativo per l'attivazione di un

Creative Living Lab (CLL), considerando le seguenti fasi che si sono succedute nel corso del tempo (figura 18).

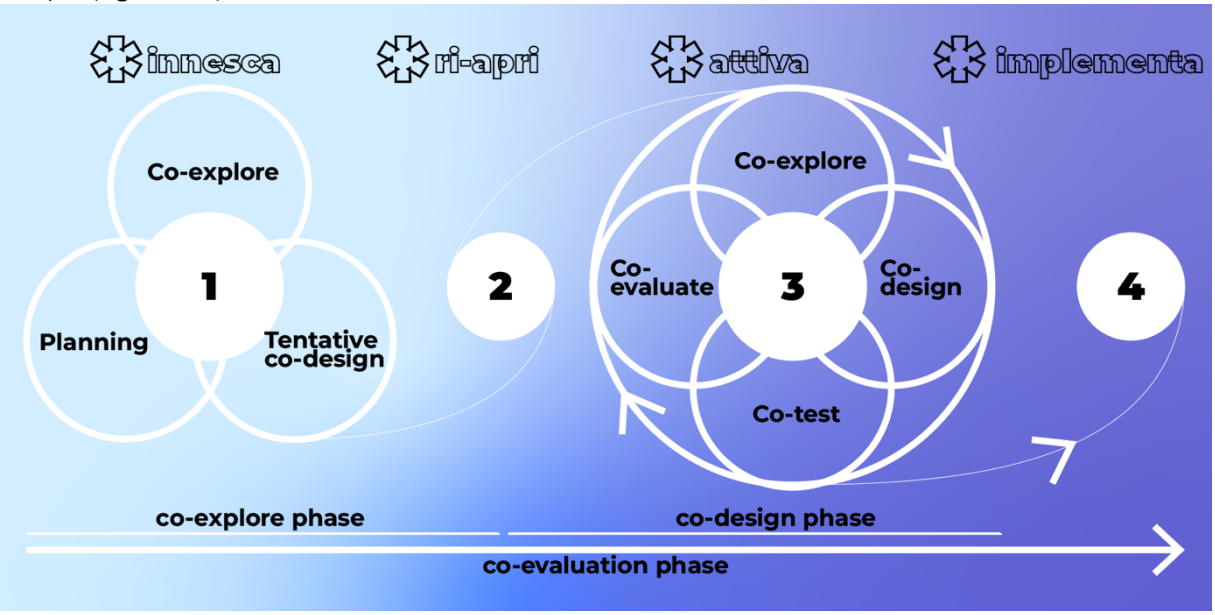


Figura 18 Living Lab per adaptive reuse, proposta metodologica dell'autrice, 2018

Alla Pianificazione e co-esplorazione, segue una fase sperimentale di Tentative Co-Design con cui, a partire dai risultati ottenuti nella fase di Co-esplorazione, si sviluppa una fase orientata all'identificazione delle caratteristiche principali del Living Lab mediante una prima programmazione delle azioni da realizzare con il supporto di tecniche di co-design. Alla riapertura del bene, fa seguito la fase di co-progettazione, ibridando alla fase di co-progettazione incerta le variabili di contesto provenienti dalle occasioni generate dalla riapertura del bene. Ogni singola attività del CLL diventa un'opportunità decisionale (Keeney and Thinking 1992) per individuare e testare possibili riusi del bene culturale, esplicitando scenari condivisi e producendo, contemporaneamente, nuove forme di capitale sociale, culturale ed economico nel contesto di riferimento.

3.2 Placemaking come approccio di co-produzione

Il Placemaking può essere definito sia in quanto filosofia che come approccio collaborativo (Project for Public Space 2018) incentrato sulle persone per attivare strategie di sviluppo nello spazio pubblico. In risposta ai rigidi processi di pianificazione del XX secolo in cui gli stakeholder delle comunità hanno raramente la possibilità di esprimere le proprie idee sui luoghi che abitano, il Placemaking si diffonde per ispirare le persone a re-immaginare e reinventare collettivamente gli spazi pubblici intesi come il cuore di ogni comunità. Rafforzando la connessione tra le persone e i luoghi che queste condividono, il "fare luogo" insieme si riferisce ad un processo collaborativo attraverso il quale si rende possibile concretamente modellare la sfera pubblica con l'obiettivo di massimizzare il valore condiviso. In sostanza, l'approccio del Placemaking mostra alle persone quanto possa essere potente la loro visione collettiva, li aiuta a re-immaginare gli spazi quotidiani e a vedere in modo nuovo il potenziale di parchi, centri urbani, lungomare, piazze, quartieri, strade, edifici pubblici e mercati.

Sebbene Project for Public Spaces (PPS) abbia iniziato a utilizzare costantemente il termine "placemaking" a metà degli anni '90 per indicare azioni concrete in grado migliorare la qualità degli spazi pubblici connettendoli fortemente all'intervento delle persone, le origini di questo pensiero risalgono agli anni '60, quando Jane Jacobs (Jacobs 1961) e William H.

Whyte (Whyte 1980) hanno introdotto nel dibattito internazionale idee innovative su come progettare le città per le persone. Il loro lavoro si concentra sulla messa in evidenza dell'importanza delle caratteristiche sociali e culturali dei quartieri più vivaci e degli spazi pubblici più attraenti: Jacobs ha incoraggiato i cittadini comuni a prendere possesso delle strade, mentre Whyte ha delineato gli elementi chiave per la creazione di spazi di vita sociale all'interno degli spazi pubblici (Project for Public Space 2018).

Applicando i contributi di questi (e altri) pionieri urbani, dal 1975 Project for Public Spaces ha gradualmente sviluppato un approccio globale al Placemaking che si configura come una trasformazione socioeconomica-spaziale del contesto urbano (Pancholi, Yigitcanlar, and Guaralda 2018), in cui i "community assets" rappresentano una componente fondamentale all'interno di un ecosistema di innovazione. Un tale ecosistema è infatti una relazione sinergica tra persone, imprese e luogo che facilita, nella prospettiva della cooperazione, la generazione di idee, accelera la commercializzazione e facilita le relazioni (Katz and Wagner 2014). In linea generale, gli asset comunitari sono composti da risorse economiche, fisiche e di rete (Hansasooksin and Tontisirin 2021) (fig. 19).

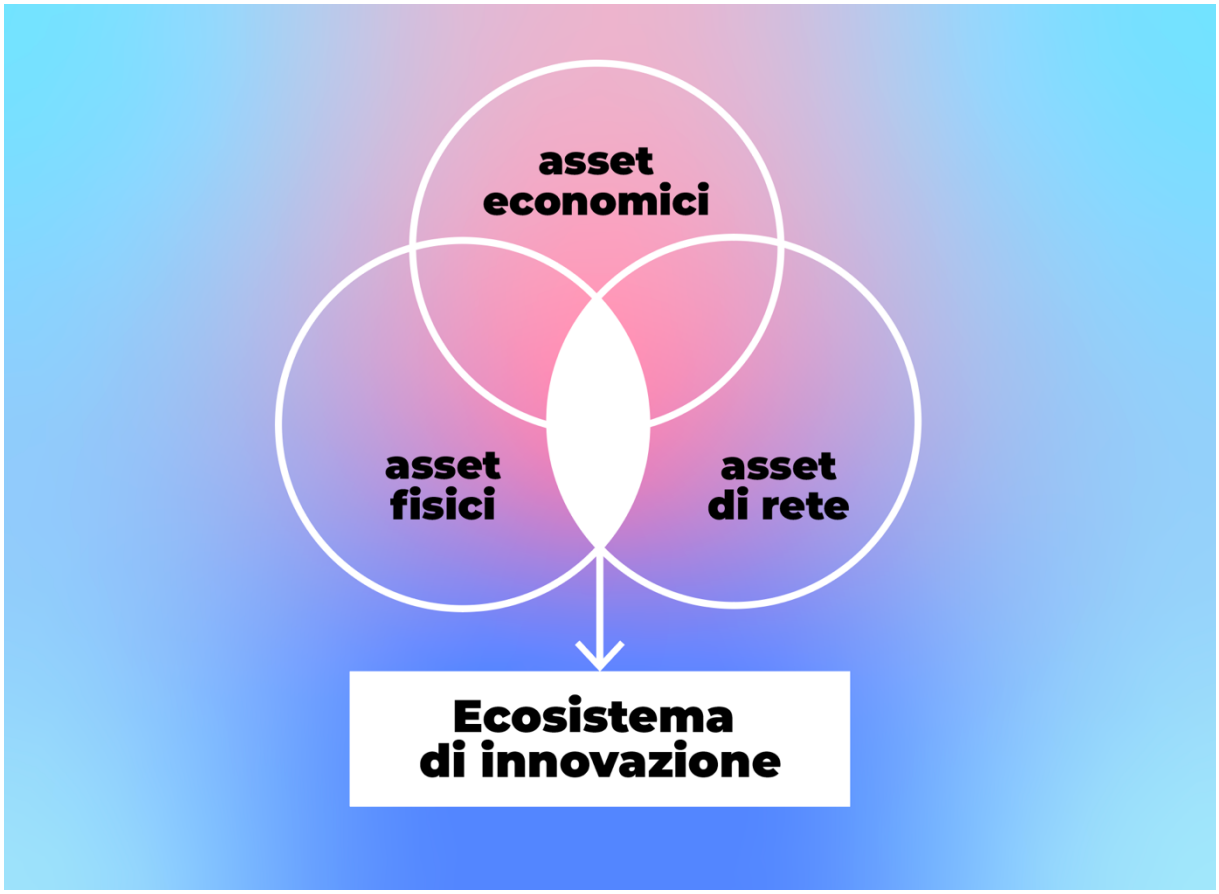


Figura 19 Community assets di un ecosistema di innovazione di Project for Public Spaces, 2016 (reinterpretazione dell'autrice)

Oltre a promuovere una migliore progettazione urbana, il placemaking facilita dunque modelli d'uso creativi, prestando particolare attenzione alle identità fisiche, culturali e sociali che definiscono un luogo e ne supportano la continua evoluzione. Con la partecipazione basata sulla comunità al centro, un efficace processo di creazione di luoghi capitalizza le risorse, l'ispirazione e il potenziale di una comunità locale e si traduce nella creazione di spazi pubblici di qualità che contribuiscono alla salute, alla felicità e al benessere delle persone.

A tal proposito, un'analogia esemplifica le quattro principali fasi di un processo di Placemaking: attribuire una forma equivale alla creazione di un palcoscenico; attivare le azioni nello spazio è paragonabile all'attivazione di uno spettacolo nel palcoscenico allestito; esplicitare una risposta è comprendere come ci si sente nel vivere lo spettacolo; innescare processi virtuosi economicamente sostenibile equivale a valutare gli introiti di uno spettacolo quando ben riuscito. Infine, il senso del luogo emerge se quanto sopra è vero.

Nonostante la complessità nell'individuazione di caratteristiche comuni ai processi di Placemaking, che possono tanto interessare la rivitalizzazione di un quartiere, così come la nuova costruzione di un quartiere o di un distretto, a partire dal contributo teorico di Project for Public Space, Wyckoff esplicita una semplice formula secondo la quale la sommatoria del corretto mix di usi del territorio con un corretto mix di opportunità sociali, restituisce attività di qualità in luoghi di qualità con un forte senso di appartenenza. Con l'obiettivo di contribuire ad una definizione più sistemica dell'approccio, a partire dalle dimensioni citate, si individuano quattro principali tipologie di Placemaking: il "Placemaking Strategico", il "Placemaking Creativo", il "Placemaking Tattico" oltra alla generica definizione "Standard" di Placemaking.

Il "Placemaking Standard" è dunque il processo di creazione di spazi di qualità in cui le persone vogliono vivere, giovare e imparare. Questo processo richiede il coinvolgimento e la responsabilizzazione delle persone a partecipare attraverso una vasta gamma di progetti (dal miglioramento della viabilità a quello dell'edilizia fino a quello dei parchi e a progetti multifunzione su piccola scala) e attività (eventi in luoghi pubblici come strade, piazze, edifici civili, ecc.) capillarmente attivati nel quartiere o nella città e coadiuvati dal settore pubblico, non profit e privato su una base incrementale o mirata, per un lungo periodo di tempo.

Con "Placemaking Strategico" si intende, invece, un processo di trasformazione di specifici luoghi destinati ad attrarre lavoratori delle "nuove economie" globali che, avendo la possibilità di lavorare ovunque nel mondo, scelgono luoghi di qualità con molti servizi. In questo caso, i progetti tendono ad essere più ampi (nuove costruzioni, ristrutturazioni, miglioramento delle linee di trasporto, ecc.) e maggiormente concentrati in una parte del territorio, mentre le attività si caratterizzano per essere cicliche e frequenti, incrementando la vitalità dei luoghi e la loro capacità attrattiva per un'ampia gamma di utenti.

Il "Placemaking creativo" (Markusen and Nicodemus 2014; Zitcer 2018) si inserisce nelle dinamiche di rigenerazione urbana a base culturale, sostenendo processi creativi in cui i partner del settore pubblico, privato, non-profit e comunitario modellano strategicamente il carattere fisico e sociale di un quartiere, città o regione intorno alle attività artistiche e culturali, riunendo persone diverse per celebrare, ispirare ed essere ispirati (Markusen and Gadwa 2010). L'obiettivo principale è istituzionalizzare le arti, la cultura e il pensiero creativo in tutti gli aspetti dell'ambiente costruito. Pertanto, questo approccio sostiene progetti in grado di incidere sullo sviluppo inclusivo delle arti, della cultura e del pensiero creativo, sostenendo musei e sale d'orchestra, mostre d'arte pubbliche, stazioni di transito con temi artistici, strutture di lavoro per persone creative, ecc, oltre attività culturali e di intrattenimento che aggiungono vitalità a luoghi di qualità come film nel parco, progetti di arte in gesso, concerti all'aperto, inclusione delle idee dei bambini nei progetti di pianificazione per mezzo di opere d'arte, ecc.

Con "Placemaking tattico" si intende un approccio molto pratico in cui si fondono i principi del "Tactical Urbanism" (Lydon et al. 2012) con quelli del "Lighter, Quicker, Cheaper" (LQC) (Project for Public Space 2018). Il Placemaking tattico sostiene così interventi su piccola scala in grado di coinvolgere particolarmente gli abitanti e attrarre nuovi investimenti di ibrida natura, introducendo piccole azioni sperimentali consentendo agli attori locali di testare nuovi usi e nuovi concetti prima di prendere impegni politici e finanziari sostanziali. La modalità dell'intervento "più piccolo, più veloce e più economico" consente di attivare in tempi brevi

strategie a basso rischio che sono in grado di catalizzare l'energia e la creatività delle comunità nella definizione collaborativa di processi di rigenerazione urbana e riuso temporaneo. Pertanto, il Tactical Placemaking è un approccio che contribuisce alla creazione di luoghi di qualità attraverso il coinvolgimento di un mix di stakeholder, attivando un mix di progetti (adattamento della viabilità, costruzioni pilota per la sostenibilità ambientale, riuso temporaneo di beni pubblici, ecc) e attività (eventi all'aperto, guerilla gardening, conversione di parcheggi, ecc) a breve termine in grado, però, di generare impatti positivi a lungo termine mediante un processo di valutazione adattivo che accompagna lo sviluppo del processo man mano che cresce.

Complessivamente, i processi di Placemaking presentano caratteristiche analoghe: si basano sull'osservazione, l'ascolto e il porre domande alle persone che vivono, lavorano e giocano in uno spazio particolare per comprendere le loro esigenze e aspirazioni per quello spazio e per la loro comunità nel suo insieme. L'obiettivo è collaborare integrando opinioni diverse per co-produrre una visione comune per uno spazio urbano da tradurre in un piano e programma di utilizzo attraverso un approccio sperimentale che parte dalla piccola scala e dalla dimensione temporanea, da implementare successivamente in modo sostenibile nel tempo. Project for Public Space identifica undici elementi chiave per trasformare gli spazi pubblici in luoghi della comunità (Madden 2021) di seguito riportati.

1. La comunità è l'esperto. Il punto di partenza per lo sviluppo di un processo di trasformazione di uno spazio pubblico è la conoscenza del capitale umano, ovvero dei talenti e delle risorse all'interno della comunità. Soltanto ascoltando le esperienze di chi vive gli spazi è possibile rafforzare il senso di appartenenza al luogo, a beneficio sia degli abitanti che degli investitori del progetto.
2. Creare un luogo, non un Design. Per trasformare uno spazio in luogo (Zamagni and Venturi 2017) non sono necessarie solo migliorie strutturali, ma anche un'implementazione dei valori relazioni attraverso l'attivazione di nuovi usi e attività per le comunità.
3. Cercare partner. Il valore dei partner nella definizione del processo e durante tutto il percorso è fondamentale per fornire supporto e far decollare il progetto.
4. Si può vedere molto, anche solo osservando. Il presupposto è che prendere visione della modalità di interazione delle persone con lo spazio pubblico restituisce molte informazioni su cosa poter integrare e modificare nel tempo.
5. Avere una visione. La trasformazione di uno spazio pubblico dovrebbe essere l'esito di un processo di co-produzione in cui gli stakeholder coinvolti cooperano per condividere una visione relativa alla configurazione spaziale del bene pubblico, ma anche agli usi e alle attività che più lo caratterizzano in modo identitario.
6. Più leggero, più veloce, più economico. La complessità degli spazi pubblici è tale che risulta difficile essere efficaci sin da subito nell'attuazione di una progettualità. Agire in modo temporaneo, consente di agire in modo più veloce ed economico, riducendo i rischi e avendo la possibilità di testare in tempo reale gli effetti sociali, spaziali ed economici delle visioni progettate.
7. Triangolare. Nella configurazione spaziale dei luoghi pubblici è sempre importante partire dal presupposto che la triangolazione è il processo mediante il quale uno stimolo esterno fornisce un collegamento tra le persone e spinge gli estranei a parlare tra loro (Whyte 1980).
8. Dicono sempre "non si può fare". Creare buoni spazi pubblici significa incontrare ostacoli poiché non ci sono professioni definite, né in ambito pubblico che privato, predisposte a creare luoghi.
9. La forma supporta la funzione. Sebbene il design sia importante, è importante che la forma assecondi i bisogni e le esigenze delle comunità che abitano gli spazi.

10. Il denaro non è il problema. Il coinvolgimento delle comunità nella progettazione e nelle attività consente di ridurre i costi e aumentare l'entusiasmo, così che il problema economico non risulta più così significativo rispetto ai benefici.
11. Non si finisce mai. Gli spazi pubblici di qualità cambiano sempre perché cambiano continuamente le comunità che li vivono. Per questo i processi saranno duttili e flessibili proprio come la configurazione degli spazi.

A partire dagli undici principi, Project for Public Spaces ha sviluppato il Place Diagram, uno strumento funzionale per aiutare le comunità a valutare i luoghi (fig. 20)

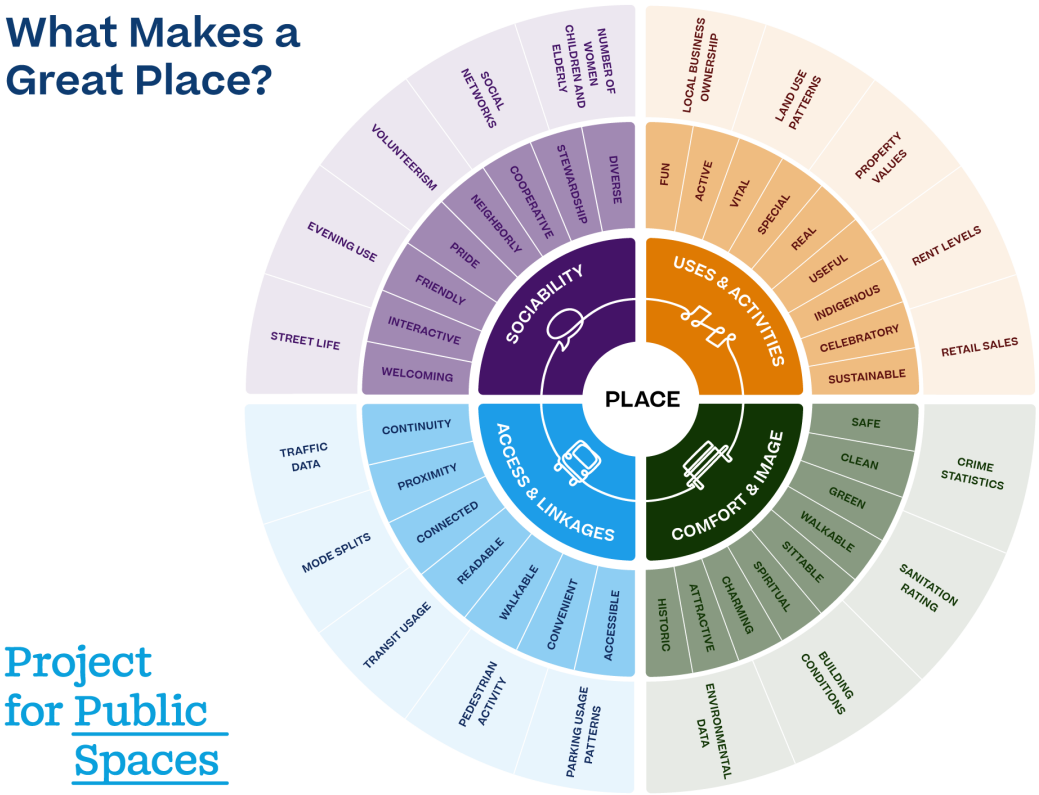


Figura 20 Il Place Diagram come strumento di supporto per valutare i luoghi (da Project for Public Spaces, 2016)

L'anello interno rappresenta gli attributi chiave di un luogo, l'anello centrale le sue qualità intangibili e l'anello esterno i suoi dati misurabili. Lo spazio pubblico viene così valutato rispetto 4 principali attributi: usi e attività, comfort e immagine, accesso e collegamenti, socievolezza. Per indagare questi, sono previsti set di domande quali-quantitative da sottoporre al fruitore.

Il dibattito vivace che negli ultimi anni ha alimentato il tema del Placemaking ha generato così anche uno spazio di riflessione attorno alla figura del "Placemaker", definito da Elena Granata come un "inventore dei luoghi che abiteremo" (Granata 2021). Con Placemaker si identificano, in sostanza, le nuove figure di rigeneratori urbani, attivatori di spazi in quanto artisti, architetti, designer, creativi, innovatori, professionisti ibridi capaci di trasformare idee in progetti vivi capaci di trasformare spazi in luoghi per le comunità. La ricerca in corso, per l'azione sperimentata sul campo, intercetta in questa figura quella di un maker per il quale sempre più risultano rilevanti competenze anche in ambito valutativo.

3.3 Co-valutazione come approccio valutativo

Quando i progetti di riuso adattivo si configurano come processi collaborativi, la valutazione interna al processo decisionale è intesa come processo condiviso costruito con e per la comunità (Cerreta and Panaro 2017b; Zamagni, P Venturi, and Rago 2015), ovvero come un atto partecipativo che stravolge l'ordinario paradigma di valutazione unidirezionale, integrando nel processo le interazioni tra valutatori e stakeholders, esperti e non, comunità e cittadini, configurandosi come un percorso di valutazione collaborativa, di "co-valutazione".

La co-valutazione, maggiormente diffusa negli ambiti propri dell'insegnamento, nasce con l'obiettivo condiviso di fornire una valutazione reciprocamente concordata (Dochy et al. 1999). In tal modo, questo approccio consente all'utente di imparare dalle attività degli altri e, sviluppando la capacità di discernere tra gli aspetti positivi e negativi, di individuare le modalità per migliorare, incrementare, ed esplorare opportunità individuali e collettive. Pertanto, si può intendere la co-valutazione come uno strumento capace di integrare l'utente nel processo in modo abilitante, in quanto impara ad affinare l'osservazione e a differenziare le proprie percezioni, a selezionare gli elementi rilevanti, a relativizzare i giudizi (sia propri che degli altri) e ad attribuire significato, senso e valore alle proprie azioni (Tessaro 2005). In questa prospettiva, questo tipo di approccio si inserisce nella cornice di una valutazione riflessiva e adattiva basata sulla centralità dell'utente, che in modo informale è coinvolto in una riflessione condivisa sull'esperienza fatta per comprenderne limiti e potenzialità al fine di procedere nel migliore dei modi condivisi. Inserendosi nelle logiche del co-insegnamento, Conderman 2012 individua quattro fasi principali di un ciclo di co-valutazione, riconsiderate (fig. 21) nel quadro dei processi collaborativi di rigenerazione urbana in cui gli stakeholder coinvolti rientrano attivamente nelle differenti fasi del percorso: Co-plan; Co-collect; Co-analyze; Co-reflect.

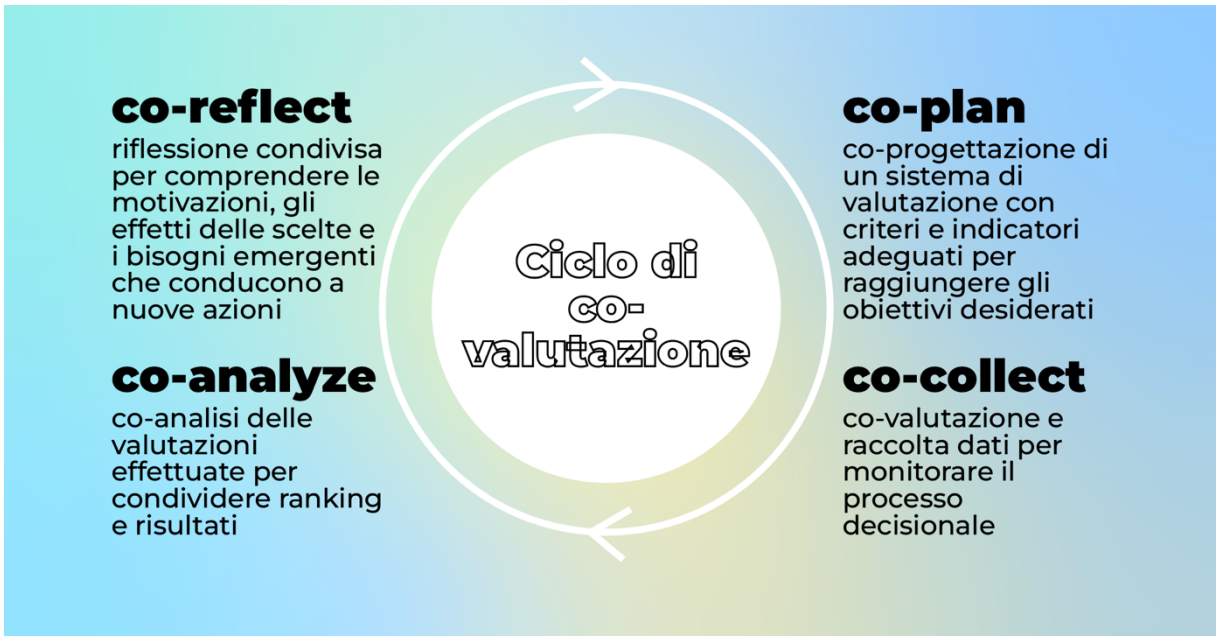


Figura 21 Ridefinizione del Ciclo di valutazione di Conderman (reinterpretazione dell'autrice)

Nei processi decisionali complessi, la co-valutazione si può dunque configurare come un'applicazione sistemica del processo valutativo (Tessaro 1997) che riguarda un bene comune, sperimentando la capacità di valutare insieme, ognuno con le proprie differenti competenze, per ridurre i conflitti e far emergere i benefici comuni.

A partire dalle esperienze sviluppate nel campo della didattica (Tessaro 2004), è possibile sostenere una traslazione di questo approccio anche in processi di innovazione aperta in cui co-produzione e co-valutazione si configurano come metodi inclusivi di valutazione. Nonostante in letteratura risultano pochi, se non assenti, i metodi o strumenti per sostenere efficacemente processi di co-valutazione in percorsi di open innovation, alcuni tentativi sono stati fatti in questa direzione (Paskaleva and Cooper 2018) anche per offrire nuovi strumenti di valutazione ai manager pubblici. L'obiettivo è superare la post-valutazione verso processi più inclusivi di Urban Living Lab in cui il pubblico ha una partecipazione diretta sia nello sviluppo che nella valutazione dei servizi. Il modello di innovazione aperta SmartiP (Paskaleva and Cooper 2018), citato nel paragrafo 3.1, enfatizza di fatto la centralità della co-valutazione nel processo di co-produzione di servizi, prendendo in considerazione i diversi attori di una quadrupla elica e le differenti fasi di un processo.

In questo approccio collaborativo, i cittadini sono dunque coinvolti non solo nella co-creazione del valore del servizio, ma anche nella valutazione dei suoi impatti in relazione al raggiungimento degli obiettivi preposti. Nella sua attenzione a questioni come la proprietà, la pertinenza, il coinvolgimento e il miglioramento, la co-valutazione corrisponde ad altri approcci di valutazione, come la valutazione partecipativa e collaborativa, che coinvolge gli stakeholder e si focalizza sull'utilizzo (Patton 1997). Si distingue da questi altri approcci offrendo una nuova prospettiva sul tipo di valore che viene creato nelle smart city, un valore che è desiderato ed evidente per i co-produttori e che agisce nel campo del capacity building per la gestione dell'innovazione dei servizi pubblici. Nella prospettiva dell'open innovation e delle co-city, la co-valutazione si può configurare come metodo di autovalutazione dell'innovazione aperta che misura il successo della co-produzione di servizi pubblici (Paskaleva and Cooper 2018). Non più "convalida del processo", dunque, ma contributo in ogni fase del processo alla co-produzione attraverso feedback costanti come da prassi nei modelli LLs. L'interazione che si sviluppa tra i partecipanti al processo decisionale, incentrata sulla comprensione delle ragioni delle scelte, permette di superare l'esplicitazione individuale di un giudizio, incentivando piuttosto la cooperazione e la genesi di valori relazionali e di preferenze condivise, associati alle relazioni sia interpersonali che guidate da norme politiche e sociali (Chan et al. 2016). In tal senso, le tecniche della co-valutazione si configurano come strumenti appropriati in processi decisionali complessi, interattivi e incrementali, rivelandosi particolarmente significativi per valutare gli impatti sociali e culturali generati dalle azioni di riuso adattivo e valorizzazione del patrimonio esistente, all'interno di processi collaborativi.

Paskaleva et. al (Paskaleva and Cooper 2018) hanno testato l'approccio SmartiP di co-produzione e co-valutazione all'interno di workshop dedicati alla co-valutazione di servizi pubblici nell'ottica della Smart City. È emerso come gli stakeholder coinvolti abbiano riscontrato difficoltà nel condurre la co-valutazione per la necessità di un'autoriflessione e di una condivisione importante con gli altri attori che si è riscontrata, pertanto, essere necessaria sin dalle prime fasi di avvio dell'intero processo. Ad ogni modo, tutti gli utenti hanno accolto con favore l'approccio co-valutativo, sia in termini di crescita personale che di qualità del percorso attivato.

Integrando le attività di didattica e formazione con alcune sperimentazioni applicative dell'approccio co-valutativo nell'ambito della pianificazione, possono essere definiti cinque principali step essenziali nel monitoraggio di un processo/servizio:

1. condivisione con gli stakeholder degli obiettivi di valutazione;
2. elaborazione di liste di indicatori condivisi e negoziati tra esperti e utenti;
3. valutazione individuale dell'esperienza, sia da parte degli esperti che degli utenti partecipanti al processo, attribuendo un punteggio ad ogni indicatore in base ad una scala Likert;

4. ranking degli indicatori e confronto tra gli ordinamenti e i contenuti delle risposte, analizzando le rispettive attribuzioni di un punteggio;
5. verifica degli indicatori condivisi e confronto delle posizioni attraverso riflessioni individuali e osservazioni dialettiche reciproche, al fine di individuare criticità da cui ripartire e future proiezioni da perseguire.

In questa prospettiva, l'approccio della co-valutazione segna il passaggio verso la "quinta ondata" della valutazione (Krogstrup and Mortensen 2021), in cui la soluzione preferibile e più efficace non è determinata soltanto dalla conoscenza basata sull'evidenza o dal perseguimento di indicatori di performance, ma dalle interazioni tra le persone. Le aspirazioni e le prospettive dei cittadini possono così essere sostenute attraverso processi collaborativi, anche favorendo la partecipazione alla ricerca, alla valutazione e allo sviluppo (Brandsen, Steen, and Verschuere 2018; Brix et al. 2020).

3.4 Game-thinking come approccio relazionale (o per il community-engagement)

Negli ultimi decenni, il mondo digitale ha stravolto l'ordinario paradigma di trasmissione del sapere monodirezionale consentendo spesso un'esperienza diretta, agevolando la comprensione dei contenuti e lo sviluppo di pratiche collaborative tra gli individui che non sono più solo fruitori delle informazioni, ma producono i contenuti scambiati in rete. La quarta rivoluzione industriale ha dunque comportato una smaterializzazione della frontiera tra chi produce cultura e chi ne fruisce (Sacco 2011), mutando la logica di mera partecipazione in attiva collaborazione come manifesto del conferimento di valori da parte dell'utente stesso (Viola and Cassone 2017). Nella complessità dei processi multi-attoriali, le caratteristiche del game (Schell 2010) hanno assunto un ruolo particolarmente significativo per la strutturazione di processi collaborativi, declinandone linguaggi e tecniche di coinvolgimento nell'ambito della formazione tanto quanto in quello del marketing, dell'imprenditoria, fino al campo amministrativo. Il più recente campo interdisciplinare del Game Studies apre uno spazio di ricerca che si occupa delle interazioni tra game design, pianificazione urbana e questioni socialmente rilevante, come rigenerazione urbana, innovazione, integrazione, inclusione e impegno civico (Coppock and Ferri 2013). Il game non è considerato più soltanto strumento tecnologico per produrre engagement, ma anche come approccio decisionale dinamico utente-centrico e collaborativo, digitale e non digitale, che negli spazi urbani offre potenzialità non ancora considerate per la promozione di forme di cittadinanza attiva e responsabile, la sensibilizzazione su questioni socioculturali e politiche chiave e la promozione di processi di progettazione e sviluppo urbano più partecipativi.

Il game-design offre infatti approcci e strumenti in grado di favorire l'interazione e la cooperazione tra differenti stakeholder attraverso dinamiche comportamentali tradotte dal mondo del gioco portano diversi benefici:

- facilitano il coinvolgimento degli utenti con le attività dell'azienda;
- ampliano le modalità di diffusione dei valori al patrimonio culturale correlato, oltre che al pubblico di riferimento;
- permettono di aumentare la produttività, le relazioni e la co-produzione di beni e servizi attraverso processi di co-valutazione multi-stakeholder, facilitando il riconoscimento di obiettivi e valori, pesi e preferenze in modo trasversale; e
- offrono un enorme potenziale per la promozione di forme di attivismo civico. (Coppock and Ferri 2013).

In questa prospettiva, il game offre una "membrana metaforica" che seleziona, filtra e trasforma gli eventi, le azioni e le proprietà esistenti al di fuori del gioco, capace di condurre concretamente alla risoluzione di problemi reali (McGonigal 2011). Tra le differenti tecniche previste dagli approcci game-based, sostanziali differenze è necessario specificare:

- gamification (Marczewski 2012; McGonigal 2011): si intende come un insieme di regole mutuate dal mondo dei videogiochi in ambiti differenti per derivarne nuovi possibili modi di influenzare e modificare il comportamento delle persone attraverso il loro coinvolgimento attivo. La gamification si configura dunque come l'utilizzo di meccaniche e dinamiche dei videogiochi all'interno di contesti non di gioco, per creare engagement, fidelizzazione, miglioramento di un processo o risoluzione di un problema (Schell 2010). Così, una serie di schemi sperimentati nei videogiochi vengono utilizzati per invitare l'utente a compiere azioni specifiche, a fare scelte, a premiarlo in modo intrinseco (scatenando in lui emozioni) o estrinseco (punti, premi, ecc.);
- pointification: è una sottocategoria della gamification (Viola 2011) e utilizza uno schema base di punti/premi per spostare l'utente dal punto A (sfera personale) al punto B (sfera di interesse aziendale);
- serious games (McGonigal 2011): sono ambienti virtuali progettati per sviluppare abilità e competenze trasferibili al mondo reale;
- serious urban games: pratiche ludiche che mirano a promuovere effetti concreti e di sensibilizzazione sociale nei giocatori, nelle comunità, trasformando gli spazi urbani in una sorta di interfaccia ludica (Coppock and Ferri 2013). I serious urban games si prospettano dunque come pratiche digitali e non digitali negli spazi urbani, capaci di offrire enormi potenzialità per la promozione di forme attive e responsabili di cittadinanza, oltre alla promozione di processi di co-progettazione (Coppock and Ferri 2013) e di co-valutazione.

Amy Jo Kim (Kim 2018) introduce, con particolare riferimento al mondo delle imprese, il “Game Thinking” come l’arte e la scienza di coinvolgere gli utenti in un percorso avvincente verso il potenziamento delle proprie abilità. Se l’approccio del Game Thinking (fig 22) è stato specificatamente sviluppato in una cornice aziendale, la sua natura sperimentale alla base di un modello che prevede continua iterazione con gli utenti per la validazione del prodotto in tempo reale, si connette di fatto alle dinamiche dell’Open Innovation e dei Living Lab in cui processi di produzione orizzontale assumono la dimensione collaborativa nelle fasi di co-esplorazione, co-progettazione e co-valutazione.



Figura 22 Approccio del Game Thinking Toolkit di Amy Jo Kim, 2018 (reinterpretazione dell'autrice)

Con il Game Thinking si apre più genericamente uno spazio di riflessione in cui il pensiero ludico può intendersi sotteso ad ogni atteggiamento cui l'utente viene condotto, non tanto e non solo per raggiungere un determinato obiettivo, quanto per sentirsi coinvolto in un processo destinato alla propria crescita all'interno di una comunità. In questa prospettiva, un approccio game-based può sostenere un percorso multistakeholder di co-design, essere di supporto alle decisioni per la molteplicità degli utenti coinvolti, facilitare un processo di co-valutazione, sperimentare nuovi linguaggi e tecniche di coinvolgimento.

Nei percorsi di co-design, elementi di game-design enfatizzano intenzionalmente le qualità del gioco come la mentalità e la struttura ludica, supportate da materiali e regole di gioco tangibili, evidenziando gli aspetti esplorativi, immaginativi, dialogici ed empatici del co-design. A tal fine, per il raggiungimento degli obiettivi si introducono espedienti tratti dal mondo del gioco come giochi di ruolo, turni e finzione per innescare deliberatamente l'immaginazione dei partecipanti nella co-produzione di idee (Vaajakallio 2012). La partecipazione nel processo, attraverso tecniche di game-design, può avere varie applicazioni, dall'organizzazione del dialogo, al sostegno della comprensione empatica, all'acquisizione dei contributi di più persone al processo di progettazione (Vaajakallio and Mattelmäki 2014).

In relazione al co-design, Brandt (Brandt 2006) evidenzia almeno quattro differenti moventi dell'utilizzo di approcci game-based e di natura esplorativa: per concettualizzare il design, attraverso esperienze astratte e concettuali; per scambiare prospettive nel design; per capire il contesto di lavoro, attraverso giochi organizzativi (Ehn and Sjögren 2020); per

creare scenari che descrivono situazioni d'uso previste, inclusi approcci di progettazione basati su scenari come la prototipazione dell'esperienza, il body storming e metodi ispirati al dramma (Brandt and Design 2000), molto spesso favorendo lo scambio di prospettive. In tutte le modalità di co-design analizzate, la negoziazione sembra essere centrale per far fronte ai diversi punti di vista, opinioni e abilità in gioco. In modo trasversale, si possono riscontrare funzioni comuni ai differenti approcci: creare un linguaggio di design comune; promuovere un atteggiamento creativo ed esplorativo; facilitare i giocatori nell'immaginare e mettere in atto "ciò che potrebbe essere"; aiutare a definire i ruoli dei partecipanti nell'interazione durante una sessione (Vaajakallio and Mattelmäki 2014).

Poiché nel mondo reale le decisioni sono spesso il risultato di un complesso processo decisionale, caratterizzato da molteplici attori e con obiettivi e interessi, anche i percorsi di valutazione, ove necessario un forte coinvolgimento di differenti stakeholder, prendono sempre più spesso in prestito dal mondo del game linguaggi e approcci per far fronte alle complessità imposte dalla necessità di superare tecnicismi ostili ai non addetti al settore e intercettare nuove modalità per un massimo coinvolgimento dei partecipanti. "A game is a series of interesting choises", definizione di Sid Meier del 2000, mette così in luce uno degli aspetti fondamentali tratti dalla logica del gaming: quello delle scelte strutturate di fronte alle quali i giocatori sono portati a riflettere su quanto fatto e se siano state effettuate le scelte migliori. Brice Morrison disegna l'architettura delle scelte strutturate a partire da quattro pilastri principali (Morrison 2013), per i quali la scelta deve essere:

- consapevole, facendo sorgere cioè pensiero critico;
- portatrice di conseguenze, con impatto immediato o a lungo;
- confrontabile, le scelte hanno un impatto maggiore se confrontate con quelle delle altre persone secondo un principio psicologico chiamato "influenza sociale";
- permanenti, che inducono cioè l'utente a considerare un peso che non può essere cancellato, stimolando la ricerca della migliore soluzione possibile (Viola and Cassone 2017).

In questo modo, le dinamiche del processo valutativo trovano nuove condizioni attorno alle quali strutturarsi e diversi tempi di attuazione, se si confrontano i tempi ordinari di un processo valutativo con quelli suggeriti dal mondo del gioco, che ha sempre abituato l'utente a una valutazione costante e istantanea (Marczewski 2012). Si tenga quindi conto della sostanziale differenza tra un gioco, pensato per coinvolgere l'utente con le sue emozioni, e la vita reale di tutti i giorni, che spesso non è strutturata pensando al coinvolgimento emotivo delle persone. A tal fine, l'utilizzo di logiche intrinseche e strutture comportamentali, meccaniche (framework di prodotto generalmente associati ad alcune azioni che permettono di raggiungere gli obiettivi aziendali), e dinamiche (bisogni e desideri, studiati dalla psicologia comportamentale, che hanno radici nelle persone) dedotte dal mondo del gioco diventa particolarmente efficace per le organizzazioni impegnate, attraverso la valorizzazione del patrimonio culturale materiale e immateriale, a costruire comunità attraverso processi collaborativi.

Attraverso il gioco si riesce quindi a costruire un sistema di comunicazione attivo e interattivo e per questo motivo viene spesso associato ai processi d'innovazione sociale e agli ambiti d'interesse collettivo. Dalla dimensione virtuale a quella reale, dallo storytelling allo storydoing (Shin and Kim 2015), il mondo del gioco offre infatti nuove prospettive e modalità di interazione per conoscere, modificare, valutare e influenzare il comportamento delle persone attraverso il loro coinvolgimento attivo nei processi, anche in ambito culturale. Approfondendo queste caratteristiche, la domanda di ricerca intende rintracciare connessioni tra il mondo della gamification, con le sue logiche intrinseche e strutture comportamentali, e i processi decisionali, affinché il game possa essere elemento di comprensione, semplificazione, comunicazione, tale da agevolare il riconoscimento di

obiettivi e valori, di pesi e preferenze. Il valore aggiunto di questo strumento risiede nel suo linguaggio trasversale, onnicomprensivo, capace di unire la sfera individuale con quella sociale per la sua natura collaborativa e competitiva allo stesso tempo. In tal modo, si prospetta come un linguaggio ampiamente adatto ai processi community-driven di rigenerazione urbana e innovazione sociale per la valorizzazione del patrimonio culturale.

In questa prospettiva, è interessante analizzare come recenti sperimentazioni di successo abbiano contribuito ad alimentare il campo di ricerca che muove tra digitale e online per la valorizzazione del patrimonio. Una di queste esperienze è il progetto "Father and Son" di Fabio Viola, per il Museo Archeologico Nazionale di Napoli (Viola 2015), che ha dimostrato come l'applicazione del game design alle esperienze di valorizzazione del patrimonio possa essere particolarmente appropriata non solo in termini di engagement e disseminazione, ma anche di reputazione dell'organizzazione. Dopo 11 mesi dal lancio del gioco "Father and Son" sugli store digitali, sono stati superati i 2 milioni di download da un pubblico internazionale con un'età media di 30 anni, di cui meno del 10% italiano. Più di 18.000 persone da tutto il mondo hanno visitato Napoli e il Museo Archeologico sbloccando i contenuti aggiuntivi di "Father and Son", e in generale la percezione di Napoli e del Museo, analizzando i dati di decine di migliaia di recensioni, è aumentata notevolmente grazie al gioco. Non deve sorprendere che, secondo i dati di Google del 2017, Napoli sia la città più ricercata sul motore di ricerca, mentre il MANN ha registrato per la prima volta nella sua storia il traguardo dei 500.000 visitatori nel 2017, con un trend crescente.

4. Metodi e strumenti per la co-valutazione

L'approccio valutativo, e nello specifico di co-valutazione, richiede la scelta di un set di metodi e strumenti utili, durante le differenti fasi di un programma, così come di un processo, a supportare i processi decisionali, co-produrre ed elicitare valori condivisi, a valutare gli impatti generati, nel tentativo di considerare contemporaneamente dimensioni tangibili e intangibili, elementi qualitativi e quantitativi. Sembra dunque necessario, prima di procedere, specificare almeno tre principali categorie attraverso cui esplicitare le metodologie di valutazione. Analizzando l'oggetto e i dati con cui ci si confronta, i metodi di valutazione possono essere monetari, non monetari, qualitativi e quantitativi. Inoltre, secondo la dimensione temporale del piano, si possono distinguere tre tipi di valutazione: ex-ante, in itinere, ex-post. Variando il periodo di tempo in cui si applica la metodologia di valutazione, cambierà il suo scopo (Alexander 2006; Oliveira and Pinho 2011). La valutazione ex-ante, o a priori, mira a stimare gli impatti futuri previsti di un piano prima della sua attuazione, confrontando diverse alternative con l'obiettivo principale di ottimizzare le risorse disponibili. La valutazione in itinere si sviluppa contemporaneamente allo sviluppo del piano. Lo scopo principale è quello di monitorare il piano nella sua implementazione al fine di verificare gli impatti del piano in correlazione con gli obiettivi. L'ultimo gruppo di metodologie comprende quelle sviluppate ex-post per valutare i risultati. In dettaglio, queste tecniche servono a verificare quanto il piano abbia rispettato gli obiettivi prefissati e se abbia raggiunto i risultati attesi (Bottero et al. 2020). Infine, rispetto l'evoluzione temporale dei processi nel corso della storia, Alexander (Alexander 2006) individua almeno tre macro-generazioni di metodi, che nel tempo si sono sviluppati per superare i limiti delle analisi economiche nell'affrontare le trasformazioni urbane e territoriali attraverso un approccio meramente riduttivo che non consente di prendere in considerazione la complessità del problema decisionale e l'impossibilità di includere al suo interno gli stakeholder. La prima generazione è puramente positivista, che prende in considerazione solo aspetti concreti ed economici Greene 1994, in cui rientrano l'analisi costi-benefici (CBA, Commissione Europea, 2007), l'analisi dell'impatto finanziario (FIA) (Burchell and Listokin 1982) e l'analisi costi-efficacia (CEA) (Levin and

McEwan 2000). La seconda comprende i metodi di valutazione che combinano la misurazione empirica con una valutazione del raggiungimento degli obiettivi del piano, tra cui l'Analytical Hierarchy Process (AHP), (Saaty 1988b). La terza introduce invece metodi di valutazione oggettiva con una rappresentazione disgregata dei risultati, come l'analisi del bilancio di pianificazione (PBSA), (Lichfield 2009), la valutazione dell'impatto ambientale (EIA) (Finsterbusch 2016), l'analisi SWOT (Humphrey 2005) e la Community Impact Evaluation (CIE) (Lichfield 1968).

Con l'intento di definire con maggiore chiarezza il panorama delle tecniche valutative, Marta Bottero (Bottero et al. 2020) definisce una tassonomia dei modelli di valutazione (fig. 23) in base a quattro principali categorie di tecniche della valutazione: monetarie e non monetarie, qualitative e quantitative.

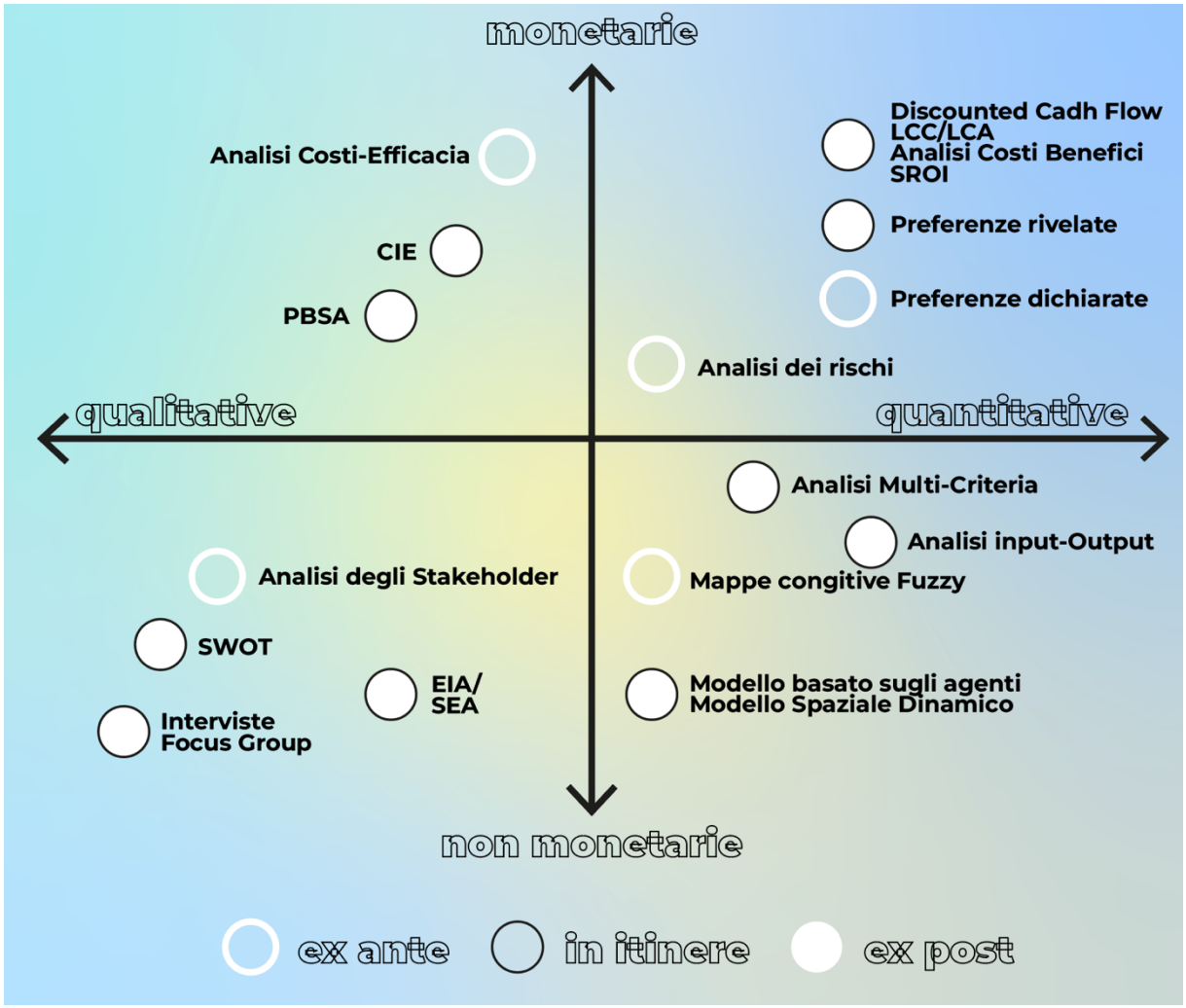


Figura 23 Tassonomia delle tecniche valutative di Bottero et. al, 2020 (reinterpretazione dell'autrice)

Con l'obiettivo di esplorare i possibili metodi di co-valutazione utili ad un percorso collaborativo di rigenerazione urbana community-based multi-attoriale, particolare attenzione è stata data alle valutazioni quantitative non monetarie multicriterio e multi-gruppo, e alle valutazioni qualitative, monetarie e non monetarie, note come deliberative. Inoltre, sono stati analizzati metodi e strumenti per la valutazione degli impatti, nello specifico la valutazione di impatto sociale, tema al centro dei dibattiti contemporanei e particolarmente significativo per

quei processi di rigenerazione urbana in cui il riuso di beni comuni diventa precondizione per la produzione di impatto sociale, anche attraverso nuove forme di imprenditoria ad impatto.

4.1 Valutazioni multicriterio e multi-gruppo per il supporto alle decisioni

L'elevato grado di complessità con cui si confrontano i processi collaborativi e multi-attoriale, richiede una significativa costruzione del problema decisionale da affrontare, definendo il problema, descrivendo le alternative possibili e scegliendo i criteri utili a valutare le performance delle alternative. Se il Supporto alle Decisioni (SD) si può definire come il processo strutturato che aiuta ad ottenere risposte alle domande poste dagli stakeholder all'interno di un problema decisionale, le Analisi Multicriterio (AMC) e le Analisi Multi-gruppo (AMG) sono metodi funzionali a valutare molteplici criteri e opinioni contrastanti nell'ambito dei processi decisionali. I metodi di valutazione multicriterio e multi-gruppo consentono di delineare un processo decisionale che si avvale delle specificità di ciascuno per migliorare la conoscenza del contesto, esplicitare le preferenze dei diversi stakeholder, costruire visioni di futuro condivise e identificare gli scenari e le azioni preferibili, considerando sia i dati "hard" che i dati "soft".

Le AMC (Figueira et al. 2005), in particolare, utilizzano approcci matematici per formalizzare problemi aggregando diversi dati, informazioni, criteri e punti di vista, in risultati sintetici, così facilitando il processo di scelta del policy-maker. Pertanto, le AMC permettono di considerare, in un unico procedimento valutativo multidimensionale, sia i criteri di carattere economico che quelli non misurabili in termini finanziari. Questo metodo risulta particolarmente importante per analizzare il contesto decisionale identificando gli attori, le varie possibilità di azione, le loro conseguenze e la posta in gioco, oltre ad organizzare e strutturare il modo in cui si svolge il processo decisionale e facilitare la cooperazione tra gli attori, favorendo una migliore comprensione reciproca e un contesto più favorevole al dibattito. I principali elementi costitutivi delle AMC, si possono sintetizzare in base alle relative fasi:

- obiettivo generale della valutazione da raggiungere;
- decisore o gruppo di decisori chiamati ad esprimere le proprie preferenze;
- criteri di valutazione, sulla base dei quali i decisori valutano le alternative;
- attributi, ovvero indicatori che caratterizzano il criterio al fine di renderlo misurabile qualitativamente o quantitativamente;
- alternative decisionali, ovvero gli oggetti della valutazione e della scelta; punteggi, dunque il valore conferito a ciascuna alternativa rispetto gli attributi definiti;
- pesi, ovvero le preferenze dei decisori espresse in termini numerici. Tre sono le categorie dei metodi di attribuzione dei pesi: metodi soggettivi (dot voting, ranking, confronto a coppie, delphi, ecc,), metodi oggettivi (media pesata, entropia, CRITIC, ecc.) e metodi ibdridi (sintesi moltiplicativa, sintesi additiva, peso ottimale basato sulla somma dei quadrati).

Nel contesto della AMC, due metodi differenti possono essere intrapresi: attraverso un approccio probabilistico e un approccio deterministico. Mediante un approccio probabilistico, dunque considerando un numero finito di alternative, la Multi-Objectives Decision Analysis supporta la soluzione di problemi di tipo continuo il cui scopo è quello di creare l'alternativa che garantisce il miglio raggiungimento di livelli accettabili negli obiettivi. Attraverso un approccio deterministico, quando cioè si ha a disposizione un numero finito di alternative, lo scopo della valutazione è quello di individuare l'alternativa cui è associato un livello di soddisfacimento degli attributi che si ritiene valido, mettendo in un campo una Multi-Attribute Decision Analysis.

Più genericamente, le analisi delle decisioni a criteri multipli, note in letteratura come MultiCriteria Decision Analysis (MCDA), o i processi decisionale a più criteri, Multi-Criteria

Decision Methods (MCDM), si strutturano proprio per far fronte alle criticità che emergono nel percorso di valutazione in termini di potenziali alternative da giudicare e di criteri decisionali da adottare lì dove la mole di informazioni a disposizione dei decision-maker, in ogni settore produttivo, è sempre più complessa (Cochrane and Zeleny 1973). Questi metodi rappresentano infatti una disciplina orientata a supportare il decisore qualora si trovi a operare con valutazioni numerose e conflittuali, consentendo di ottenere una soluzione di compromesso in modo trasparente, monitorando l'impatto sui differenti attori del processo decisionale. In linea di massima, questi metodi vengono utilizzati in tutti quei domini in cui non è possibile applicare direttamente un metodo di ottimizzazione, essendo presenti numerosi criteri di decisione. In più, il grande valore delle tecniche di MCDM in generale, ma ancor di più nel settore pubblico, è l'approccio costruttivo di tali tecniche (Latora, Nicosia, and Trapani 2018) in cui la definizione dei criteri e l'identificazione delle alternative consente ai diversi attori del processo decisionale (politici, amministratori, cittadini) di confrontarsi tra loro palesando i diversi obiettivi e le differenti esigenze (Scarelli and Norese 2017).

I problemi di MCDA, in relazione all'obiettivo del processo decisionale, senza pretesa di esaustività, possono essere classificati nelle seguenti quattro categorie:

1. "Choosing problem" che consentono la selezione del minor numero possibile di potenziali azioni o alternative ritenute soddisfacenti e non ulteriormente comparabili.
2. "Sorting problem" che determinano l'assegnazione di potenziali azioni o alternative a cluster non ordinati costituiti anche da una sola possibile azione o alternativa.
3. "Ranking problem" che determinano l'assegnazione di potenziali azioni o alternative a cluster ordinati, costituiti anche da una sola possibile azione o alternativa.
4. "Description problem" che definiscono solitamente criteri, performance e soglie di accettazione senza tuttavia operare valutazioni e confronti tra potenziali azioni o alternative (Roy and Słowiński 2013).

Tra gli strumenti più utilizzati, si citano: Analitical Hierarchy Process (AHP), Multi-Attribute Global Inference of Quality (MAGIQ), Goal Programming, ELECTRE (Outranking), PROMETHÉE (Outranking), Data Envelopment Analysis, The Evidential Reasoning Approach, Dominance-based Rough Set Approach (DRSA), Aggregated Indices Randomization Method (AIRM), ecc. Il metodo della somma pesata o Weighted Sum Model (WSM), introdotto da Fishburn (Fishburn 1967) è probabilmente quello usato più di frequente, specie per problemi "monodimensionali" che coinvolgono, cioè, variabili aventi tutte le stesse dimensioni fisiche. L'ipotesi posta alla base di tale metodo è quella dell'utilità additiva: si assume, cioè, che il valore complessivo di ciascuna alternativa sia pari alla somma delle sue prestazioni, opportunamente pesate, rispetto a tutti i criteri.

Per la complessità di dati e utenti con cui ci si confronta, può essere utile inserire l'analisi multicriterio all'interno di strumenti informatici di supporto al processo decisionale che contengono moduli quali: database, modelli matematici, modelli di simulazione, modelli aziendali ecc. Sistemi in grado di integrare tali caratteristiche prendono il nome di Sistemi di Supporto alle Decisioni (DSS). I DSS coprono un'ampia gamma di sistemi, strumenti e tecnologie per supportare il decisore nel processo decisionale. Il concetto di DSS è estremamente ampio e non esiste una definizione unica dello stesso. In modo più preciso, Turban (Turban 1986) definisce il DSS come "un sistema informatico computer-based interattivo, flessibile e adattabile, sviluppato principalmente per supportare la soluzione di un processo decisionale non strutturato...". Sulla base degli strumenti o dei componenti che forniscono le funzioni principali in un DSS, Power (Power 1997) ha proposto una classificazione dei sistemi di supporto alle decisioni, distinguendoli in: communication-based, data-based, document-based, knowledge-based and model-based. In generale, quindi, un DSS è sia un processo che uno strumento per risolvere problemi troppo complessi per l'uomo, ma troppo qualitativi per il computer. Come un processo, un DSS è un modo sistematico per

guidare decisori e stakeholders verso l'obiettivo di considerare tutte le possibili alternative, valutando le eventuali opzioni per determinare la soluzione che meglio risolve il problema. Come strumento, il DSS include funzionalità per la determinazione di alternative e meccanismi per la loro analisi comparativa, la determinazione di priorità e la scelta sulla base di criteri, obiettivi e vincoli imposti dall'utente.

Un approccio partecipativo, che coinvolga utenti, pianificatori e i decisori ad ogni livello, è visto come un fattore di successo per un DSS. Infatti, gli utenti spesso non sono in grado di specificare, in prima approssimazione, tutti i requisiti e le aspettative del processo decisionale ed un loro continuo coinvolgimento permette di valutare correttamente il problema e contribuire alla sua risoluzione. Una interfaccia user-friendly è un'altra caratteristica di successo importante per un DSS, poiché interfacce utente complicate sono spesso motivo di scarso interesse verso i sistemi di supporto alle decisioni.

4.2 Valutazioni deliberative per l'elicitazione dei valori

L'individuazione e la caratterizzazione delle tecniche di valutazione per elicitare i valori complessi emergenti dai processi di riuso adattivo di un bene culturale diventano particolarmente significative per valutare non solo i valori d'uso e di non uso dell'immobile (Fusco Girard and Nijkamp 1997; Turner 1992), ma soprattutto i valori intrinseci e condivisi, intesi come "glue values", capaci di generare nuovo capitale sociale nelle comunità. A differenza della valutazione che si concentra solo sui valori individuali, la deliberazione sui valori condivisi tiene conto dei significati collettivi e intersoggettivi che, attraverso le interazioni sociali, trasmettono concezioni del bene comune tra le persone (Farber, Costanza, and Wilson 2002; Fish et al. 2011; Kenter 2016a; O'Neill 2013). Si reputano particolarmente rilevanti, pertanto, metodi e strumenti di valutazione deliberative che, includendo sia tecniche monetarie che non monetarie (Christie, Fazey, Cooper, Hyde, and Jasper O Kenter 2012; Hirons, Comberti, and Dunford 2016a; Proctor and Drechsler 2006a), diventano significative nel confronto con la pratica soprattutto nelle fasi di esplorazione collaborativa in cui i differenti stakeholder vengono coinvolti nel riconoscimento e nell'elicitazione di valori condivisi, plurali e culturali (Cooper et al. 2016; Everard, Reed, and Kenter 2016; Kenter 2016a; Ranger et al. 2016). L'approccio deliberativo nasce in risposta ai problemi metodologici della valutazione monetaria (Álvarez-Farizo et al. 2007; Bunse, Rendon, and Luque 2015; Szabó 2011), ai presupposti di valori individuali, commensurabili e consequenzialisti delle valutazioni economiche (Howarth and Wilson 2006; Kenter 2016a; Sagoff 1998) e come mezzo per considerare, nei processi valutativi, le questioni di equità, giustizia e partecipazione (Howarth and Wilson 2006; O'Neill 2013; Spash 2008).

Infatti, gli approcci deliberativi consentono anche spostamenti da una posizione individuale ad una sociale, aiutando così a identificare un terreno comune e ridurre la polarizzazione dei punti di vista che spesso caratterizza le situazioni di conflitto. Irvine et al. (Zografos and Howarth 2010) discutono il potenziale delle valutazioni deliberative come nuovi spazi democratici e Kenter (Kenter 2016a) aggiunge che tali valutazioni possono funzionare come oggetti di confine tra ricercatori, stakeholder e decisori. Ranger et al. (2016); Edwards et al. (2016); Kenter (2016c) e Orchard-Webb et al. (2016), dimostrano esempi di ciò nella pratica in diversi contesti marini e terrestri, dove i manager ambientali o i decisori sono direttamente coinvolti nei processi di valutazione, consentendo una traduzione più efficace dei valori nella politica e nella pratica. Da questa prospettiva, l'obiettivo di integrare la deliberazione nella valutazione non è solo una più robusta elicitazione dei valori, ma fornire opportunità più efficaci per il riconoscimento di voci diverse nelle decisioni, e per costruire ponti tra prospettive e interessi potenzialmente conflittuali nel processo di formazione del valore (Kenter 2016a).

La valutazione deliberativa è infatti un metodo di valutazione interattivo che conduce diversi attori (politici, cittadini, ecc.) a formare giudizi di valore facilitando il dialogo aperto tra le parti, così prendendo in considerazione anche le convinzioni etiche, gli impegni morali e le norme sociali al di là dell'utilità individuale e collettiva. Pertanto, i metodi deliberativi hanno anche la capacità di promuovere l'apprendimento e la riflessione, incoraggiando le persone ad andare oltre il proprio interesse personale per costruire giudizi collettivi che riflettano una valutazione più completa e socialmente equa dei beni pubblici.

Kenter et al. (2016a) descrivono che un processo deliberativo può strutturarsi attorno le seguenti fasi:

1. la ricerca, l'acquisizione e lo scambio sociale di informazioni, l'acquisizione di conoscenza (a partire dalle informazioni individuate) e l'espressione e lo scambio di valori e credenze trascendentali, per formare opinioni ragionate;
2. l'espressione di opinioni ragionate, come parte dell'impegno dialogico e civile tra i partecipanti, rispettando i diversi punti di vista tenuti dai partecipanti, potendo esprimere apertamente il disaccordo, fornendo pari opportunità a tutti i partecipanti di impegnarsi nella deliberazione e fornendo opportunità ai partecipanti di valutare e rivalutare le proprie posizioni;
3. identificazione e valutazione critica di opzioni o "soluzioni" che potrebbero affrontare un problema, riflettendo sulle potenziali conseguenze e sui compromessi associati alle diverse opzioni;
4. integrazione delle intuizioni del processo deliberativo per stabilire valori contestuali intorno alle diverse opzioni e, infine, determinazione di un'opzione preferita, informata e ragionata.

In coerenza con gli obiettivi della ricerca in corso, si prendono in considerazione soprattutto le tecniche di valutazione deliberative non monetarie, utili nell'elicitazione dei valori che caratterizzano l'approccio metodologico dei LLs per il riuso adattivo di un bene culturale oggetto di sperimentazione. La letteratura scientifica tende a suddividere tali tecniche in deliberative, analitico-deliberative, deliberative potenzialmente-interpretative, interpretative, psicometrico-deliberative e psicometriche (Cerreta 2016; Kenter et al. 2015).

Queste tecniche possono dirsi comprese nella più ampia catalogazione di metodi definiti per la valutazione degli Ecosystem Services: quelli basati sulle preferenze rivelate e quelli connessi alle preferenze dichiarate (Cheng et al. 2019).

I metodi basati sulle preferenze rilevate coincidono in larga misura con le tecniche definite da Kenter come interpretative (Kenter et al. 2015) e includono:

- osservazione diretta, in quanto l'azione e il comportamento umano riflettono il valore sociale;
- documentazione, poiché la consultazione di materiale testuale, fotografico, storico, restituisce informazioni sulle preferenze umane rispetto ai temi trattati;
- media/social media analysis, dal momento che l'analisi del materiale condiviso sul tema o il luogo d'interesse consente di ottenere significativi dati in relazione ai valori di riferimento.

I metodi basati sulle preferenze dichiarate, invece, si basano direttamente sulle dichiarazioni espresse dagli stakeholders interrogati per esprimere un valore. Rientrano tra questi ultimi le seguenti tecniche deliberative potenzialmente-interpretative:

- interviste: acquisizione di una comprensione profonda sull'espressione di giudizio dello stakeholder, in merito ad un tema o ad uno specifico luogo;
- questionari: domande strutturate per raccogliere informazioni sui valori espressi dagli intervistati, genericamente ricondotte ad un dato set di valori/azioni e ad una scala Likert per valutarne la rilevanza;

- storytelling: analisi delle esperienze, delle relazioni, delle storie dei partecipanti al fine di ottenere informazioni sui valori da loro espressi direttamente o indirettamente (Kenter 2016a);
- participatory mapping: combina gli strumenti della cartografia moderna con metodi partecipativi per mappare i valori e i benefici riscontrati in uno specifico contesto realizzando una mappa fisica o digitale per indicare le caratteristiche di valore (e/o problematiche) e talvolta le classifica per importanza (Brown and Raymond 2007; Dramstad et al. 2006; Fish et al. 2016; Kenter 2016b);
- Participatory GIS (PGIS): combina il metodo del participatory mapping con le tecniche GIS di analisi spaziale;
- Public Participation GIS (PPGIS): enfatizza il livello locale del coinvolgimento degli stakeholders per promuovere la produzione di conoscenza da parte di gruppi locali non governativi;
- focus group: attiva discussioni di gruppo consentendo di ottenere informazioni in base alle interazioni che scaturiscono nella discussione tematica;
- expert-based: utilizza le conoscenze professionali degli esperti per valutare la rilevanza di valori, esplicitando i benefici e le criticità in gioco. Ne è un esempio il metodo Delphi (Nahuelhual et al. 2013);
- Q-method: metodo qualitativo che utilizza dichiarazioni scritte per classificare gli stakeholders in gruppi, corrispondenti a determinati orientamenti di valore (Pike 1954; Winkler and Nicholas 2016). Analizzando gli interessi e gli atteggiamenti individuali, attraverso le interviste di tipo Q e post-sorting, si rivelano i valori identificati dagli intervistati;
- scenario simulation: fornisce immagini alternative di come il futuro potrebbe svolgersi. Frank Susanne et. al (Frank et al. 2014) hanno utilizzato questo metodo con GISCAME, un software per simulare e valutare i cambiamenti di destinazione d'uso del terreno e dell'impatto degli scenari di gestione del territorio riguardo la produzione di ecosystem services (Fürst, Lorz, and Makeschin 2011).

In generale, le tecniche deliberative non-monetarie più utilizzate per elicitare i valori sono quelle delle interviste e dei questionari. Frequentemente sono anche utilizzati i metodi di osservazione, quelli expert-based e le tecniche basate sulla documentazione, seguiti dai social media-based, partecipatori mapping e scenario simulation. È stato riscontrato, inoltre, come nelle ricerche dedicate alla valutazione dei Cultural Ecosystem Services (Cheng et al. 2019) le tecniche non-monetarie sono applicate per individuare un più ampio spettro di valori rispetto quelli individuati con le tecniche-monetarie. Tutti i metodi elencati sono utilizzati principalmente per valutare servizi ricreativi e turistici, molto meno invece per indagare il campo delle relazioni sociali, dei sistemi di conoscenza e della diversità culturale, fortemente influenzata dalla diversità degli ecosistemi in gioco (Millennium Ecosystem Assessment M.E.A. 2005).

In conclusione, si prende in considerazione che differenti metodi monetari e non monetari hanno differenti punti di forza nel suscitare specifiche tipologie di valori, e che una metodologia “divisionista” che interpreta l’uso dei due approcci come conseguenza di una scelta in cui questi rappresentano binari paralleli, non è funzionale al più intenso ed efficace raggiungimento di una valutazione transdisciplinare. Senza chiari meccanismi di integrazione tra i metodi, si corre il rischio, infatti, di lavorare su domini di valori e domini di conoscenza separati Kenter et al 2016, senza riuscire a tradurre i valori condivisi in indicatori di valore.

4.3 Valutazioni per l'impatto

Nell'individuazione di metodi e strumenti utili per la costruzione di percorsi di co-valutazione all'interno di processi collaborativi di rigenerazione urbana, un posto rilevante nella cassetta degli attrezzi l'acquisiscono i metodi e strumenti funzionali alla valutazione d'impatto, riconoscendo notevoli differenze tra questi e i metodi di valutazione precedentemente analizzati per elicitare i valori e supportare i processi decisionali. Infatti, la valutazione di impatto non è progettata per rispondere a così tante domande come un processo valutativo finalizzato alla scelta tra possibili alternative, né per indagare i valori in gioco. Le valutazioni di impatto tendono piuttosto a concentrarsi su un insieme ristretto e ben definito di impatti, ovvero di cambiamenti a lungo termine impressi nelle comunità di riferimento attraverso l'attuazione di un programma, un'azione o una politica. Di fronte la complessità e quantità delle diverse tipologie di impatto con cui le politiche pubbliche possono interfacciarsi, la Commissione Europea (European Commission 2021a) ha stilato in una sintesi generale i principali impatti (fig 24), di cui tener conto sia gli effetti positivi che negativi, diretti e indiretti, intenzionali e non, così come i termini brevi o lunghi degli effetti attesi o percepiti dalle politiche pubbliche.

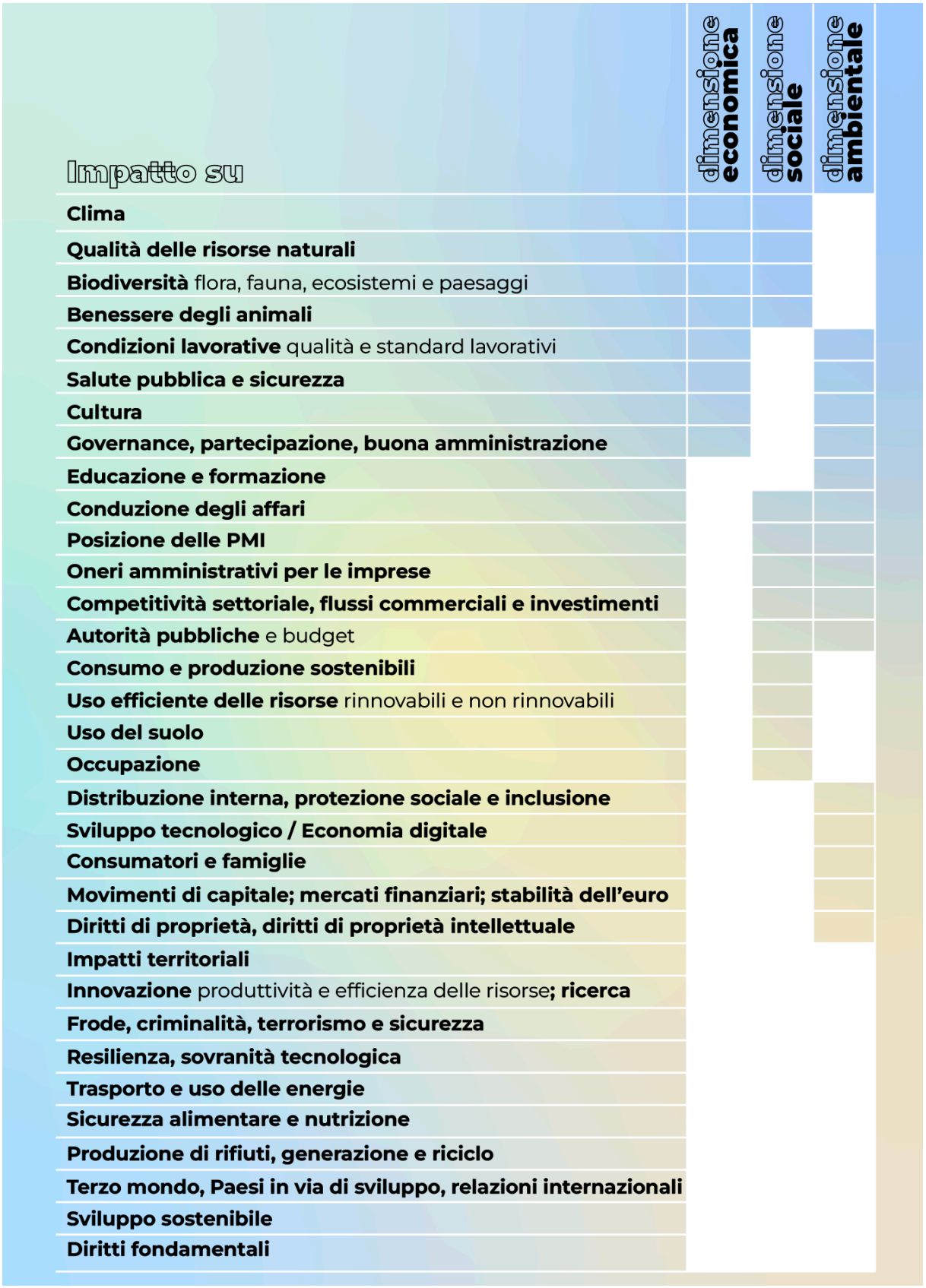


Figura 24 Panoramica degli impatti della Commissione Europea, 2021 (reinterpretazione dell'autrice)

Gli impatti individuati sono evidentemente trasversali e possono assumere una o più accezioni rispetto le tre principali dimensioni della sostenibilità: economica, sociale,

ambientale. Pertanto, nella valutazione degli impatti la scelta può ricadere sugli impatti che più significatamene si ritiene siano coerenti con il programma in corso di valutazione, relativamente ad una delle dimensioni, oppure considerandole attraverso un approccio olistico e integrato come il Life Cycle Assessment (Hauschild, Rosenbaum, and Olsen 2018).

Una distinzione è necessario fare tra il monitoraggio dei risultati e la specifica valutazione degli impatti. Se il monitoraggio consiste nella descrizione dei fatti e dei risultati ottenuti, la valutazione degli impatti, nella sua accezione più pura sotto un profilo tecnico, richiede un'analisi controfattuale per attribuire effettivamente i risultati ottenuti all'attivazione dello specifico programma, progetto o politica. La valutazione dell'impatto è infatti una valutazione di come l'intervento sia stato, o meno, capace di influenzare i cambiamenti riscontrati nel contesto, sia intenzionali che non, al netto di quanto sarebbe accaduto anche senza l'intervento oggetto di analisi.

In questo contesto, particolare attenzione è stata conferita alla valutazione di impatto sociale, che negli ultimi anni ha cominciato a diffondersi sempre di più ad opera di studiosi, ma anche in risposta alle richieste della Commissione Europea (G. European Commission 2015), di nuovi finanziatori, nonché in seguito alle sollecitazioni, in Italia, del legislatore, a partire dalla L. 106/2016 e formalizzati nelle linee guida alla valutazione dell'impatto sociale (d.lgs. 24 luglio 2019) (Impronta Etica e SCS Consulting 2016). Mentre la maggior parte delle definizioni considera l'impatto sociale come un cambiamento sociale positivo (Santos 2012), altri autori lo descrivono come una riduzione degli effetti negativi (Bartling, Weber, and Yao 2015), confermando la divergenza dei punti di vista che concorrono nel definire la complessità dell'impatto sociale. Generalmente, con impatto sociale si intende un cambiamento "in grado di influire lo stile di vita, la cultura, le comunità, i sistemi politici, l'ambiente, la salute e il benessere, i diritti personali e di proprietà, e persino paure e aspirazioni" (Vanclay 2003). Secondo la Legge 6 giugno 2016 n. 106, 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". Specificatamente in ambito organizzativo, la valutazione di impatto sociale valuta i cambiamenti tangibili e duraturi prodotti dall'organizzazione sull'ambiente socioeconomico con cui opera. Tali cambiamenti possono essere generati a tre livelli:

- Micro, in riferimento ai cambiamenti che interessano la qualità della vita dei singoli beneficiari diretti dell'intervento. I relativi outcome non sono da considerare nella valutazione dell'impatto sociale;
- Meso, in relazione ai cambiamenti che interessano l'organizzazione e la sua relazione con gli altri stakeholders, ovvero la rete di riferimento di un'impresa;
- Macro, in riferimento ai cambiamenti che investono la società nel suo complesso intesa come cittadinanza, rappresentanze politiche, soggetti intermedi. Possono essere generati da un aggregato di organizzazioni, non da un soggetto singolo (es. le cooperative nel loro complesso).

Tra le principali finalità della valutazione di impatto sociale:

- Utilità interna, ovvero per verificare che quello che si fa produce gli esiti che ci si aspetta sui beneficiari diretti e indiretti;
- Utilità verso la rete, per dimostrare quello che si produce in termini di cambiamenti realizzati nella società;
- Utilità verso gli "investitori": dimostrare la capacità di generare risparmio sociale.

Se da una parte è evidente come l'identificazione dei valori sociali sia molto complessa per definire la misurazione di impatto, in risposta a tale sfida molteplici sono gli approcci che si stanno sviluppando e numerose sono le "metriche sociali" qualitative e quantitative sviluppate all'interno del mondo accademico negli ultimi anni per misurare l'impatto sociale (Ormiston and Seymour 2011). (Maas and Liket 2010) hanno sviluppato un'indagine scientifica in cui

hanno analizzato e classificato trenta metodi contemporanei di misurazione dell'impatto sociale nelle seguenti dimensioni: scopo, lasso di tempo, orientamento, durata, prospettiva e approccio (Burritt et al. 2011).

Per meglio analizzare metodi, tecniche e strumenti funzionali alla valutazione d'impatto, si suddividono questi in metodi di processo (i), metodi di impatto (ii) e metodi di monetizzazione (iii).

I metodi di processo (i) sono presenti anche nella macrocategoria dei sistemi di indici e indicatori, si identificano con i metodi di processo le dimensioni obiettivo di analisi e al loro interno gli indicatori, gli indici e i fattori in grado di esplicitare quantitativamente e qualitativamente i risultati raggiunti. I metodi di processo hanno l'obiettivo principale di identificare i fattori e le variabili di impatto sociale, di monitorare l'efficienza e l'efficacia dei processi operativi di impatto sociale, di raccogliere le informazioni che consentono di gestire un servizio o un progetto, per orientarne lo sviluppo. Nello specifico, i metodi di processo identificano tutte le variabili e i fattori che portano alla creazione degli output e monitorano l'efficienza e l'efficacia dei processi operativi, andando a misurare e confrontare input, attività e output. Non sono in grado invece di fornire una misura assoluta del ritorno sociale, ossia dell'outcome (beneficio) finale desiderato. Tuttavia, dagli output è possibile tracciare una stima degli outcome, calcolando in che misura i primi sono correlati ai secondi. Tra i metodi di processo si citano: Best Available Charitable Option (BACO), per quantificare l'impatto sociale di un investimento e confrontarlo con l'universo delle opzioni di beneficenza esistenti che affrontano tale questione sociale (Alliance Magazine 2007); Global Reporting Initiative (GRI), che fornisce i GRI standard per la rendicontazione della sostenibilità (GRI 2019); Global Impact Investing Rating System (GIIRS), interessato alla valutazione di impatto sociale e ambientale di società e fondi con un approccio di rating basato sul Catalogo delle metriche IRIS (Kroeger and Weber 2017); Impact Reporting and Investment Standards (IRIS: www.thegiiin.org), mirato agli investitori per tradurre più facilmente le proprie intenzioni di impatto in risultati di impatto (Bouri 2011).

Nei metodi di monetizzazione (ii), invece, rientrano quei metodi che prevedono una fase finale di monetizzazione degli impatti generati: a ciascun beneficio sociale viene assegnata una misura economica che può essere intesa come un costo, ma con esternalità positive, oppure come un ricavo, derivante, ad esempio, dal risparmio di materie prime consumate durante tutto il processo produttivo. Questi metodi, assegnando un valore monetario ai benefici generati, sono tra i più accreditati per la loro facile applicazione nei contesti aziendali e finanziari. Le metodologie quantificano infatti i benefici sociali e li rapportano a misure economiche quali i costi operativi e gli investimenti sostenuti. Se tali metodi presentano un'elevata confrontabilità dei risultati dell'analisi con gli altri indicatori finanziari tradizionali, di contro, l'operazione di selezione delle proxy finanziarie, che serve per approssimare il valore finanziario di un bene o servizio privo di valore monetario (es. beneficio sociale) è un'operazione molto complessa. Tra i metodi di monetizzazione rientrano la Cost benefit analysis (CBA), ovvero l'analisi del rapporto tra i costi di un'azione e i benefici immateriali che ne derivano (Pearce 1983) e il più recente Social Return on Investment (SROI) (Kroeger and Weber 2017).

In particolare, lo SROI misura il cambiamento in modi che sono rilevanti per le persone o le organizzazioni che lo sperimentano o vi contribuiscono. Racconta la storia di come il cambiamento viene creato misurando i risultati sociali, ambientali ed economici e usa valori monetari per rappresentarli. I principi su cui si basa il metodo SROI sono sette: coinvolgere gli stakeholder, dunque informare cosa viene misurato e come questo viene misurato e valutato; capire cosa cambia, ovvero articolare come il cambiamento viene creato e valutarlo attraverso le prove raccolte riconoscendo i cambiamenti positivi e negativi così come quelli intenzionali e non intenzionali; dare valore alle cose che contano, prendendo decisioni

sull'allocazione delle risorse tra diverse opzioni in grado di riconoscere i valori delle parti interessate; includere solo ciò che è materiale, cioè determinare informazioni e prove in grado di restituire un quadro vero ed equo; non rivendicare troppo, ma solo il valore prodotto dalle attività di cui si è responsabili; essere trasparenti, dimostrando la base sulla quale l'analisi può essere considerata accurata e onesta insieme agli stakeholder; verificare il risultato. I principi, qui sintetizzati, si riflettono nelle principali fasi attorno cui si struttura uno SROI, ovvero: 1) raccolta di informazioni ampie e precise su tutti i cambiamenti avvenuti sui beneficiari diretti, ma anche sugli altri stakeholder interessati dall'intervento fino alla comunità, attraverso dati sulla situazione ex ante ed ex post; 2) promozione di un processo di valutazione partecipato in cui gli stakeholder vengono nello stimare il beneficio (o cambiamento) percepito con azioni comparabili e con quantificazioni; 3) associazione, ad ogni cambiamento, di un costo equivalente attingendo da prestazioni simili o con ricadute simili; 4) conferimento di un valore economico ad ogni dimensione di impatto monetizzabile. Il processo è quindi complesso e si avvale di tecniche di ricerca miste, poiché richiede la realizzazione di questionari ed interviste o focus-group per analizzare i cambiamenti e di disporre di tabelle standard di conversione economica delle variabili rilevate.

Infine, i metodi di impatto (iii) rappresentano un insieme di metodi che identificano e misurano sia i risultati operativi (output) di un intervento, sia il beneficio sociale che ne deriva (outcome), nel breve che nel medio/lungo periodo. La misurazione porta quindi all'identificazione degli impatti prodotti da un'iniziativa. Tali strumenti risultano indispensabili per cogliere i ritorni sociali o ambientali di un progetto o di un investimento, difficilmente descrivibili negli indicatori economici. Tra questi: Measuring Impact Framework (WBCSD), una metodologia per aiutare le imprese a comprendere la dimensione del loro contributo sociale (WBCSD 2008); Partecipatory Impact Assessment (PIA), un approccio partecipativo per misurare l'impatto degli interventi basati sui mezzi di sussistenza (Catley et al. 2014); Social Impact Assessment (SIA), ovvero l'identificazione delle conseguenze future di un'azione legate a individui, organizzazioni e macrosistemi sociali (Becker 2001); Ongoing Assessment of Social Impacts (OASIS), ovvero un sistema informativo di gestione sociale attraverso cui valutare impatti sociali di agenzie e imprese sociali, anche attraverso un processo di tracciamento dei progressi sui risultati a breve e medio termine (Burritt et al. 2011); la Teoria del Cambiamento (ToC).

In particolare, è quest'ultimo metodo della teoria del cambiamento che si analizza con particolare interesse. Nonostante la definizione della ToC sia un campo letterario piuttosto dibattuto, ActKnowledge nel 2013 dichiara che la Teoria del Cambiamento espone la logica dell'iniziativa o del programma soggetto a valutazione. La ToC definisce pertanto obiettivi a lungo termine e, a ritroso, identifica i cambiamenti che devono avvenire prima, o meglio le precondizioni affinché l'impatto desiderato si raggiunga. In questa direzione, D. Reeler (Reeler 2007) afferma che una buona teoria del cambiamento ci aiuta a gestire adeguatamente la complessità senza cadere nell'eccessiva semplificazione. Pertanto, una teoria del cambiamento può essere uno strumento utile per sviluppare soluzioni a problemi sociali complessi (Anderson 2006), contestualmente aiutando le organizzazioni a capire come il loro lavoro e le loro relazioni stiano contribuendo a un cambiamento sociale complesso e a lungo termine, e a porre il proprio lavoro in relazione all'ecosistema delle attività" (Keystone 2009). Tecnicamente, la ToC può essere considerata sia una teoria che una pratica, sia un processo che un prodotto (Vogel 2012), e può essere sia uno strumento di pianificazione e inquadramento dei problemi che uno strumento di monitoraggio e valutazione. Peculiarità della ToC è quella di manifestare l'interezza del processo necessario per produrre il cambiamento atteso, provando a ridurre la complessità dei programmi attraverso la discretizzazione del percorso in piccoli passi, richiedendo attenzione sia ai cambiamenti a breve e medio termine, oltre quelli a lungo termine, che le connessioni tra le

attività del programma e i risultati che si verificano ad ogni passo del percorso (Weiss 1997). Attraverso la Catena del Valore degli impatti (fig. 25), la ToC discretizza il processo di produzione di impatto sociale in cinque principali fasi:

- Input: risorse di diversa natura (finanziarie, intellettuali, umane, strumentali o altro), utilizzate dall'organizzazione per lo svolgimento delle attività di progetto. La classificazione degli input consente di porre in relazione le risorse impiegate ai benefici sociali ottenuti o attesi, consentendo così la valutazione di un progetto in termini di efficienza e l'eventuale comparazione con altre iniziative, simili o alternative;
- Attività: attività e processi attuati con l'obiettivo di generare miglioramenti e cambiamenti nella vita dei beneficiari. Il dettaglio sulle attività consente di classificare i costi e gli investimenti ascrivibili alle diverse attività svolte;
- Esiti: gli output rappresentano gli esiti immediati delle attività, ovvero prodotti o servizi concreti e misurabili da intendersi come il mezzo che consente di ottenere un risultato;
- Risultati: sono gli outcome, ovvero i cambiamenti, positivi o negativi, a breve, medio o lungo termine, che si verificano sulla vita delle persone destinatarie delle attività realizzate. Possono essere diretti (come conseguenza diretta del prodotto o servizio attivato) o indiretti (effetti indiretti sulla vita del beneficiario e di altre persone), così come attesi o non attesi, dunque non previsti inizialmente dall'intervento;
- Impatti: sono la parte di outcome, ovvero di cambiamento, che viene imputata in maniera esclusiva alle attività realizzate dall'organizzazione. Pertanto, l'impatto si può definire come la misura di outcome al netto dei cambiamenti imprescindibili, che sarebbero cioè avvenuti anche senza il progetto.

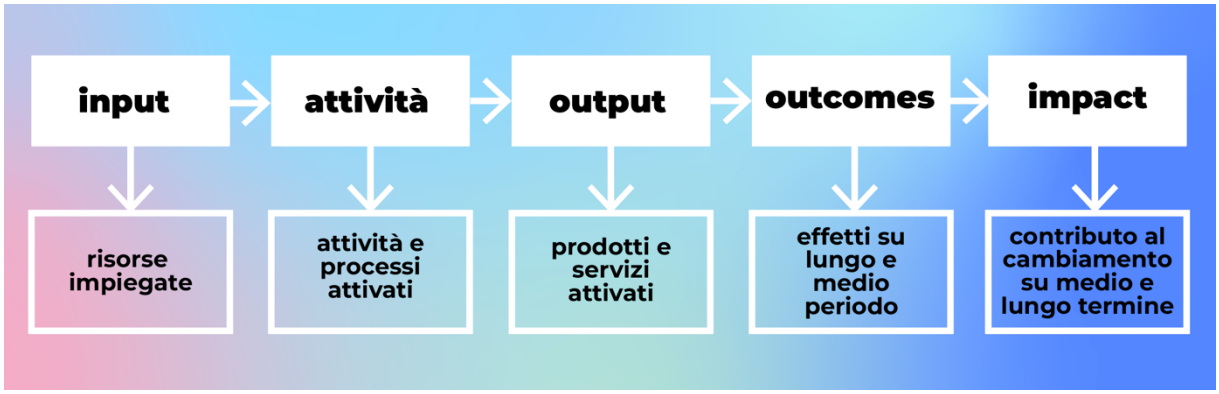


Figura 25 Catena del valore dell'impatto

Per completare la valutazione d'impatto, è necessario identificare gli output e gli outcome attraverso l'utilizzo di indicatori, affinché le ipotesi possano essere testate e misurate. Nello specifico, gli indicatori di output misurano la performance, ovvero la quantità o qualità dei beni e dei servizi prodotti dall'organizzazione che consentono di generare un cambiamento sociale. Forniscono cioè informazioni riguardo l'efficienza, ma non l'efficacia, di un intervento sociale. Gli indicatori di outcome, invece, misurano il cambiamento e dunque l'efficacia dell'intervento in termini di cambiamento generato nelle comunità di riferimento. Inoltre, nel tentativo di raggiungere standard universalmente concordati per lo svolgimento della ToC, alcune organizzazioni hanno sviluppato metodi e software di supporto. Ad esempio, un'impresa sociale con sede a New York City (ActKnowledge: www.actknowledge.org), è stata una delle pioniere nello sviluppo concettuale della Teoria del Cambiamento e nello sviluppo di varie guide e supporti necessari per l'implementazione dell'approccio della Teoria del Cambiamento secondo uno standard condiviso. Questo ha incluso lo sviluppo di Theory of Change On-line (TOCO), uno strumento software fatto su misura.

Complessivamente, le principali fasi che caratterizzano un processo valutativo con la ToC sono: identificazione degli gli obiettivi a lungo termine; mappatura a ritroso per collegare le precondizioni o i requisiti necessari per raggiungere l'obiettivo e spiegare perché queste precondizioni sono necessarie e sufficienti; identificazione delle ipotesi di base sul contesto; esplicitazione degli interventi che l'iniziativa eseguirà per creare il cambiamento desiderato; sviluppo degli indicatori per misurare i risultati e valutare le prestazioni dell'iniziativa. Emerge una delle caratteristiche principali della ToC, ovvero la mappatura a ritroso, che richiede ai pianificatori di pensare a ritroso dall'obiettivo a lungo termine, ai cambiamenti intermedi e poi a breve termine, necessari per causare il cambiamento desiderato.

Il modello logico che collega i cinque elementi della catena del valore dell'impatto è dunque proprio la Teoria del Cambiamento, che si configura come un processo di valutazione dinamico e collaborativo, che richiede di essere testato, messo in discussione con gli stakeholder e ridefinito nel tempo, in quanto suscettibile alla variazione delle ipotesi (assumptions) elaborate. Il processo di cambiamento descritto dalla Catena del Valore dell'impatto, è infatti influenzato dal più ampio contesto generazione in cui l'organizzazione opera, ovvero dalle condizioni di vita delle persone e l'ambiente circostante (naturale, socioculturale, economico, istituzionale), dalle strutture di potere, il numero di partner coinvolti nel progetto e il ruolo che questi esercitano per il raggiungimento dei risultati (Impronta Etica e SCS Consulting 2016). Esporre le ipotesi è una delle parti più preziose della ToC come processo partecipativo, in quanto le parti interessate possono ascoltare e mettere in discussione la comprensione reciproca degli obiettivi, le sfide e ciò che deve valere nell'ambiente perché l'iniziativa abbia successo. Le ipotesi possono essere supportate dalla ricerca, il che rafforza la plausibilità della teoria e la probabilità che gli obiettivi dichiarati vengano raggiunti. In questo modo, la ToC si inserisce nella cornice della valutazione "riflessiva", in cui i processi di cambiamento non sono più visti come lineari, ma come modelli caratterizzati da cicli di feedback che devono essere compresi, sostenendo il monitoraggio, la valutazione e l'apprendimento (Limata 2017). Attraverso la ToC, cambia così il modo di pensare alle iniziative da ciò che si sta facendo a ciò che si vuole raggiungere.

Parte 4. Practices

5. Casi di studio e Pratiche

Per il percorso di ricerca-azione attivato, i casi studio rappresentano un momento particolarmente significativo in quanto dispositivi in grado di attivare scambi osmotici tra ricerca e azione, un processo continuo di apprendimento, dalla teoria alla pratica e viceversa, che consente di declinare di volta in volta quanto appreso sul campo nel percorso di ricerca e di indurre nel contesto reale quanto concettualizzato.

In particolare, il confronto con la realtà si caratterizza per due momenti differenti, non da considerarsi in accezione strettamente temporale, quanto nei diversi intenti. Nella prima sezione dedicata ai casi di studio, si riporta una sperimentazione di co-valutazione ex-post di processi di rigenerazione urbana attivati sul territorio italiano grazie al sostegno del Ministero della Cultura (MiC). Nella seconda sezione, invece, si descrivono le pratiche attivate, suddividendole in due specifiche ulteriori sezioni. La prima sottosezione è dedicata alle singole progettualità attivate nel più ampio processo di rigenerazione urbana innescato nella città di Salerno; la seconda sottosezione rappresenta un'implementazione della prima su scala nazionale, ovvero la sperimentazione di una start-up sociale dedicata alla valorizzazione del patrimonio culturale attraverso una piattaforma digitale e mediante approcci della gamification.

I casi di studio e le pratiche si analizzano secondo la struttura seguente: contesto (in cui si contestualizza il caso rispetto gli obiettivi preposti, la cornice istituzionale e il contesto territoriale di riferimento); approcci, metodi e strumenti (in cui si esplica la metodologia attuata con relativi approcci, tecniche e strumenti); risultati e conclusioni (in cui si descrivono i principali risultati raggiunti o in via di definizione, delineando conclusioni e prospettive di ricerca).

5.1 Casi di studio analizzati

In questa prima sezione, si descrive il caso specifico di un processo di co-valutazione ex-post attivato per valutare gli effetti generati sui territori di riferimento dalle progettualità vincitrici i bandi del MiC in ambito di rigenerazione urbana.

5.1.1 MiC: analisi degli impatti generati dal Ministero della Cultura

Contesto
#rigenerazione urbana #riuso #impatto sociale

Nell'ambito della Convenzione tra la Direzione Generale Creatività Contemporanea (DGCC) del Ministero della Cultura (MiC) e l'Università IUAV di Venezia attivata tra il 2020 e il 2021, tra gli obiettivi condivisi è stata definita la necessità di valutare ex-post gli impatti generati dal MiC attraverso i progetti sostenuti sul territorio nazionale mediante i bandi pubblici "Creative Living Lab" e "PrendiParte", iniziative nate nel 2018 per finanziare e sostenere progetti di rigenerazione urbana attraverso attività culturali e creative.

Nello specifico, il gruppo di ricerca coordinato dal prof. Ezio Micelli si è occupato della mappatura nazionale della rigenerazione a base culturale attraverso l'analisi dei bandi del MiC e di altri enti (a cura della dott.ssa Elena Ostanel, il dott. Francesco Campagnari e l'arch. Alessia Mangialardo) e la valutazione del loro impatto sociale (a cura della prof.ssa Maria Cerreta e degli arch. Stefano Cuntò, Ludovica La Rocca, Eugenio Muccio, Stefania Regalbuto e Sabrina Sacco).

Il programma di ricerca aveva l'obiettivo specifico di elaborare e interpretare i dati relativi ai progetti di rigenerazione urbana realizzati sul territorio nazionale, promossi con il sostegno del MiC, relativi al riuso e alla rigenerazione di spazi urbani attraverso pratiche di innovazione sociale, promozione culturale, partecipazione e cittadinanza attiva. Lo studio si è concentrato sui percorsi di trasformazione dei luoghi a base culturale con deliberato intento di relazione con le comunità che presentano in particolare una lunga durata ed un legame con gli spazi urbani (Sacco et al. 2014), nell'intento di comprendere i primi effetti sulle comunità di riferimento e come poter orientare, di conseguenza, le progettazioni dei futuri bandi.

Nella prima parte della ricerca, sono stati esaminati i dati estrapolati dalle schede dei progetti condivisi dal MiC, riferite nello specifico a tre edizioni di due bandi: PrendiParte (2018) e bando Creative Living Lab (2018 e 2019), con l'intento di ricercare all'interno del dataset i processi intenzionati a durare nel tempo sul territorio e con un legame con il contesto di riferimento (area-based, building-based, network-based). Tra le schede consegnate sono state rilevate 141 schede di progetto coerenti con il focus d'analisi. Dall'analisi descrittiva dei casi studio emergono le principali caratteristiche dei progetti candidati:

- sono localizzati principalmente nel Nord Italia e nelle zone periferiche dei grandi centri urbani;
- si configurano come esperienze ibride basate principalmente su azione culturale di prossimità, con servizi a scala di quartiere e di comune;
- i capifila dei partenariati proponenti sono perlopiù associazioni appartenenti al terzo settore, a capo di reti con diversi attori;

- le azioni candidate sono prevalentemente orientate ad un'area urbana, agendovi a partire da fabbricati di riferimento di dimensioni medio-piccole, di proprietà spesso pubblica, con rilevanti quote private;
- i progetti in cui le azioni si inseriscono sono esperienze perlopiù già supportate da politiche locali, dunque principalmente comunali, con importanti quote nazionali e regionali.

Nella seconda parte della ricerca, finalizzata alla valutazione d'impatto, sono stati selezionati sei casi studio tra i vincitori dei bandi del MiC (CLL 2018, 2019, PrendiParte 2018), tenendo conto di:

- distribuzione geografica omogenea sul territorio nazionale (due casi per macroregione, come da convenzione);
- utilizzo di criteri di carattere statistico legati alla rappresentatività e diversificazione delle principali variabili.

Nello specifico, i casi selezionati sono:

1. Mapping San Siro, Milano, Lombardia. Capofila del progetto: Politecnico di Milano (Cognetti and Castelnuovo 2019);
2. Mercato Sonato, Bologna, Emilia-Romagna. Capofila del progetto: Senzaspine APS (Mangialardo and Micelli 2021);
3. PostO, Roma, Lazio. Capofila del progetto: Passepartout soc.coop
4. Palombellissima/Hipnic, Ancona, Marche. Capofila del progetto: Arci Ancona;
5. #CUOREDINAPOLI, Napoli, Campania. Capofila del progetto: Accademia di Belle Arti di Napoli (Tavani 2016);
6. GOS Distillerie Culturali, Barletta, Puglia. Capofila del progetto: Soundoff – Diffrazioni Sonore Soc. Coop.

A partire da questi sei casi studio individuati, nella seconda parte della ricerca si è proceduto ad una valutazione degli impatti ex-post generati dagli stessi. I principali obiettivi del processo valutativo sono:

- restituire al DGCC-MiC uno strumento di auto-valutazione piuttosto intuitivo, snello e replicabile nel tempo;
- coinvolgere nella valutazione i differenti stakeholder che, per ragioni differenti, si sono interfacciati con le progettualità analizzate;
- cogliere gli effetti, dunque i cambiamenti innescati sui territori, sia attraverso metriche quantitative che qualitative.

Per raggiungere tale obiettivo, è stato necessario considerare il tempo relativamente breve (da 2 a 3 anni) intercorso tra l'attivazione del progetto (2018, 2019) e quello della valutazione degli impatti (2021), oltre all'incidenza dell'emergenza sanitaria Covid-19 sulle progettualità innescate con l'attivazione dei progetti.

Approcci, Metodi e Strumenti

#co-valutazione #valutazione per l'impatto #teoria del cambiamento

Al fine di raggiungere gli obiettivi della valutazione, è stato definito il procedimento in una prospettiva di co-valutazione ex-post, da applicare attraverso il coinvolgimento degli stakeholder individuati al fine di ottenere un quadro orientativo degli effetti generati dai sei casi studio nei rispettivi territori, oltre che un confronto tra i cluster che i singoli casi studio rappresentano.

Nella prospettiva di una valutazione riflessiva e collaborativa, in grado di completarsi dei punti di vista dei principali portatori di interessi relativamente ai sei progetti selezionati, sono stati coinvolti tre ruoli con relativi tre differenti tipologie di impatto rispetto cui potersi esprimere. Nello specifico, sono stati coinvolti:

- Responsabili del Procedimento (RP), in quanto maggiori conoscitori delle dinamiche messe in atto dal Ministero nella fase di valutazione dei progetti. Dai RP si attende principalmente l'impatto atteso dal DGCC in fase di valutazione di ogni progetto;
- Responsabili del Progetto (PR), poiché maggiori conoscitori dei progetti vincitori selezionati. Dai PR si attende principalmente l'impatto potenziale, interpretato dalle finalità attese del DGCC e potenzialmente generato sul proprio territorio attraverso le progettualità attivate.;
- Fruitori (FR), ovvero soggetti direttamente coinvolti nella fruizione dei servizi e delle esperienze offerte sul territorio. Dai FR si attende l'impatto percepito a seguito del progetto attivato.

Per definire il procedimento più coerente con gli obiettivi della valutazione e dunque con le richieste del MiC, sono stati selezionati i procedimenti di valutazione d'impatto della letteratura scientifica di riferimento, tra metodi di impatto, di monetizzazione e di processo, escludendo quelli troppo specifici come la valutazione delle performance, la valutazione delle charity e delle attività di microfinanza. Partendo dalla Teoria del Cambiamento (ToC) e dalle riflessioni sulla Impact Value Chain (Leat 2005; Valters 2014; Vogel 2012), è stato strutturato un processo collaborativo di co-valutazione ex-post (fig. 26).

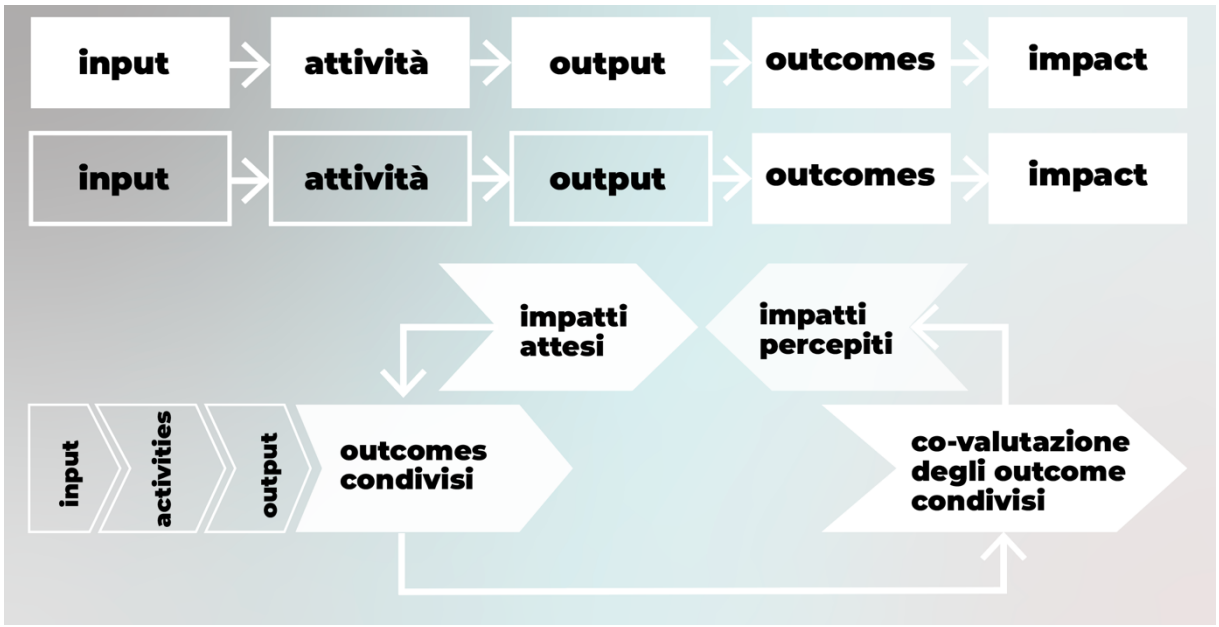


Figura 26 Dalla teoria del cambiamento alla co-valutazione ex-post

In quanto approccio metodologico versatile e idoneo a valutare progetti che promuovono un cambiamento sociale attraverso la partecipazione e il coinvolgimento delle comunità, la Teoria del Cambiamento (ToC) (James 2011) è stata individuata come base metodologica per la definizione del procedimento, e la Catena del Valore degli impatti reinterpretata, analizzando obiettivi e risultati dell'impatto. In particolare, sono stati analizzati soltanto obiettivi d'impatto ed outcome, in quanto output, attività ed input non erano coerenti con lo scopo del MiC. L'adattamento del ToC, esaminando i risultati e gli impatti, ha permesso di assumere una prospettiva di interpretazione e valutazione dei progetti circolari. Gli impatti aiutano a rintracciare i risultati e, a loro volta, i risultati permettono di esplicitare gli impatti. Sostenendo così una lettura di carattere circolare tra gli impatti e gli outcome, sono state definite le fasi e gli strumenti utili del percorso di valutazione (fig. 27):

1. individuazione dei principali obiettivi d'impatto;
2. identificazione dei principali outcome;
3. co-valutazione degli outcome;

4. analisi e interpretazione dei dati emersi.

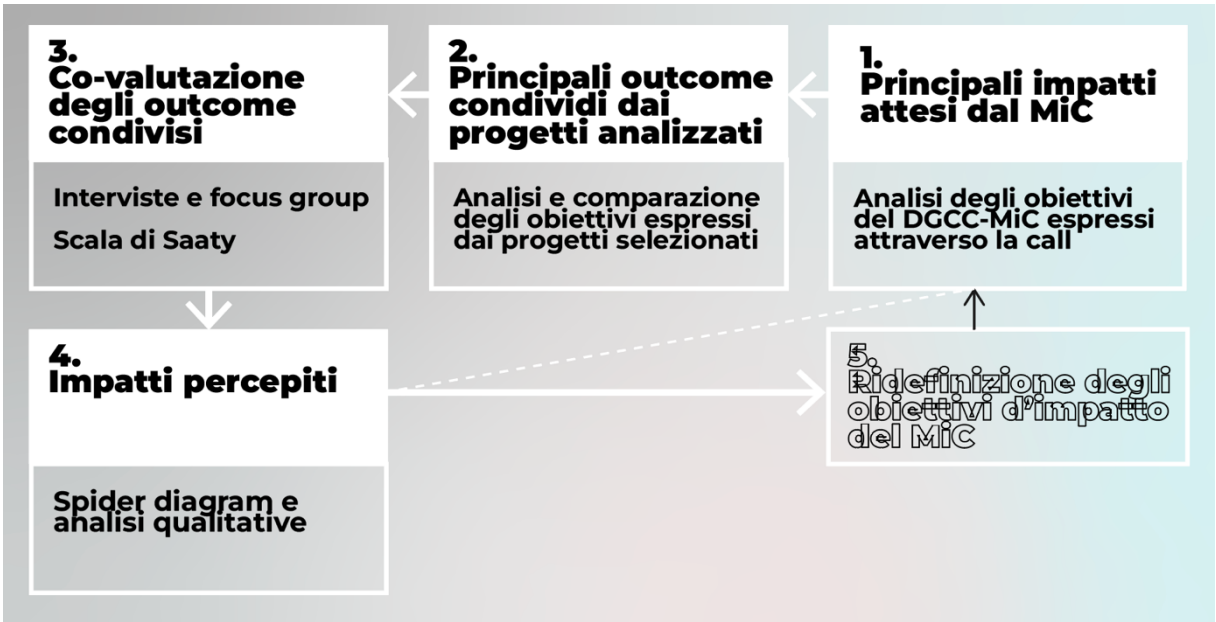


Figura 27 Approccio metodologico della Co-valutazione Ex Post: fasi e strumenti

Per prima cosa (1), sono stati individuati i principali obiettivi d'impatto, attesi dal MiC, attraverso un'analisi delle finalità esplicitate dal DGCC nei bandi Creative Living Lab e PrendiParte. Gli obiettivi espressi nel bando sono stati sintetizzati e accorpati in 4 cluster tematici afferenti alla dimensione culturale e creativa:

- Cultura e Creatività: favorire lo sviluppo e l'implementazione di attività culturali e creative, innovative e sperimentali;
- Rigenerazione Collaborativa: incentivare lo sviluppo di processi di rigenerazione urbana collaborativa per il riuso di spazi in disuso;
- Imprenditorialità Innovativa: favorire l'emersione di nuove idee imprenditoriali e incrementare il livello occupazionale;
- Partnership e reti: favorire la nascita e il rafforzamento di reti territoriali multidisciplinari.

Sono poi stati identificati e ricostruiti ex-post i principali outcome (2) dichiarati dai Project Manager dei sei progetti selezionati, analizzando e confrontando gli obiettivi maggiormente condivisi tra quelli espressi dagli stessi in fase di gara, al momento della scrittura e applicazione del progetto al bando d'interesse. Le 13 finalità maggiormente condivise sono state ricondotte ai 4 cluster tematici precedentemente definiti, ovvero ai macro-obiettivi attesi dal MiC (fig. 28).

obiettivi		outcome
1. **Cultura e Creatività** Implementare e diversificare le attività in ambito culturale, creativo e sociale	1.1	Favorire l'inclusività e l'accessibilità dell'offerta artistico-culturale
	1.2	Promuovere l'integrazione e la diversificazione delle azioni culturali e creative locali
	1.3	Incentivare l'integrazione di strumenti tecnologici in ambito culturale e creativo
	1.4	Contribuire ad una maggiore sensibilizzazione ecologica e ambientale attraverso esperienze artistiche-culturali
2. **Rigenerazione collaborativa** Incrementare il riuso e la trasformazione di spazi abbandonati e/o sottoutilizzati attraverso processi di partecipazione e coinvolgimento delle comunità	2.1	Incrementare e rivitalizzare gli scambi intergenerazionali e interculturali negli spazi rigenerati
	2.2	Incrementare la fruibilità e qualità degli spazi garantendo accessibilità a tutti
	2.3	Aumentare l'attrattività dei luoghi favorendo la contaminazione tra comunità locali e comunità temporanee
3. **Imprenditorialità innovativa** Favorire la nascita e/o crescita dell'imprenditorialità in ambito culturale e/o sociale	3.1	Attivare ambienti abilitanti e professionalizzanti in ambito creativo e culturale
	3.2	Favorire lo sviluppo di uno spirito imprenditoriale in ambito culturale e/o sociale nel proprio territorio
4. **Partnerships e reti** Favorire la costituzione di reti territoriali multidisciplinari e processi di empowerment	4.1	Implementare percorsi di co-progettazione di attività territoriali
	4.2	Stimolare percorsi di confronto e apprendimento multidisciplinari in ambito artistico e culturale
	4.3	Costituire nuove reti, durature nel tempo, tra realtà locali (es. associazioni, amministrazione, scuole, università, ecc.)
	4.4	Promuovere canali di collaborazione tra reti territoriali e amministrazioni pubbliche

Figura 28 Quattro principali obiettivi di impatto e tredici outcome

In tal modo, gli outcome si intendono, in una sorta di ricostruzione ex-post, come sotto-obiettivi a due voci (definiti dai responsabili di progetto e specificati in base ai propri territori) dei principali obiettivi d'impatto attesi dal MiC (specificati in fase di scrittura del bando). I 13 outcome sono poi stati tradotti in 13 domande da sottoporre alle tre differenti tipologie di stakeholder, per ognuno dei 6 progetti.

Nella terza fase (3), è stato attivato il processo di co-valutazione degli outcome sfruttando tecniche di valutazione deliberative basate sulle preferenze dichiarate. Nello specifico, sono state strutturate interviste, ugualmente somministrate ai tre stakeholder per ognuno dei sei progetti (PR, RP, FR), e focus group, che hanno incluso unicamente i fruitori dei progetti. Sia interviste che focus group si sono composti di 15 domande in totale, di cui 13 strutturate e due aperte, al fine di ottenere sia riposte quantitative che qualitative. Tutti gli intervistati hanno espresso un giudizio quantitativo (da 1 a 9) per ogni domanda, attraverso la scala di Saaty

(Saaty 1987), e un giudizio qualitativo, avendo la possibilità di commentare liberamente le domande poste e rispondendo alle due domande libere (fig. 29).

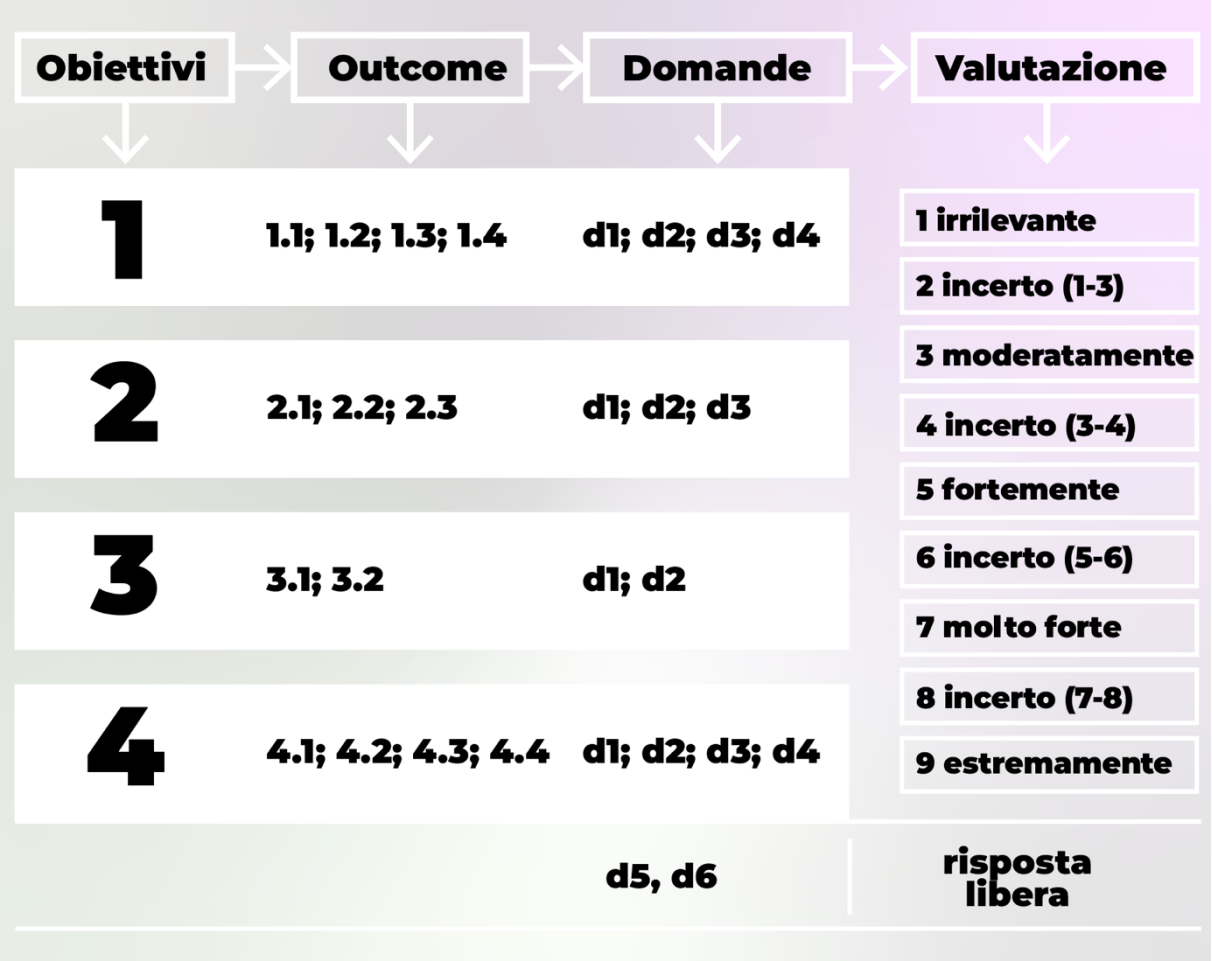


Figura 29 Definizione del procedimento di valutazione

Nella scala semantica di Saaty, i parametri numerici (da 1: indifferente a 9: estremamente) stabiliscono il grado di preferenza di un'offerta rispetto all'altra. Per questo, agli intervistati è stato chiesto, per ogni outcome, di valutare eventuali cambiamenti innescati sul territorio confrontando le condizioni attuali del contesto con quelle precedenti all'attivazione del progetto. Nello specifico, le interviste si sono svolte online per la durata di 60 minuti circa e sono state facilitate da un intervistatore e un rapporteur. Agli intervistati sono state presentate due slide introduttive sui temi della ricerca e sul sistema di valutazione, 13 slide dedicate alle domande a risposta chiusa e 2 dedicate ad altrettante domande a risposta libera, somministrate al fine di ottenere ulteriori outcome non considerati e/o informazioni sull'eventuale confronto con la normativa italiana sulla rigenerazione urbana. Ai Responsabili di Progetto è stato comunicato, all'inizio di ogni intervista, che si sarebbe potuto attivare un test di controllo randomizzato sui fruitori del proprio progetto attraverso un Focus Group, con l'obiettivo di incentivare il RP a compiere una valutazione il più oggettiva possibile. I Fruitori di uno specifico progetto sono stati intervistati in un Focus Group dedicato, attivando così un test di controllo completo tra i 6 progetti selezionati finalizzato ad integrare i punti di vista dei 3 differenti stakeholder per almeno uno dei casi studio selezionati. Agli utenti del Focus Group è stato chiesto di rispondere prima individualmente alle domande poste, per poi di discuterne le motivazioni in gruppo al fine di concordare un giudizio condiviso. Durante le interviste sono

state registrate così anche motivazioni e riflessioni emerse, raccogliendo indicatori qualitativi utili a completare il quadro di conoscenza e perfezionare il giudizio.

Infine, sono stati analizzati i dati emersi (4) ottenendo uno Spider Diagram (chiamato anche Kiviat o diagramma radar) (Centis and Micelli 2021) redatto per ogni progetto realizzato al fine di rappresentare nel modo più chiaro possibile i giudizi quantitativi emersi e poter confrontare gli impatti dei progetti (fig. 30).

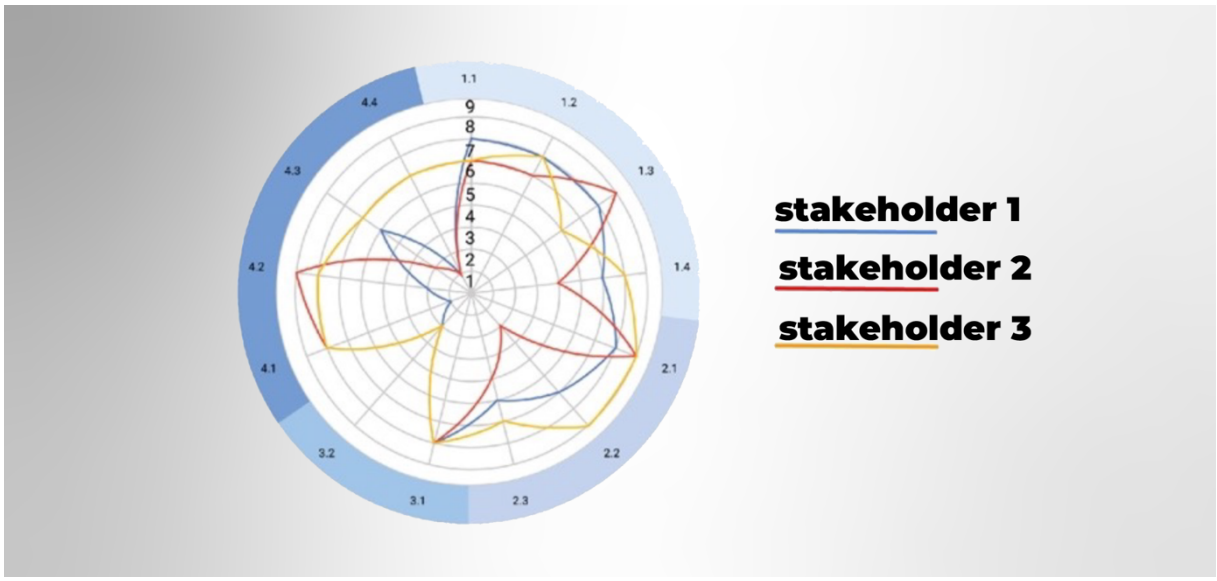


Figura 30 Esempio di spider diagram elaborato per ogni progetto

I vertici del grafico radar coincidono con i 13 outcome e dunque appartengono ai 4 principali obiettivi di impatto. Per facilitare la lettura critica del grafico, è stata impostata un'analisi di convergenza dei punti di vista (fig. 31). La media tra i giudizi espressi dai differenti stakeholders rappresenta un indice di convergenza (CI) che, in base al range numerico di appartenenza, implica una maggiore o minore corrispondenza tra gli intervistati rispetto all'outcome indagato (convergente, abbastanza, poco o non convergente).

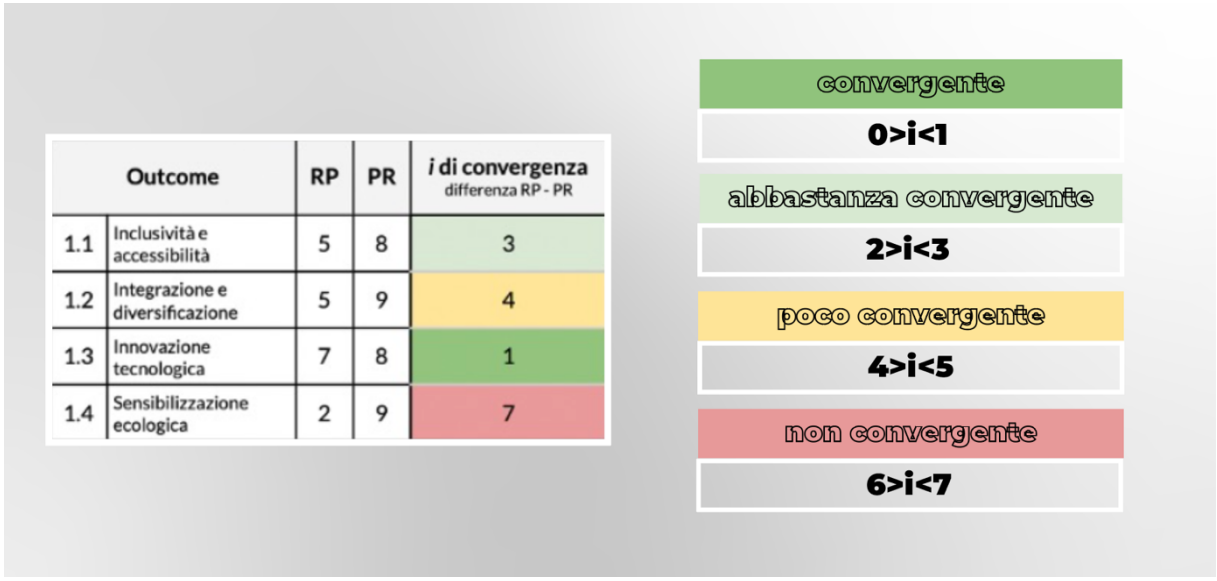


Figura 31 Simulazione del calcolo dell'indice di convergenza per simulare la convergenza tra Responsaibili di Procedimento e Responsabili di Progetto

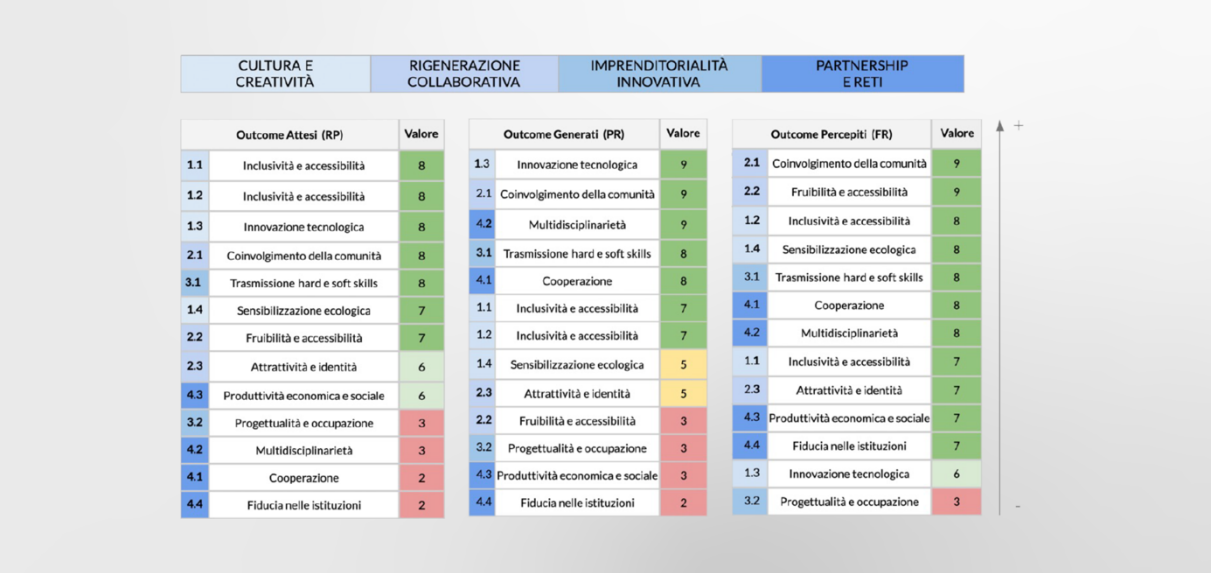
Inoltre, sono stati definiti paragrafi testuali propriamente dedicati alla lettura dei dati qualitativi emersi raggruppati per keyword rispetto cui gli intervistati hanno manifestato particolare convergenze o divergenza.

Il procedimento così definito è stato sperimentato sui sei casi studio selezionati per poi essere discusso e approvato dal DGCC del MiC.

Risultati e Conclusioni: un approccio per la Social Impact Co-Assessment

L'analisi dei risultati dell'approccio metodologico proposto per la valutazione dell'impatto sociale, strutturato attraverso un'interpretazione dei ToC, supportato da un processo di co-valutazione ex-post, basato su interviste e focus group e sintetizzato da diagrammi a ragno, analisi di convergenza e descrizioni qualitative, ha permesso di comprendere gli impatti percepiti e valutati attraverso la scala Saaty (1-9).

Ponendo in relazione i valori espressi dai differenti stakeholder, e confrontandoli tra loro, emerge come gli impatti attesi in termini di fiducia nelle istituzioni e in termini di generatività economica, più che progettuale, non siano stati pienamente soddisfatti, rientrando nelle ultime posizioni della classifica (vedi fig. 32). Questo apre inevitabilmente uno spazio di riflessione, soprattutto alla luce della dimensione pubblica ed istituzionale che ha sostenuto le progettualità analizzate, e in relazione al tema della sostenibilità degli interventi di rigenerazione urbana a base culturale, particolarmente centrale nella progettazione delle nuove strategie pubbliche. Viceversa, il coinvolgimento della comunità, così come l'inclusività e l'accessibilità promossa dai progetti valutati, hanno riscontrato un maggior grado di soddisfazione condivisa tra tutti gli stakeholder intervistati. Questo consente di confermare quanto il protagonismo degli abitanti, nei processi di riuso e rigenerazione urbana, sia anche garanzia di successo nel raggiungimento degli impatti desiderati.



CULTURA E CREATIVITÀ	RIGENERAZIONE COLLABORATIVA	IMPRENDITORIALITÀ INNOVATIVA	PARTNERSHIP E RETI

	Outcome Attesi (RP)	Valore
1.1	Inclusività e accessibilità	8
1.2	Inclusività e accessibilità	8
1.3	Innovazione tecnologica	8
2.1	Coinvolgimento della comunità	8
3.1	Trasmissione hard e soft skills	8
1.4	Sensibilizzazione ecologica	7
2.2	Fruibilità e accessibilità	7
2.3	Attrattività e identità	6
4.3	Produttività economica e sociale	6
3.2	Progettualità e occupazione	3
4.2	Multidisciplinarietà	3
4.1	Cooperazione	2
4.4	Fiducia nelle istituzioni	2

	Outcome Generati (PR)	Valore
1.3	Innovazione tecnologica	9
2.1	Coinvolgimento della comunità	9
4.2	Multidisciplinarietà	9
3.1	Trasmissione hard e soft skills	8
4.1	Cooperazione	8
1.1	Inclusività e accessibilità	7
1.2	Inclusività e accessibilità	7
1.4	Sensibilizzazione ecologica	5
2.3	Attrattività e identità	5
2.2	Fruibilità e accessibilità	3
3.2	Progettualità e occupazione	3
4.3	Produttività economica e sociale	3
4.4	Fiducia nelle istituzioni	2

	Outcome Percepiti (FR)	Valore
2.1	Coinvolgimento della comunità	9
2.2	Fruibilità e accessibilità	9
1.2	Inclusività e accessibilità	8
1.4	Sensibilizzazione ecologica	8
3.1	Trasmissione hard e soft skills	8
4.1	Cooperazione	8
4.2	Multidisciplinarietà	8
1.1	Inclusività e accessibilità	7
2.3	Attrattività e identità	7
4.3	Produttività economica e sociale	7
4.4	Fiducia nelle istituzioni	7
1.3	Innovazione tecnologica	6
3.2	Progettualità e occupazione	3

Figura 32 Graduatorie di soddisfacimento degli outcome relativamente al progetto ZIP

Inoltre, ulteriori stimoli sono emersi a valle delle valutazioni deliberative intraprese con gli stakeholder intervistati, offrendo molteplici occasioni di riflessione al MiC attorno una raccolta di parole chiave funzionale all'analisi e interpretazione delle questioni. Per quanto riguarda l'inclusione nelle esperienze artistiche e culturali offerte, si condivide come le attività siano perlopiù quasi sempre accolte da nicchie stereotipate, ovvero da persone di età compresa tra 20 e 45 anni, appartenenti a ceti sociali medio-alti. Nell'identificazione del raggiungimento

effettivo dell'impatto, risulta sempre molto difficile dividere gli esiti del singolo progetto sostenuto dal MiC da quelli complessivi del più ampio processo di rigenerazione a base culturale che i responsabili di progetto portano avanti sui territori già prima della vittoria del finanziamento. Certamente, le progettualità attivate rappresentano un'innovazione rispetto l'offerta promossa dal processo in corso capace di ampliare gli impatti delle realtà attive sui territori. In questa direzione, dibattito molto animato è quello relativo al sostegno verso processi già avviati, oppure a nuove progettualità. Il tema è sostanzialmente quello che pone una scelta tra il finanziare organizzazioni strutturate nel tempo sul territorio di riferimento, o nuove realtà capaci di innescare nuovi processi, oppure immaginare un'ibridazione tra i due approcci prevedendo forme di finanziamento che tengano contro di entrambe le esigenze. Altro aspetto molto importante e piuttosto condiviso tra i responsabili di progetto è quello delle esternalità, anche in attese, come impatti positivi dei progetti sostenuti, sulle stesse organizzazioni. Ad esempio, la multidisciplinarietà dei partenariati e le reti costruite si sono rivelate fondamentali per favorire l'audience development, consentendo alle realtà, soprattutto quelle che operano in spazi culturali specifici, di interfacciarsi con nuovi bacini di utenza che prima non frequentavano le loro attività. Tra i problemi principalmente riscontrati, la relazione con le pubbliche amministrazioni, connesse ad un elevato grado di incertezza, così come tempi brevi e scarsi fondi per ritenere le progettualità attivate effettivamente incisive nel generare impatti positivi sulle comunità di riferimento.

Ulteriori temi di riflessioni sono offerti per orientare la futura azione del MiC:

1. la natura prevalentemente locale delle esperienze di rigenerazione urbana. Politiche, pubblico di riferimento, reti, operano a scala prevalentemente comunale e locale. In che modo il MiC, operando a livello nazionale, può supportare queste esperienze? Quale ruolo per le istituzioni intermedie?
2. la fragilità organizzativa delle esperienze di rigenerazione urbana. La forma associativa è la più diffusa tra le esperienze di rigenerazione urbana, ma essa presenta dei forti limiti di scalabilità e consolidamento;
3. l'ibridazione delle esperienze di rigenerazione urbana tra forme artistiche, tra tipi di attività culturali (produzione, fruizione), e tra servizi culturali e altri (welfare, etc.). Emerge dunque come la cultura sia il motore trainante di queste esperienze, che si ibrida con altri servizi creando infrastrutture sociali e di comunità. Il mantenimento di questi servizi risulta tuttavia difficile per l'assenza di sistemi di finanziamento che tengano conto di questa integrazione.

Complessivamente, il procedimento di valutazione, definito in coerenza con le richieste del MiC, risulta essere uno strumento ibrido, che semplifica la Teoria del Cambiamento concentrandosi sugli impatti generati dai progetti sostenuti dal DGCC-MiC nel medio-lungo termine. Si configura di fatto come un approccio di "proto-valutazione" esplorativo, che intende essere di facile utilizzo anche per future indagini in autonomia da parte del MiC. Il procedimento strutturato si rivela infatti snello e replicabile nel tempo, poiché si serve di una survey somministrata mediante interviste e focus group al fine di ottenere dati quantitativi comparabili (in scala di Saaty) e dati qualitativi per cogliere le motivazioni dei giudizi espressi.

Inoltre, il procedimento si configura sperimentale nella miusra in cui prova ad integrare la valutazione dell'impatto sociale e la co-valutazione, coinvolgendo nel processo di valutazione i differenti punti di vista interessati alle progettualità innescando un percorso collaborativo e riflessivo (Mangialardo and Micelli 2017) contribuendo alla produzione di un Social Impact Co-Assessment Approach. L'esperienza riflessiva, di ripensare cioè a quanto prodotto favorendo l'ascolto e il dialogo con i portatori di interesse coinvolti, si è rivelata particolarmente importante per verificare l'allineamento tra gli obiettivo di impatto attesi precedentemente l'attivazione dei progetti e la percezione degli stessi in una fase successiva alla loro conclusione formale. In questo, lo strumento della catena del valore dell'impatto

sociale ha consentito di ri-costruire ex-post un confronto tra gli impatti attesi dai differenti stakeholder, ricostruendo indirettamente i termini della valutazione e utilizzando gli stessi come base strutturale per interrogare gli stakeholder e co-produrre nuovi criteri alla luce delle esperienze realizzate.

L'intento è dare seguito a questa prima parte di ricerca con un ulteriore processo valutativo più solido in cui, sulla base delle informazioni emerse attraverso le interviste in profondità, la costruzione di specifici indicatori di valutazione possa consentire una più dettagliata valutazione degli impatti estesa a tutti gli altri progetti sostenuti su scala nazionale.

5.2 Pratiche attivate

In questa seconda sezione si descrivono le esperienze attivate, ovvero i processi di rigenerazione e riuso, oltre che imprenditoriali, rispetto i quali ci si è confrontati sia con gli aspetti della co-produzione (innesco, co-progettazione, co-gestione), che con quelli della co-valutazione.

Le pratiche qui descritte non rappresentano un momento di confronto, in differenti contesti, della proposta metodologica in via di definizione, quanto un percorso incrementale in cui testare differenti approcci e metodi di una valutazione adattiva strettamente funzionale alla crescita della strategia di sviluppo urbano. Tutti i casi studio sono processi attualmente tuttora attivi; dunque, parte degli esiti esaminati sono necessariamente parziali.

5.2.1 Strategia adattiva nel centro storico di Salerno

Questa specifica sottosezione è dedicata a tre principali progettualità realizzate all'interno di un più ampio processo di rigenerazione urbana attivato nella città di Salerno dal 2018. Il contesto territoriale di riferimento è pertanto analogo per tutti e tre i processi che si concentrano principalmente nel quartiere del centro storico.

In particolare, la città di Salerno, con circa 130.240 abitanti (ISTAT 2021), rappresenta uno straordinario patrimonio culturale in un privilegiato contesto territoriale. Tuttavia, come emerge dai dati diffusi attraverso l'annuario ISTAT 2019 "cultura e tempo libero" nelle regioni meridionali, la percentuale di coloro che dichiarano di non aver mai partecipato all'attività culturale è pari al 28,8%, più alta che nelle altre parti d'Italia. Questi dati, sommati a quelli relativi all'occupazione e alla consistente migrazione giovanile, rivelano una grave condizione di sfiducia complessiva verso il proprio territorio. Sulla base dei dati ISTAT del terzo semestre 2019, l'analisi dei livelli occupazionali relativi al Mezzogiorno evidenzia che il tasso di occupazione femminile è pari al 33,2% e il tasso di inattività è pari al 59,1%, rispettivamente inferiore di 25 punti e superiore di 28 punti a quello maschile tasso di occupazione e di inattività maschile. Come mostrano i dati ISTAT per il 2019, i NEET tra i 16 e 34 anni in Campania sono il 37,6%, e anche Salerno vede un forte calo della popolazione, soprattutto quella più giovane tra i 18 e i 34 anni, i cosiddetti "millennials" costretti ad emigrare (5.000 giovani solo nel 2020) alla ricerca di nuove opportunità di lavoro e migliori condizioni di vita. Aggiungendosi alla crisi economica che continua a livello nazionale e oggi aggravata dalla pandemia, la provincia di Salerno si colloca al 90° posto nella classifica dell'occupazione giovanile, con un tasso di disoccupazione del 29,4% nel 2020. Oggi, ci sono circa 21.000 abitanti sotto i 35 anni (15% della popolazione), per lo più diplomati, laureati, individui altamente qualificati e NEET. Nello specifico, i casi studio si concentrano nel centro storico di Salerno (figura 33).



Figura 33 Salerno: area di studio e di sperimentazione

Quest'area si estende per circa 34 ettari. Nonostante l'impianto longobardo conservi ancora fortemente una sua evidenza, con numerosissimi edifici storici di pregio, molteplici sono le sue difficoltà. La frattura tra la parte alta con quella più prospiciente il mare, così come la netta separazione dalla zona orientale o quella portuale, è segnata anche dalla presenza di numerosi spazi in disuso o sottoutilizzati, sia nel centro che al margine del quartiere. L'assenza di alcun regolamento sull'uso condiviso dei beni comuni così come di accordi di collaborazione, in aggiunta alla scarsità di aree verdi, se non sovente abbandonate (Salerno ha meno di 15 alberi ogni 100 abitanti e solo un lotto dedicato agli orti urbani in città), motiva insistenti richieste da parte delle associazioni e comitati di quartiere alla pubblica amministrazione per la regolamentazione della co-gestione degli spazi pubblici attualmente in disuso.

La strategia complessiva prevede tre macro-fasi, con relativi obiettivi, che strutturano un processo incrementale nel tempo.

Nello specifico:

1. riapertura e riuso dell'ex chiesa dei Morticelli attraverso un percorso collaborativo con le comunità di riferimento;
2. riconnessione dei Morticelli con il tessuto urbano e sociale del quartiere, mediante interventi tangibili e intangibili;
3. estensione del processo rigenerativo ad altri luoghi del patrimonio abbandonati o sottoutilizzati nel centro storico di Salerno, intessendo così una rete di spazi rigenerati e co-gestiti.

In questo percorso tuttora in corso, micro-procedimenti di valutazione, che di volta in volta adottano metodi e strumenti differenti, offrono momenti di riflessioni che costantemente reindirizzano o rinvigoriscono il processo di rigenerazione attivato.

5.2.1.1 SSMOLL: il riuso adattivo di un bene culturale pubblico

Contesto

#rigenerazione urbana #innovazione sociale #riuso adattivo #valori complessi #economia civile #economia della cultura

Nell'ambito dell'Accordo Quadro tra il Dipartimento di Architettura dell'Università di Napoli "Federico II", avente come responsabile scientifica la prof. Maria Cerreta, e il Comune di Salerno, Blam APS assume il ruolo di facilitatore, ovvero quello di testare il processo di ricerca-azione in corso, nel centro storico di Salerno, innescando sul territorio processi di riuso e rigenerazione urbana attraverso il coinvolgimento delle comunità e delle amministrazioni. Tra le finalità dell'Accordo Quadro stipulato: valorizzare il patrimonio storico-artistico della città di Salerno; sviluppare strategie adattive per il riuso temporaneo di beni storici in disuso e/o sottoutilizzati e la rivitalizzazione del tessuto storico salernitano; sviluppare indagini orientate ai temi di ricerca e applicazione di metodologie e tecniche innovative; attivare azioni di animazione territoriale e facilitazione nei processi decisionali collaborativi con il coinvolgimento diretto di associazioni e cittadini nelle pratiche di ricerca-azione; collaborare nella partecipazione a bandi e concorsi nazionali e internazionali.

Oggetto principale dell'accordo è l'innesco del percorso attraverso il progetto SSMOLL - San Sebastiano del Monte dei Morti Living Lab, con l'obiettivo di attivare un processo di riuso adattivo community-based per ri-abilitare l'ex chiesa di San Sebastiano del Monte dei Morti, dopo oltre quarant'anni di abbandono (fig. 34).



Figura 34 Chiesa dei Morticelli, Salerno, Italia

Sita in Largo Plebiscito, alle spalle della Cattedrale nel centro storico di Salerno, l'ex chiesa del 1530, nota come "i Morticelli" poiché vi venivano seppelliti i defunti della peste del '600, è una tra le quattro chiese a pianta ottagonale della città, sconsacrata e di proprietà comunale. Si tratta di un ex battistero, localizzato sull'antico decumano che tutt'oggi fa da cerniera tra "i Mercanti", ovvero la parte bassa del centro storico, attualmente dedicata ad

attività commerciali e turistiche, e quella alta, a carattere prettamente residenziale, con grandi edifici in dismissione e lontana dai principali flussi e servizi cittadini.

Nello specifico, la riattivazione dei Morticelli ha segnato l'avvio di un processo che ha visto convergere e sovrapporsi molteplici finalità, tra cui:

- la sperimentazione di processi decisionali collaborativi, duttili e informali, per progettare e monitorare possibili riusi dell'immobile mediante il coinvolgimento degli stakeholder territoriali, elicitando i valori complessi in gioco;
- testare in tempo reale il riuso temporaneo e adattivo del bene storico nella prospettiva di una sostenibilità futura dell'edificio e di una piena coerenza con il suo valore intrinseco, rendendo gli abitanti protagonisti del processo di riappropriazione e re-immaginazione;
- innescare un processo di rigenerazione urbana a base culturale capace di includere il riuso dell'ex Chiesa dei Morticelli in un più ampio percorso di sensibilizzazione e valorizzazione del patrimonio culturale nel centro storico di Salerno capace di generare impatti sociali nella comunità;
- strutturare un percorso professionale che nell'ambito della rigenerazione urbana consenta di garantire sostenibilità agli attivatori, nel loro ruolo di facilitatori tra le comunità e la pubblica amministrazione.

La trasformazione da "spazio" a "luogo" del patrimonio culturale in questione, acquisisce una centralità rilevante in questo processo di riuso, ed è attorno alla dimensione di luogo che si è sperimentata l'attivazione di forme di economia civile nel tentativo di supportare nuovi sistemi socioeconomici nel quartiere. I principi dell'economia civile,

Al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati, il percorso si struttura attorno alle principali fasi, da non intendersi necessariamente consequenziali: definizione di un sistema di co-governance necessario per progettare e coordinare il processo multi-stakeholder di riattivazione del bene; attuazione delle progettualità finalizzate a testare il riuso dello spazio; co-valutazione per il supporto alle decisioni e il monitoraggio delle attività proposte; community-engagement per incentivare il coinvolgimento delle comunità nelle fasi del processo. Ognuna di esse individua dalla cassetta degli attrezzi approcci, metodi e strumenti necessari al raggiungimento degli obiettivi, declinandoli in base alle esigenze, e adattandoli al contesto.

Approcci, Metodi e Strumenti

#living lab #placemaking #co-valutazione #valutazioni deliberative

Per definire un sistema di co-governance funzionale alla progettazione di un processo di riuso adattivo, si individua nell'Urban Living Lab un approccio collaborativo particolarmente stimolante. In quanto strumento declinato dal mondo dell'open innovation, il Living Lab rappresenta di fatto un approccio metodologico, teorico e pratico, propriamente integrato nell'ambito della ricerca-azione, incentivando un processo di validazione nel contesto reale. Nel caso in essere, la produzione di un prodotto commerciale è sostituita con la produzione di un servizio che nel riuso dell'immobile si esplicita, e il campo di sperimentazione diventa il bene stesso in cui gli stakeholder coinvolti sperimentano direttamente in situ possibili scenari futuri, co-valutandone gli effetti. A partire dalle caratteristiche proprie dell'approccio living lab (analizzate nel paragrafo 3.1), si è strutturato un processo collaborativo caratterizzato dalle 3 generiche fasi, declinate in una prospettiva collaborativa, di co-esplorazione, co-progettazione e co-valutazione, ognuna di essere rispondente ad obiettivi specifici mediante l'utilizzo di specifiche tecniche deliberative (tab. 1)

Process phase	Goal	Technique
Co-explore	Participatory analysis of the territorial context and the community of reference, with reference to the historical asset to be reactivated	Direct observation Documentation Media analysis Social media analysis Interviews Questionnaires Storytelling Participatory mapping
Co-design	Participatory design: construction of shared scenarios and simulation of possible reuses of space	Expert-based Focus group Q-method Workshop Planning for real
Co-evaluate	Collaborative evaluation of both the process phases and the individual actions produced	Questionnaires Interviews Workshop Delphi Ranking Dot voting

Tabella 1 Metodi e tecniche di valutazione non monetaria utilizzati nel processo SSMOLL

Nell'adattamento dell'approccio alle esigenze del campo, queste fasi si sono strutturate attorno 4 momenti particolarmente significativi:

1. l'attivazione del Living Lab corrisponde ad una generale fase esplorativa del contesto in termini di capitale manufatto, sociale e culturale. Si è caratterizzata per il susseguirsi delle fasi di pianificazione (1.1), co-esplorazione (1.2) e "tentative" co-design (1.3). Con "tentative" co-design si intende una fase orientata all'identificazione delle caratteristiche principali del Living Lab mediante una prima programmazione delle azioni da realizzare con il supporto di tecniche di co-design.
2. la riapertura del Bene, rendendolo fruibile alle comunità;
3. la realizzazione delle attività funzionali alla sperimentazione del riuso corrisponde in ampia misura alla generica fase di co-progettazione, in cui si ibridano alla fase di co-progettazione incerta le variabili di contesto provenienti dalle occasioni generate dalla riapertura del bene. In questa fase, si è sperimentato come tutte le azioni potessero essere progettate, a loro volta, attraverso le fasi di co-esplorazione (3.1), co-progettazione (3.2), co-test (3.3) e co-valutazione (3.4), al fine di ampliare maggiormente la dimensione collaborativa del processo in corso.
4. il monitoraggio e la valutazione costante dell'adattamento delle funzioni immaginate al bene riaperto.

Nell'approccio metodologico così strutturato, la co-valutazione si configura come un'azione trasversale presente in ogni fase del processo per esplicitare indicatori quanti-qualitativi generati dalla collaborazione attiva della comunità, utili a valutare gli impatti delle azioni realizzate. Si analizzano di seguito nel dettaglio le singole fasi dell'approccio metodologico impostato.

La fase di pianificazione (1.1) del processo coincide con l'impostazione del CLL e dell'attivazione della partnership della quadrupla elica in questo caso composta da un ente di ricerca, quale il Dipartimento di Architettura (DiARC) dell'Università Federico II di Napoli, da un ente pubblico, quale il Comune di Salerno, dal collettivo Blam in quanto ente del terzo settore e dalla società civile coinvolta nel processo. In questa prima fase sono stati definiti i principali obiettivi del processo:

- individuare nuove funzioni e i relativi valori d'uso del bene culturale, a partire dal monitoraggio delle azioni sperimentate sul campo;

- costruire e valorizzare reti sociali e professionali in grado di mettere in relazione le persone e il loro territorio, implementando i valori relazioni;
- attivare un più ampio processo di rigenerazione del centro storico di Salerno a partire dal riuso dell'ex chiesa dei "Morticelli".

Successivamente, sono state definite le scale di progetto (figura 36):

- micro, relativa al riuso dell'ex chiesa dei Morticelli;
- meso, con riferimento alla costruzione di un distretto culturale attraverso la messa in rete delle ex chiese nel centro storico di Salerno, sconsacrate e in dimissione o già riattivate;
- macro, riferito all'attivazione di un processo di rigenerazione del centro storico di Salerno attraverso interventi puntuali funzionali allo sviluppo di interventi tangibili e intangibili per connettere gli ex edifici ecclesiastici.

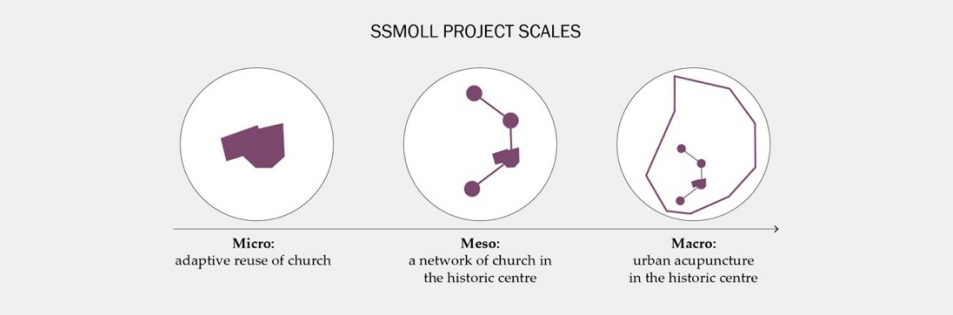


Figura 35 Scale di intervento progetto SSMOLL

In questa prospettiva, la costruzione di un diagramma dei flussi in collaborazione con i partner di progetto ha consentito di fissare gli obiettivi principali, i sotto obiettivi e le relative azioni possibili da attuare per poterli perseguire. Infine, l'analisi del contesto, delle sue potenzialità e dei suoi limiti, ha consentito di strutturare il percorso decisionale e programmare le azioni utili alla fase di co-esplorazione.

La fase di co-esplorazione (1.2) ha coinciso con i mesi di lavoro in questo caso necessari ad aprire lo spazio. Il percorso di co-esplorazione è stato finalizzato all'indagine dello "stato attuale", ovvero all'analisi delle caratteristiche della chiesa e del contesto urbano e sociale, alla mappatura degli stakeholder per costruire partnership territoriali e al coinvolgimento dei cittadini nel processo in costruzione mediante tecniche di valutazione deliberative (tabella 1).

Co-explore phase						
Activity	**Objective**	**Partner**	**Techniques**	**Tools**	**Fields**	**Image**
Web platform opening	Communicate and involve citizens online	Blam	Media analysis	Web site Facebook Instagram	Mi Me Ma	
Survey on a wide audience	Investigate the relationship between the citizens, the territory and the church	Blam DiARC	On-line survey	Google forms	Mi Ma	
Investigation of a specific group	Investigate the relationship between the citizens, the territory and the church	Blam DiARC Teatri Sospesi	Video-interviews Storytelling Direct-observation Participatory-mapping	Video	Mi Ma	
Off-line communication	Communicate and involve citizens off-line	Blam Shopkeepers	Gamification	Printing products	Mi Ma	
Territorial exploration	Co-explore the neighborhood	Blam Ass. Arcan Ass. Areté Primary school	Gamification Documentation	Serious urban game	Mi Me Ma	

Mi: micro
Me: meso
Ma: macro

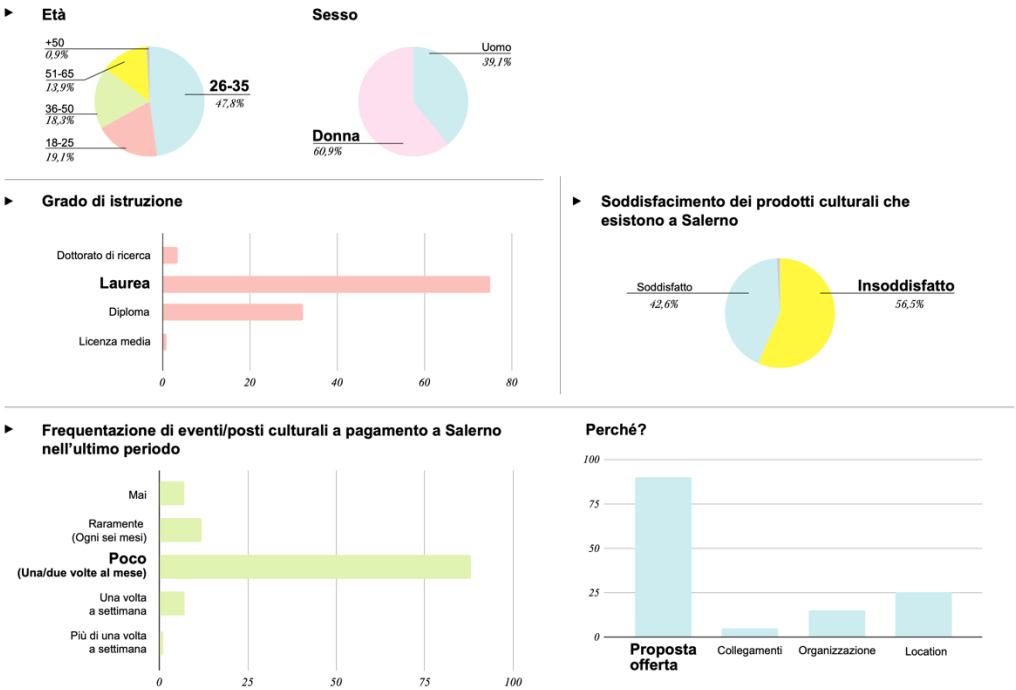
Tabella 2 Fase di co-esplorazione

La prima operazione è stata la realizzazione di un supporto tecnologico costituito dalla piattaforma web (www.blamteam.com), con l'ausilio di social network (facebook, instagram), utilizzati sia per diffondere il progetto che per raccogliere punti di vista e testimonianze dei cittadini. La piattaforma web ed i social media hanno permesso di accompagnare l'attuazione dei diversi interventi costituendo il repository dei molteplici dati volontari raccolti (interviste, fotografie, storie, ricordi, ecc.) e favorendo il coinvolgimento diretto dei cittadini che conoscono, producono conoscenza e partecipano all'esplorazione digitale, all'individuazione delle preferenze condivise e all'attuazione delle scelte. In tal senso, i social media supportano il processo decisionale collaborativo facilitando la partecipazione del pubblico in modo attivo, veloce e orizzontale mediante storytelling digitale (Latonero and Shklovski 2011), monitorabile, anche attraverso le social media analysis, al fine di provare ad indagare il campo delle relazioni sociali, dei sistemi di conoscenza e della diversità culturale della comunità di riferimento.

Successivamente, mediante l'utilizzo di tecniche di valutazione deliberative basate sulle preferenze rilevate (osservazione diretta e documentazione) e sulle preferenze dichiarate (questionari on-line strutturati, video-interviste semi-strutturate e storytelling), sono stati raccolti dati qualitativi e quantitativi utili a indagare il rapporto tra i cittadini, il loro territorio e la chiesa. Nello specifico, sono stati intervistati 55 cittadini del centro storico di Salerno, di età compresa tra 25 e 75 anni, includendo studenti, lavoratori dipendenti, artigiani locali e pensionati. Le interviste, composte da sei domande complessive, sono state semi-strutturate in tre parti principali: la prima parte era inerente al rapporto con la città di Salerno, in cui è stato chiesto agli utenti di definire, attraverso i cinque sensi, potenzialità e criticità della loro città; la seconda parte era relativa al rapporto con l'ex chiesa dei Morticelli, costruita per intercettare storie e ricordi ad essa connesse; la terza parte era destinata a far emergere le visioni in merito ad una possibile riapertura e al riutilizzo della chiesa, con l'obiettivo di individuare necessità e desideri, latenti o espliciti.

On-line, invece, sono stati somministrati 200 questionari (fig. 36), strutturati con la medesima articolazione delle interviste, ma lasciando maggiore spazio alle suggestioni sui possibili riusi dell'ex chiesa e alle possibili modalità di collaborazione. Il questionario è stato così suddiviso:

1. prima parte: "Conosciamoci", fase conoscitiva informale al fine di raccogliere dati anagrafici, relativi all'istruzione e alla provenienza dei cittadini in base ai quartieri della città;
2. seconda parte: "La Salerno che vivi", utile ad identificare abitudini e modalità di frequentare la città;
3. terza parte: "Le tue impressioni su Salerno", fase di indagine qualitativa sulle offerte culturali presenti in città, al fine di conoscere il grado di soddisfazione degli utenti espresso in una scala da 1 a 5;
4. quarta parte: "Quanto conosci i Morticelli", per esplorare il grado di conoscenza dello spazio dismesso;
5. quinta parte: "L'idea", fase in cui è stato sottoposto all'utente un set di possibili riusi dell'edificio storico tra cui poter scegliere mediante una scala di gradimento da 1 a 5;
6. sesta parte: "Come possiamo collaborare", ultimo step del questionario centrato sulla conoscenza approfondita dell'utente, delle sue abitudini, sulla sua disponibilità a collaborare donando tempo, competenze, e denaro.



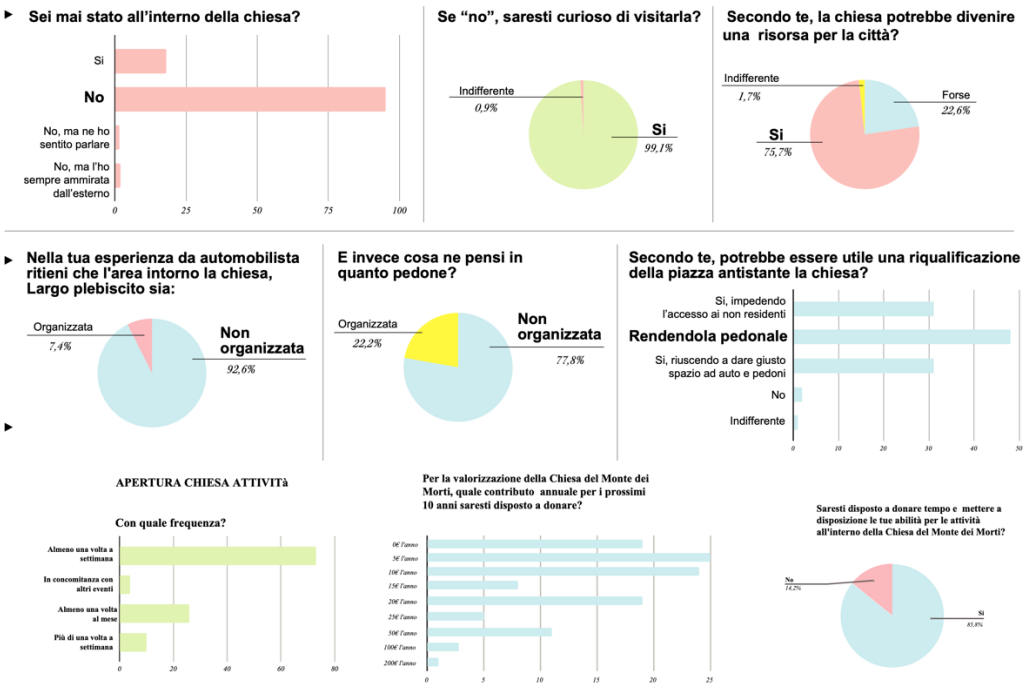


Figura 36 Risultati dei questionari di co-esplorazione

Il questionario distribuito prima della riapertura della chiesa dei Morticelli ha coinvolto oltre 200 utenti, di cui il 47,7% nella fascia di età compresa tra i 26 e i 35 anni, per il 62% donne e per il 62,5% laureati. Il centro storico risulta uno dei luoghi più frequentati a Salerno dai partecipanti alla survey, e il 56,6% di essi afferma di partecipare ad iniziative culturali nel centro storico raramente (una volta al mese) a causa della qualità carente delle proposte offerte e della scarsa disponibilità di trasporto pubblico, mentre il 47,7% è insoddisfatto dell'offerta culturale. Oltre l'80% dei partecipanti alle attività organizzate nell'ambito del CLL individua nel settore culturale (in particolare modo concerti ed esposizioni) la chiave di successo per attivare un processo di riqualificazione del contesto urbano e sociale di Salerno.

Rispetto all'ex chiesa dei Morticelli, attraverso le survey, sono stati indagati anche i valori che gli utenti riconoscono nell'edificio storico (prima della sua riapertura), basandosi sulla classificazione dei CES (Ecosystems and human well-being: current state and trends): i principali valori riconosciuti sono quello storico e quello culturale, seguiti dal valore estetico, dal valore sociale e quello simbolico.

Il 96% tra intervistati e rispondenti al questionario non conosceva il nome della chiesa, né l'aveva visitata; ciononostante, il 97,6% delle persone si è mostrata curiosa di vedere e conoscere lo spazio, desiderando di poterlo utilizzare in futuro per mostre ed esposizioni artistiche (25%), laboratori (21,2%), incontri di quartiere (17,1%), concerti (14,5%), con attività da svolgersi almeno una volta a settimana per il 65,9%. I bisogni emergenti nella prima fase di co-esplorazione hanno condotto alla scelta di caratterizzare il LL per il riuso adattivo del bene in dismissione con un'accezione creativa e culturale.

Per coinvolgere attivamente i cittadini nel processo in corso e permettere loro di conoscere l'ex chiesa in corso di riattivazione, sono state promosse sul territorio azioni di comunicazione e conoscenza strutturate sulla dinamica del game con lo scopo di favorire la più ampia inclusione e integrazione. Nello specifico, sono state realizzate: la campagna di comunicazione "SSMOLL Bombing" e la caccia al tesoro fotografica "M'hai visto da questa vista?" (fig. 37), un'esplorazione territoriale sotto forma di serious-urban-game (Coppock and Ferri 2013; McGonigal 2011) che ha trasformato il contesto urbano in uno spazio ludico di scoperta. In questa occasione la condivisione social e gli eventi connessi hanno contribuito

alla riscoperta di luoghi meno noti del quartiere, incrementando il numero di scatti fotografici del territorio condivisi sui social, nonché la conoscenza degli stessi luoghi da parte di residenti e cittadini. Sono state prodotte più di 100 immagini del centro storico, con l'esplicitazione di più di 2.050 preferenze, espresse mediante un sistema di giuria popolare attivato sul web.



Figura 37 Mappa della Caccia al tesoro fotografica

Contestualmente, è stata prodotta una stakeholder map, una rappresentazione visiva della rete di stakeholder coinvolti o da coinvolgere all'interno del progetto, con l'obiettivo di individuare nel tempo le "antenne" di riferimento delle comunità con cui costruire relazioni virtuose e progettualità condivise.

Il tempo dedicato alla fase di co-esplorazione è stato necessario per analizzare non solo le caratteristiche fisiche della chiesa, parzialmente compromesse dagli anni di abbandono, ma anche per individuare i valori associati al bene storico-culturale da parte dei cittadini. L'ex edificio religioso risulta caratterizzato infatti da un alto valore simbolico rilevato soprattutto dalle persone che avevano visitato la chiesa prima della sua chiusura e che ne conservano ricordi personali riaffiorati dopo tempo. Tra le parole chiave ricorrenti tra i fruitori al loro primo ingresso nell'ex chiesa, dopo la riapertura, e quelle citate nelle risposte al questionario, al primo posto è emerso "accogliente", seguito poi da "affascinante" e "inaspettato", termini usati per esprimere la sensazione trasmessa dalla chiesa dei Morticelli.

La fase di "tentative co-design" (1.3) è una fase implementata all'ordinaria struttura di un LL e orientata all'identificazione delle caratteristiche principali del CLL mediante una prima programmazione delle azioni da realizzare con il supporto di tecniche di co-design e in collaborazione con gli stakeholder individuati nel territorio. Questa fase meno strutturata, definita di "co-progettazione incerta", è intesa come una fase volutamente labile e aperta, in cui l'analisi dei risultati della co-esplorazione e le idee meta-progettuali si fondono alle variazioni di scenario suggerite dalla comunità che progressivamente si stava creando intorno alla chiesa dei Morticelli. Nello specifico, dagli indicatori emersi durante la fase di co-esplorazione, sono stati individuati i seguenti cluster tematici presi in considerazione per l'attuazione delle azioni funzionali a testare possibili riusi dello spazio della ex chiesa:

workshop e laboratori formativi; concerti; spettacoli teatrali; reading; performance artistiche; installazioni artistiche; assemblee pubbliche e incontri.

La riapertura della ex chiesa, dopo oltre trent'anni, ha di fatto trasformato il Bene in uno spazio-opportunità (Cerreta and Reitano 2019), catalizzatore di occasioni, incontri, visioni e legami, generatore di nuovi valori e in grado di auto-generare i glue-value propri della chiesa.

La successiva fase di co-progettazione (tab. 3) delle possibili azioni di riuso adattivo del bene storico-culturale si è trasformata nella produzione di un processo circolare autopoietico (Zeleny 1981) in cui ogni azione è stata progettata come momento iterativo e collaborativo del processo complessivo, a partire dai cluster tematici emersi nella fase di co-esplorazione. La sperimentazione del riuso del bene si inserisce così nelle dimensioni creative e tattiche del Placemaking. In particolare: placemaking creativo, poiché sono stato co-prodotte attività culturali e di intrattenimento nella prospettiva di aggiungere vitalità ai luoghi del quartiere; placemaking tattico, in quanto sono state concretamente testate azioni in tempi brevi e con minime risorse, perseguendo il principio del "più piccolo, più veloce e più economico" secondo cui strategie a basso rischio sono in grado di generare ad ogni modo elevati impatti positivi nel medio-lungo termine.

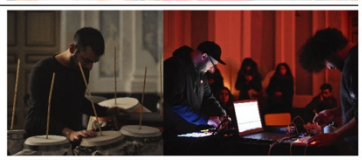
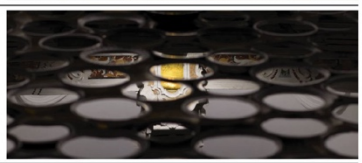
Fase: Co-progettazione					
Azione	**Obiettivo**	**Partner**	**Tecniche**	**Ambiti**	**Immagine**
Workshop e laboratori formativi	Testare l'ex chiesa come laboratorio per co-progettare scenari futuri nel quartiere	Blam; DiARC; Licei; Associazioni; Artigiani; Artisti	Focus Group; brainstorming; scenario simulation; expert based; autocostruzione; co/autovalutazione	Mi Me Ma	
Concerti	Testare l'ex chiesa come cassa armonica favorendo l'esibizione di giovani artisti	Blam; Ass. Tabula Arsa	Interviste; questionari; osservazione diretta; co/autovalutazione	Mi	
Spettacoli teatrali	Testare l'ex chiesa come teatro informa-le sperimentale	Blam; Ass. Erre Teatro	Storytelling; interviste; osservazione diretta; co/autovalutazione	Mi	
Reading	Testare l'ex chiesa come luogo per la produzione e la lettura di poesie/scritture	Blam; UniSa	Brainstorming; storytelling; osservazione diretta; co/autovalutazione	Mi	
Performance artistiche site-specific	Testare l'ex chiesa come luogo per la co-produzione di performance site-specific	Blam; Ass. Arteria; Ass. Teatri Sospesi	Gruppi di discussione; storytelling; interviste; osservazione diretta; expert based; co/autovalutazione	Mi Ma	
Installazioni artistiche	Testare l'ex chiesa come luogo come galleria per giovani artisti	Blam; DAMP; Ass. Fabrica	Storytelling; interviste; osservazione diretta; co/autovalutazione	Mi Ma	
Assemblee e incontri pubblici	Testare l'ex chiesa come luogo d'inco-ntro in cui co-progettare con la comunità	Blam; DiARC; Licei	Partecipatory mapping; giurie di cittadini; brainstorming; osservazione diretta; co/autovalutazione	Mi Me Ma	

Tabella 3 Fase di co-progettazione

Ogni attività si è strutturata attorno le seguenti sottofasi:

- co-esplorazione (3.1), in cui i partecipanti (studenti, artisti, residenti, ecc.) co-producono materiale di conoscenza mediante interviste, video-interviste, esplorazioni urbane, brain-storming;
- co-progettazione (3.2), in cui tutti i partecipanti, guidati dal collettivo Blam, in momenti aperti alla cittadinanza, co-creano e co-testano possibili soluzioni di riuso;
- co-valutazione (3.2), in cui i partecipanti restituiscono all'intera comunità il lavoro prodotto in occasioni di confronto, mediante eventi e incontri, stimolando feedback e reazioni, e attivando modalità di interazione attraverso una valutazione collaborativa.

In tal modo ogni azione, risultato della cooperazione tra i soggetti della quadrupla elica (università, governi, aziende e cittadini), diventa l'occasione per esplorare nuove opportunità, coinvolgere nuovi stakeholders, testare in tempo reale possibili nuovi usi e ottenere dati utili per co-valutare l'esperienza. Di ogni attività prodotta sono stati monitorati sia qualitativamente che quantitativamente gli esiti, attraverso un'operazione di monitoraggio costante che ha

richiesto l'utilizzo di indicatori misurabili molto agili e snelli, al fine di essere immediatamente compresi e raccolti in tempi molto brevi. Per ogni attività prodotta è stato rilevato quanto segue:

- l'indice di gradimento dei partecipanti, da loro espresso al termine delle attività mediante una scala da 1 a 5, con relativa motivazione del giudizio espresso;
- il tasso medio di partecipazione alle singole attività;
- la capacità adattiva della ex chiesa ad accogliere le differenti attività sperimentate, espressa in una scala da 1 a 5, grazie anche al supporto di tecnici e professionisti;
- la disponibilità a donare e la disponibilità a pagare per ogni specifica attività proposta.

Nei casi in cui non sia stato possibile attuare l'elaborazione di un ranking di indicatori condiviso e negoziato tra esperti e utenti, le azioni intraprese hanno previsto una fase di valutazione individuale dell'esperienza sia da parte di esperti che dei partecipanti, seguita dal confronto tra le risposte e i feedback ottenuti, nell'intento di effettuare un'autovalutazione dell'esperienza, esplicitarne potenzialità e criticità e verificarne la replicabilità.

Risultati e Conclusioni

Il percorso metodologico con cui è stata sperimentata l'attivazione di un CCL per il riuso adattivo dell'ex chiesa dei Morticelli è ancora in corso. Il rapporto di costante interazione tra ricerca e azione ha consentito di ridefinire l'approccio metodologico inizialmente strutturato e sperimentare un adaptive collaborative decision-making process per attivare e generare nuove catene di valori, basato sulla reinterpretazione dell'approccio Living Lab.

Nel suo percorso, il CLL SSMOLL ha esteso il network di collaborazione a: enti scolastici e universitari, tra cui licei della città di Salerno, il Dipartimento di Ingegneria Edile Architettura dell'Università di Salerno, il Dipartimento di Architettura e l'Osservatorio delle Politiche Sociali dell'Università degli Studi di Napoli Federico II; enti culturali, tra chiese, musei, archivi, teatri; oltre 20 realtà commerciali, tra commercianti del centro storico e imprese di Salerno; 8 tra fondazioni, banche e club tra locali e nazionali; oltre 40 professionisti, tra artisti e artigiani locali e nazionali, architetti, fotografi, video-maker, di cui l'82% under 35; l'amministrazione comunale di Salerno, con i differenti assessorati di urbanistica, cultura, politiche sociali, politiche giovanili e innovazione sociale; oltre 30 tra associazioni e comitati non-profit del territorio; volontari nelle attività SSMOLL.

Le relazioni innescate con la formazione del LL sono così state analizzate per tipologia, quantità e densità del legame sviluppatosi nel tempo. A tal fine, le collaborazioni sono state suddivise in singole, sporadiche e periodiche, articolatesi in tre tempi principali durante il periodo di attività del CLL (fig. 38).

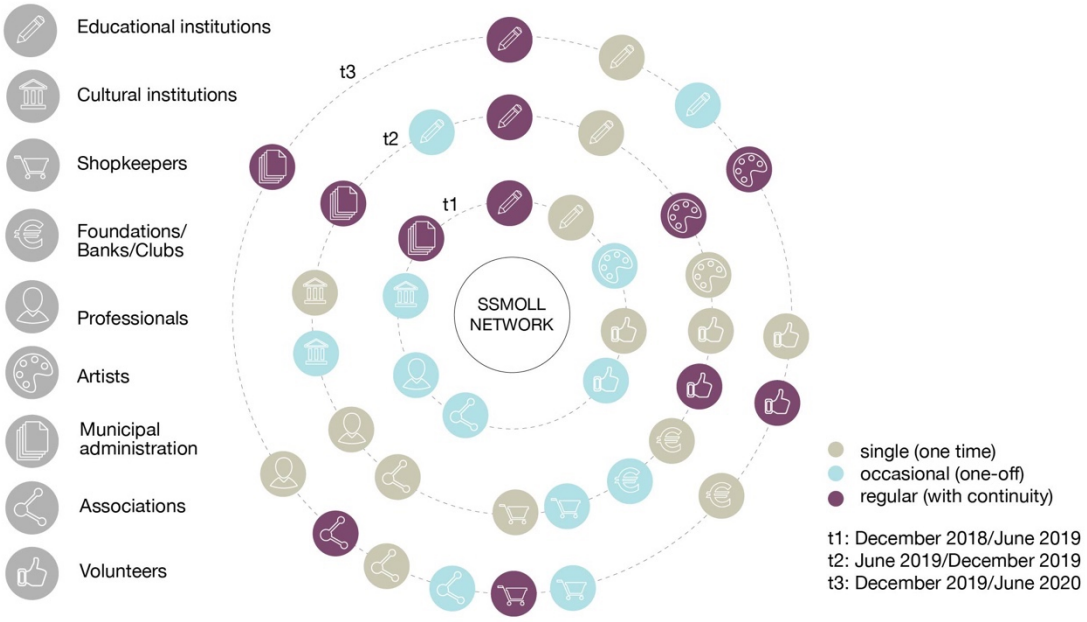


Figura 38 Sistema di collaborazioni SSMOLL attivato nel tempo

Dopo il primo anno di attività, l'ex chiesa dei Morticelli ha ospitato oltre 3.000 visitatori, svolgendo attività culturali e creative per più di 1.000 ore. Sono state realizzate 32 attività culturali e sociali, dedicando oltre 150 ore a workshop e ad attività formative, moltiplicando le occasioni d'incontro culturale per i residenti coinvolti in tutte le fasi del processo. Tutte le attività realizzate hanno coinvolto partecipanti di età compresa tra i 6 e i 78 anni, l'utenza con maggiore tasso di partecipazione è compresa nella fascia d'età dei 28-48 anni.

In particolare, le performance site-specific sono quelle risultate maggiormente attrattive, in quanto l'alto tasso di partecipazione è supportato anche da una disponibilità a donare e a pagare medio-alta per il contesto di riferimento. Le performance artistiche/teatrali, progettate e realizzate ad hoc per la chiesa dei "Morticelli", hanno infatti riscontrato un notevole successo con un'elevata percentuale di gradimento, nonché di adattabilità dello spazio (tab. 4). Viceversa, la complessa acustica dell'ottagono ecclesiastico, non si è rilevata idonea per attività particolarmente richieste in fase esplorativa, come concerti e reading. È altrettanto interessantee notare come tutte le attività presenti nel cluster "incontri pubblici", ovvero assemblee, occasioni d'incontri, riunioni tra enti del terzo settore, ecc., presentano un elevato tasso di partecipazione, di soddisfazione da parte degli utenti che ne hanno fruito e di adattabilità dello spazio a quanto richiesto da questa categoria, nonostante, evidentemente, sia pressoché nulla la disponibilità a pagare per questo tipo di attività.

Action clusters	Average participation of people/event (No.)	Average satisfaction index (1 to 5)	Adaptive space capacity (1 to 5)	Willingness to pay/donate (average in €/event)
Workshop and lab	32	4	3	15€
Concert	42	3	2	10€
Theatre performance	38	4	4	8€
Reading	29	2	2	6€
Site-specific artistic performance	54	5	5	12€
Installation	46	4	5	8€
Public meeting	28	5	4	/

Tabella 4 Matrice di valutazione delle attività SSMOLL

A tal proposito, infatti, oltre alla raccolta dei dati quantitativi, anche i giudizi qualitativi e le esternalità non attese si sono rilevate fondamentali per fornire nuovi stimoli su possibili scenari futuri di riuso sostenibile dello spazio. In questo, il principio del placemaking secondo cui "si può vedere molto, anche solo osservando", si è rivelato quanto mai significativo per comprendere alcune esigenze velate e caratteristiche specifiche del luogo. La centralità dell'immobile, collocato in una posizione molto critica per il centro storico di Salerno in quanto al margine della ZTL, e pure per questo congeniale in termini di logistica e di riferimento, così come la sempre più evidente esigenza da parte della società civile, di associazioni e comitati di individuare spazi di incontro e di co-produzione per potersi esprimere e incontrare nel quartiere, ha fatto emergere una vocazione sociale del Bene inizialmente non ritenuta centrale nel processo di rigenerazione a base culturale attivato.

Sulla base dei dati raccolti, una proiezione d'uso dell'immobile è stata prodotta anche attraverso un Business Plan e un piano finanziario di massima (fig_) al fine di definire la sostenibilità nel tempo delle azioni previste. La nuova configurazione possibile del Bene è risultata vincitrice del bando nazionale "Fermenti in Comune 2021" promosso dall'Associazione Nazionale Comuni Italiani e finanziata dal Ministero delle Politiche Giovanili per un valore complessivo di 200.000€ attraverso la progettualità candidata "Salerno Punto Com". Nello specifico, per l'ex Chiesa dei Morticelli si è proposto un percorso di validazione delle principali attività risultati maggiormente sostenibili configurando lo spazio come un Punto di Comunità, ovvero luogo fisico in cui mettere in gioco i valori simbolici, storici, culturali e sociali riscontrati nel suo riuso sperimentale, prendendosi cura del prossimo, favorendo il protagonismo degli under-35, promuovendo un nuovo welfare e moltiplicando le esperienze formative, artistiche e culturali nel quartiere. In particolare, la nuova configurazione ibrida dello spazio prevede una commistione di servizi sociali di "prossimità" totalmente gratuiti e di attività esperenziali a pagamento, mediante prezzi calmierati per le fasce sociali più fragili. In particolare, tre sono i campi di azioni proposti:

- attività artistiche, culturali e formative, dunque laboratori, performance artistiche, performance teatrali;
- attività di portierato sociale, offrendo servizi di prossimità (dal deposito temporaneo di pacchi e chiavi, al networking per doposcuola e beni di prima necessità, a riunioni e assemblee tra realtà del quartiere per co-progettare attività e servizi);
- foyer culturale, ovvero piccolo punto ristoro a sostegno delle esperienze attive nello spazio e come luogo d'incontro per studio o lavoro condiviso.

Ad oggi, le attività del processo SSMOLL hanno visto anche la formazione di un team di rigeneratori under-35 che, nell'ambito del CLL, ha costituito un'esperienza lavorativa tuttora in corso, catalizzando circa 350.000€ tra operazioni di crowdfunding, donazioni per gli eventi, premi per bandi vinti e donazioni di associazioni, banche e fondazioni bancarie. Non è stato stimato il contributo dei volontari, dei professionisti, degli artisti, e di tutti coloro che hanno scelto di donare tempo ed esperienze al progetto. Certamente, l'attivazione del CLL ha permesso di attivare una comunità del patrimonio, garantendo il supporto di una governance strutturata per coordinare e gestire le diverse attività. La caratteristica "user-centric" del Living Lab permette infatti una significativa trasformazione degli stakeholder urbani da utenti ad attori nel processo di riappropriazione e co-gestione del bene, favorendo soprattutto la co-produzione di nuovi valori. In questi processi collaborativi, la disponibilità delle comunità non solo a pagare i servizi culturali, ma anche a donare le proprie risorse economiche, di tempo e, soprattutto, a cooperare in azioni di valorizzazione dei luoghi del proprio territorio, sono importanti per una co-produzione di nuovi valori, rilevanti per tutta la comunità e per le generazioni future. Perseguendo il principio del placemaking secondo cui "il denaro non è il problema", si è verificato sul campo come il coinvolgimento delle persone nelle varie vasi del processo in corso, così come nella co-produzione di una singola attività, riduca i costi aumentando l'entusiasmo, facendo si che il problema economico non sia più così significativo rispetto i benefici.

Inoltre, il processo attivato ha contemporaneamente permesso di rendere accessibile il patrimonio storico-culturale ponendolo al centro di un processo autopoietico di generazione di valori intrinseci capaci di determinare impatti sociali, culturali ed economici attraverso la restituzione di uno spazio pubblico alle comunità.

In conclusione, dopo il primo anno di attività di SSMOLL CLL, è risultato evidente come l'unicità della produzione e realizzazione di attività culturali e creative in un edificio abbandonato contribuisca a connettere l'utente al territorio attraverso un processo identitario. È altrettanto evidente che le singole azioni del CLL sono da intendersi non come finalità del riuso sperimentale di un edificio, ma come strumenti per coinvolgere e trasformare gli utenti in attori di processi urbani rigenerativi, in cui la co-valutazione diventa anche uno strumento di informazione, educazione e apprendimento reciproco. La molteplicità delle azioni sviluppate nello spazio dell'ex chiesa nel corso dell'anno è, infatti, una delle principali fonti di attrazione del bene, perché rappresenta coerentemente la vocazione ibrida e dinamica di un luogo in transizione verso una nuova forma di utilizzo in cui tutti, attraverso la CLL, possono diventare co-attori. Si evince, dunque, come la produzione culturale nel riuso adattivo di un edificio storico sia significativa se pianificata secondo una logica sartoriale. L'unicità della produzione e della realizzazione di attività culturali e creative contribuisce a legare l'utente al luogo attraverso un percorso identitario, aumentando il grado di coinvolgimento degli utenti e la disponibilità a donare o pagare.

L'approccio metodologico testato Cultural Urban Reuse Living Lab (CURLL) è stato costruito intorno all'idea che un processo di riuso adattivo del patrimonio culturale, attraverso l'implementazione di un Living Lab, possa non solo mirare all'identificazione di una nuova funzione valutando possibili scenari ed esiti, ma possa esso stesso generare nuovi valori durante il percorso di riuso, con ripercussioni sull'intero contesto urbano, contribuendo all'incremento dell'empowerment delle comunità e lo sviluppo delle loro competenze critiche e riflessive. Il monitoraggio e la co-valutazione si sono rivelate centrali per reindirizzare di volta in volta il processo mediante una logica trasformativa, riconfigurando gli obiettivi, così come i tempi e le modalità per raggiungerli. In tal senso si può parlare di un processo valutativo scalare, funzionale per figurare possibili scenari futuri, per monitorare le azioni testate sul campo, supportare i passaggi da una fase all'altra del processo, oltre a valutare ex-post quanto prodotto.

Le tecniche deliberative utilizzate nelle fasi di co-esplorazione e co-progettazione si sono dimostrate efficaci non solo per trovare indicatori di progetto utili, ma anche per comunicare e coinvolgere la comunità in ogni fase del processo. Pertanto, potrebbe essere utile espandere le tecniche potenzialmente deliberate basate sul metodo delle preferenze dichiarate, come il Participatory Geography Information System (PGIS), il Public Participation GIS (PPGIS), o la simulazione di scenari. L'uso di strumenti tecnologici potrebbe facilitare e semplificare la raccolta dei dati.

Per monitorare le azioni attivate nella sperimentazione del riuso adattivo del bene culturale, la gamma di indicatori quantitativi e qualitativi definiti dovrebbe essere aumentata. Ad esempio, in questo studio mancano gli indicatori necessari per valutare gli impatti sociali, culturali, ambientali ed economici sulla comunità e sul territorio di riferimento. Nello specifico, inoltre, non sempre è possibile co-valutare tutte le azioni realizzate all'interno del bene; sarebbe comunque opportuno individuare, prima dell'attivazione della fase "Azioni CLL", i criteri condivisi con gli stakeholder coinvolti nella co-valutazione degli esiti delle azioni testate. In generale, l'esito della co-valutazione alimenta il processo autopoietico, generando così nuovi valori relativi al bene culturale e al capitale sociale ad esso collegato, innescando processi di riflessione condivisa in grado di implementare le soft-skill degli utenti coinvolti.

Infine, i risultati dell'analisi delle relazioni attivate finora dal Living Lab di SSMOLL suggeriscono che molto resta da fare. Questo include la valutazione degli impatti che i singoli stakeholder hanno contribuito o introdotto nel processo di riuso adattivo, non solo in termini economici. In particolare, sarebbe interessante valutare le relative capacità di collaborare e cooperare per attivare sinergie produttive, e di condividere risorse umane e materiali nel processo di realizzazione delle diverse azioni.

Il processo di ricerca intende ripartire da queste considerazioni per indagare la capacità trasformativa dei valori collanti per generare diverse modalità di cooperazione, e per sostenere ed espandere la produttività inclusiva.

5.2.1.2 Co-HEva: verso una rete collaborativa per il riuso del patrimonio culturale

Contesto
#rigenerazione urbana #riuso #patrimonio ecclesiastico

Nell'ambito dell'Accordo Quadro tra il Comune di Salerno, Blam APS e il Dipartimento di Architettura dell'Università di Napoli "Federico II", avente come responsabile scientifico la prof. Maria Cerreta, un'altra esperienza di ricerca-azione è stata sviluppata a partire dal processo SSMOLL attivato a Salerno, in relazione ai luoghi del patrimonio culturale ecclesiastico. All'interno dell'accordo quadro e dell'esperienza avviata, la tesi di laura di Vincenza Solli "Ex V(u)oto" ha infatti intrapreso un percorso specifico implementando uno degli obiettivi posti, ovvero quello di riconnettere i Morticelli con il tessuto urbano e sociale del quartiere, mediante interventi tangibili e intangibili.

La sperimentazione di riuso adattivo dell'ex chiesa dei Morticelli ha contestualizzato l'ex edificio religioso nel quadro di un più vasto patrimonio ecclesiastico, nel centro storico della città, che condivide criticità e valori fortemente simbolici analoghi a quelli dell'immobile riattivato. Dall'esigenza di condividere le esperienze maturate, ma anche di poter replicare in altri spazi della città il modello di riuso adattivo sperimentato, emerge il desiderio di coinvolgere gli ex edifici religiosi del quartiere e le politiche locali nella costruzione di una rete "distrettuale" in cui gli ex spazi religiosi si intendono come potenziali hub culturali in un più ampio processo di rigenerazione urbana.

Il progetto ha l'obiettivo così di definire un approccio metodologico di supporto alle decisioni per lo sviluppo di politiche pubbliche orientate alla rigenerazione del patrimonio culturale, in questo caso specifico di natura ecclesiastica. Nel dettaglio, l'intento è quello di sviluppare un approccio metodologico che supporti i policy-maker nelle decisioni su come, dove e quando intervenire nel recupero e nella valorizzazione del patrimonio culturale esistente, integrando dati hard e soft capaci di orientare le scelte verso interventi sostenibili nel breve, medio e lungo termine.

Il centro storico di Salerno rappresenta il territorio dove è stato applicato e testato l'approccio metodologico. Quest'area, che si estende per circa 34 ettari, è densa di edifici ecclesiastici che, nel corso dei secoli, hanno caratterizzato fortemente il paesaggio urbano. Nel quartiere storico della città sono stati identificati 53 edifici religiosi, di cui 32 sconsacrati. Mentre 15 di essi sono grandi monasteri, di cui 9 sono stati riutilizzati per funzioni private, alberghi, servizi sanitari, caserme e strutture scolastiche, 17 degli edifici religiosi sono chiese, di cui 8 già riattivate, 7 sottoutilizzate e 2 abbandonate (fig. 39).

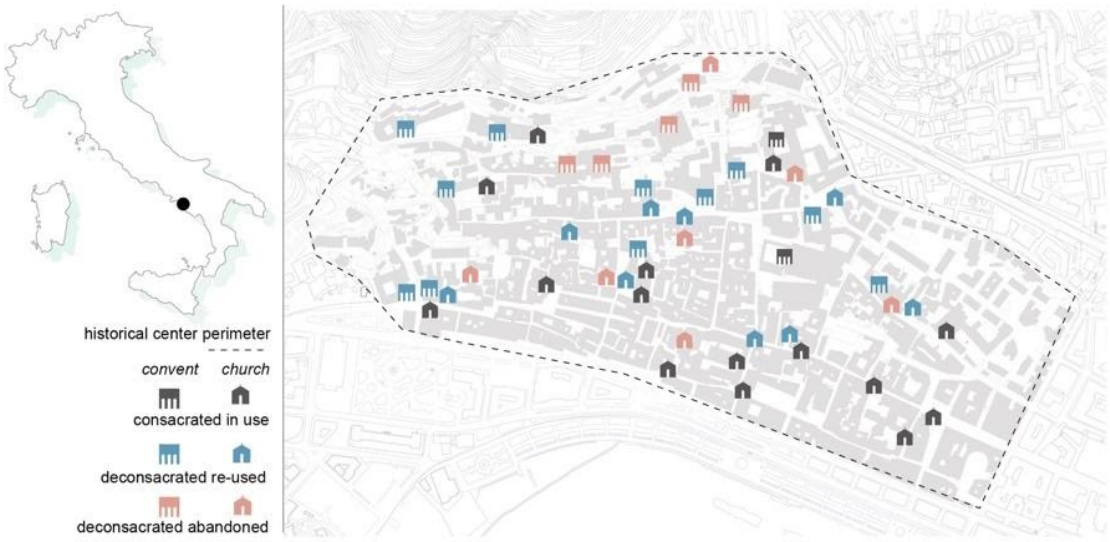


Figura 39 Mappa dei beni del patrimonio culturale religioso nel centro storico di Salerno

Inoltre, questi ex edifici ecclesiastici appartengono a differenti proprietari (amministrazione pubblica, enti religiosi, enti privati) e gestori (enti del terzo settore e fondazioni), frammentando notevolmente le opportunità di una gestione condivisa del patrimonio specifico.

Di fronte questi dati, la ricerca si pone le determinate questioni: come mettere in rete i valori di questi immobili al fine di generare una strategia di valorizzazione del patrimonio culturale? Come facilitare e indirizzare il processo decisionale delle politiche pubbliche verso una strategia di rete in grado di esprimere priorità d'intervento in base alle condizioni degli immobili, ma anche alle necessità delle comunità che il quartiere lo abitano?

A queste domande si è provato a rispondere attraverso la definizione di un approccio di valutazione collaborativa per il patrimonio culturale che prende il nome di "Collaborative Heritage Evaluation" (Co-HEva).

Approcci, Metodi e Strumenti
#co-valutazione #valutazioni multicriterio #somma pesata #definite2.0

La ricerca struttura il processo decisionale multi-metodologico Co-HEva per esplorare le caratteristiche degli ex beni religiosi, valutandone le performance analizzate attraverso l'individuazione di indicatori site-specific. L'applicazione dell'analisi multicriteriale permette di confrontare i diversi beni selezionati, di stabilire una classifica di priorità dei beni su cui intervenire e di elaborare una mappa strategica che suggerisce le linee integrate di una possibile strategia di valorizzazione a supporto dei decisori politici. Il quadro metodologico valutativo proposto è stato articolato in tre fasi principali: Processo di Conoscenza, Valutazione delle Alternative e Definizione della Strategia (fig. 40).

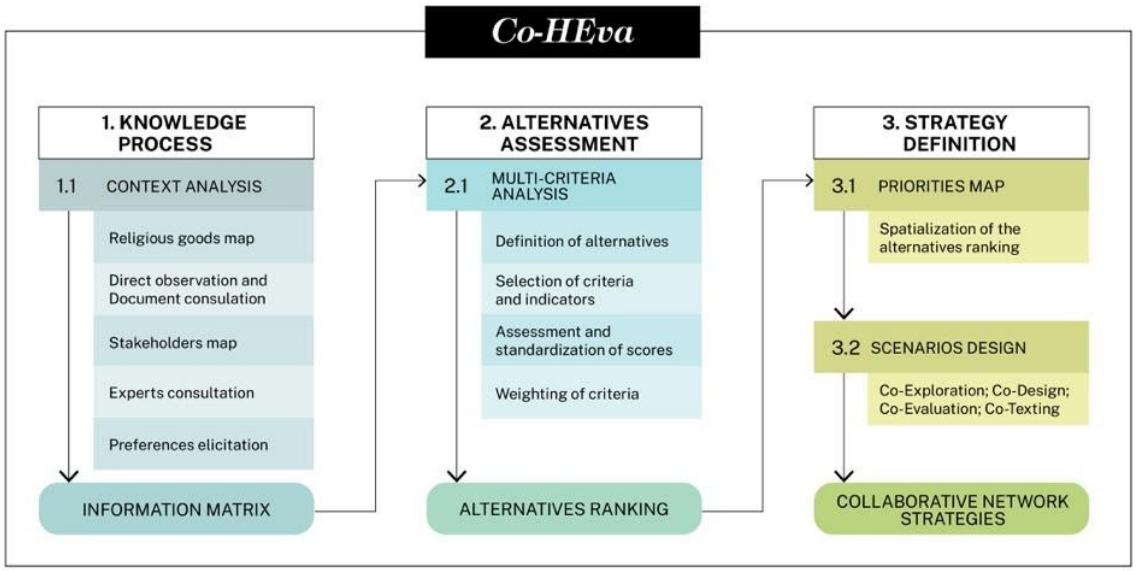


Figura 40 Framework metodologico Co-HEva

Il Processo di Conoscenza integra l'analisi del contesto con la raccolta e la selezione di dati hard e soft per costruire una matrice di informazioni relative alle caratteristiche e alle peculiarità del patrimonio analizzato.

In primo luogo, l'analisi del contesto è stata attivata mediante una mappatura degli ex edifici religiosi del centro storico di Salerno, identificandone localizzazione e caratteristiche principali dei manufatti. L'individuazione degli stakeholder principali e la relativa raccolta dei dati hard e soft hanno integrato la mappatura al fine di ottenere informazioni in merito alle condizioni dei beni anche in termini di potenzialità e criticità, rilevando contestualmente come i cittadini e gli stakeholder locali li percepiscono attualmente. Nello specifico, gli hard data esprimono i diversi dati quantitativi necessari per individuare le specificità dei beni mappati. I soft data, invece, comprendono dati qualitativi utili a indagare le componenti immateriali dei beni culturali, esplicitando le percezioni e le preferenze degli stakeholder.

Per raccogliere i diversi soft data è stata elaborata una mappa degli stakeholder, individuando attraverso un'analisi istituzionale (Funtowicz et al. 2002; Lapassade and Carli 1974) gli attori significativi che condividono interessi, valori e comportamenti potenzialmente rilevanti per la comprensione di alcune caratteristiche specifiche dei beni individuati e del territorio. In particolare, sono stati coinvolti: amministrazione pubblica di Salerno (nelle figure dell'assessore alle politiche giovanili e sociali e dell'assessore all'urbanistica), associazioni sociali e culturali del centro storico, istituzioni religiose, proprietari (privati, pubblici) e gestori dei beni (privati, terzo settore), imprenditori, enti turistici, studenti, commercianti e cittadini del centro storico. Questi diversi gruppi di interesse sono stati coinvolti nelle varie fasi del processo, dalla raccolta dei dati alla co-creazione degli scenari.

L'analisi del contesto si è avvalsa dell'osservazione diretta, anche attraverso il supporto di rilievi fotografici, a supporto dell'analisi dello stato di conservazione delle strutture e delle superfici, rilevando la presenza di elementi di pregio (elementi monumentali, affreschi, arredi storici), la dimensione degli edifici, la presenza di spazi di servizio, le barriere architettoniche, motorie (distanze e dislivelli) e sensoriali (visive e uditive), la disponibilità di servizi idrici ed elettrici e di servizi igienici.

La consultazione dei documenti ha facilitato la ricostruzione delle vicende storiche degli immobili e la più chiara comprensione delle caratteristiche dei beni e delle loro relazioni con il contesto, analizzando i piani urbanistici, le mappe dei vincoli, la mappa del rischio sismico e gli atti di proprietà dei beni individuati. Nello specifico sono stati consultati i decreti ministeriali relativi alle linee guida per il superamento delle barriere architettoniche nei luoghi di interesse culturale e il censimento online BeWeB - Beni Ecclesiastici sul web della CEI - Ufficio Nazionale per i Beni Culturali Ecclesiastici e l'edilizia di culto.

Ai fini della raccolta di dati soft per indagare anche le percezioni e le relazioni che insistono tra gli stakeholder e i beni individuati, oltre al parere degli esperti, questi sono stati coinvolti attraverso tecniche tipiche dei metodi di valutazione deliberativa per l'elicitazione delle preferenze (Christie, Fazey, Cooper, Hyde, and Jasper O. Kenter 2012; Hirons, Comberti, and Dunford 2016b; Proctor and Drechsler 2006b). Nello specifico:

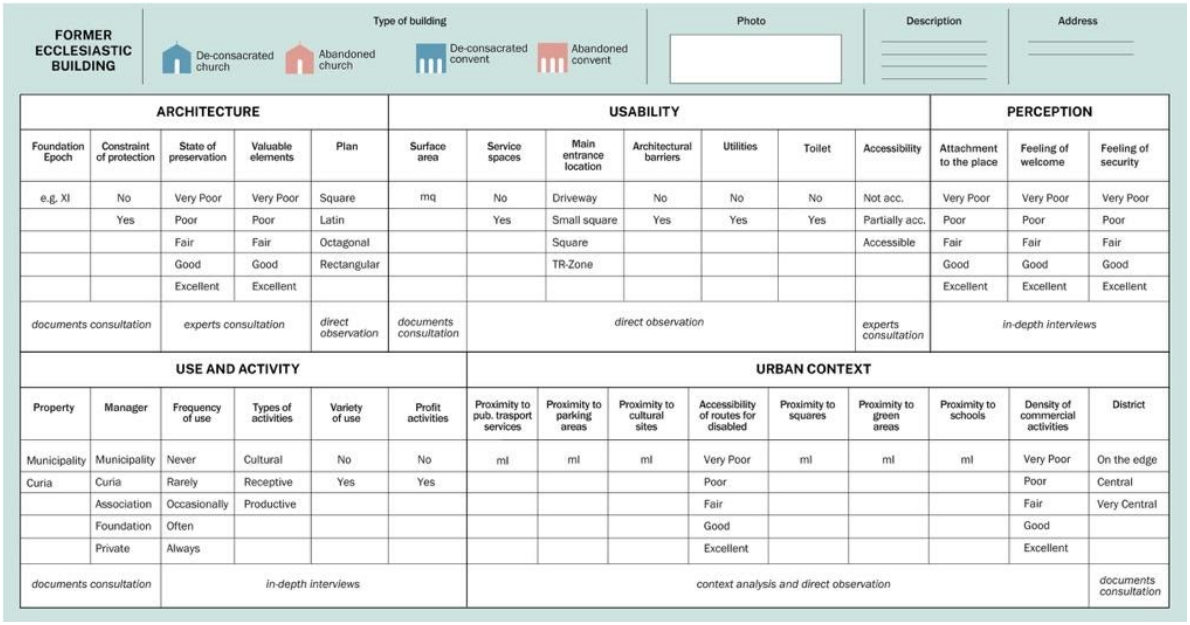
- una survey, supportata da un questionario online per raccogliere le percezioni sulle relazioni tra spazi e cittadini, espresse in scala Likert;
- interviste in profondità, per strutturare una conoscenza approfondita delle tematiche relative alla relazione tra i beni mappati e gli stakeholder più rilevanti individuati nella mappa degli stakeholder. Le interviste in profondità sono state somministrate ai seguenti stakeholder: 10 proprietari e gestori di ex beni ecclesiastici convertiti in nuove destinazioni d'uso per indagare la frequenza di apertura degli spazi, il tipo di attività svolte (sociali, culturali, ecc.) e la possibile coesistenza di più funzioni diverse; 15 abitanti del centro storico di Salerno per indagare le percezioni relative ai beni mappati, esplorando il senso di appartenenza, sicurezza e accoglienza;
- la consultazione degli esperti, intervistando esperti con diverse competenze per comprendere lo stato attuale degli edifici e le componenti storiche, architettoniche, sociali, ambientali ed economiche. In particolare, sono stati coinvolti gli esperti in restauro, diagnostica, tecnologia, tecniche costruttive e storia dell'arte dell'Università di Napoli Federico II, in tre focus-group differenti in cui sono stati analizzati i vari beni religiosi considerandone le caratteristiche, le specificità e i vincoli.

La complessa articolazione del processo di conoscenza e le diverse tipologie di dati raccolti hanno consentito la strutturazione di un ampio database in cui sono state raccolte diverse tipologie di informazioni per ciascuno dei beni culturali analizzati. Nello specifico, i dati ottenuti sono stati catalogati rispetto 5 cluster principali:

1. architettura: sono qui raccolti tutti i dati relativi allo stato di fatto del manufatto (epoca di fondazione, presenza di vincoli, stato di conservazione, presenza di elementi di valore, tipologia di pianta);
2. usabilità: in questo cluster rientrano le caratteristiche del bene che ne garantiscono una maggiore o minore fruibilità (superficie dell'area, presenza di spazi di servizio, posizionamento dell'ingresso principali rispetto il contesto, la presenza di barriere architettoniche, allacci alle reti elettriche e idriche, presenza o meno di servizi igienici, accessibilità all'immobile);
3. percezione: in questa categoria sono esplorate le percezioni degli abitanti rispetto lo spazio (attaccamento al luogo, sensazione di accoglienza, sensazione di sicurezza);

4. usi e attività: sono state raccolte informazioni in merito alla natura del proprietario e del gestore dell'immobile, frequenza di uso, tipologia delle attività di riuso, varietà d'uso, presenza di attività profit o meno;
5. contesto urbano: in questo cluster confluiscono le informazioni relative al contesto in cui è inserito il bene (prossimità a linee di trasporto, a parcheggi e siti culturali, accessibilità dalla strada per diversamente abili, prossimità a piazze, aree verdi e scuole, così come densità delle attività commerciali e posizionamento rispetto il centro della città).

A partire dal database prodotto, è stata elaborata una matrice informativa per ogni edificio analizzato (fig. 41) che ha rappresentato la base dalla quale sono stati selezionati e definiti i criteri e gli indicatori secondo una logica site-specific.



FORMER ECCLESIASTIC BUILDING

Type of building: De-consacrated church; Abandoned church; De-consacrated convent; Abandoned convent

Photo | Description | Address

ARCHITECTURE					USABILITY							PERCEPTION		
Foundation Epoch	Constraint of protection	State of preservation	Valuable elements	Plan	Surface area	Service spaces	Main entrance location	Architectural barriers	Utilities	Toilet	Accessibility	Attachment to the place	Feeling of welcome	Feeling of security
e.g. XI	No	Very Poor	Very Poor	Square	mq	No	Driveway	No	No	No	Not acc.	Very Poor	Very Poor	Very Poor
	Yes	Poor	Poor	Latin		Yes	Small square	Yes	Yes	Yes	Partially acc.	Poor	Poor	Poor
		Fair	Fair	Octagonal			Square				Accessible	Fair	Fair	Fair
		Good	Good	Rectangular			TR-Zone					Good	Good	Good
		Excellent	Excellent									Excellent	Excellent	Excellent
documents consultation		*experts consultation*		*direct observation*	*documents consultation*	*direct observation*					*experts consultation*	*in-depth interviews*		

USE AND ACTIVITY						URBAN CONTEXT								
Property	Manager	Frequency of use	Types of activities	Variety of use	Profit activities	Proximity to pub. trasport services	Proximity to parking areas	Proximity to cultural sites	Accessibility of routes for disabled	Proximity to squares	Proximity to green areas	Proximity to schools	Density of commercial activities	District
Municipality	Municipality	Never	Cultural	No	No	ml	ml	ml	Very Poor	ml	ml	ml	Very Poor	On the edge
Curia	Curia	Rarely	Receptive	Yes	Yes				Poor				Poor	Central
	Association	Occasionally	Productive						Fair				Fair	Very Central
	Foundation	Often							Good				Good	
	Private	Always							Excellent				Excellent	
documents consultation		*in-depth interviews*				*context analysis and direct observation*								*documents consultation*

Figura 41 La matrice delle informazioni Co-HEva

La matrice delle informazioni si configura come output della prima fase dell'approccio metodologico definito, a partire dalla quale è stato possibile procedere alla seconda fase della valutazione delle alternative attraverso le analisi multicriterio.

La valutazione delle alternative è stata infatti attuata attraverso il metodo di analisi multicriteriale della Somma Pesata, intenzionalmente scelto, tra quelli applicabili con un basso livello di difficoltà, per rendere il processo di valutazione replicabile e scalabile ad altri contesti decisionali e facilmente interpretabile dai policy-maker. Il Weighted Sum Method (WSM) (van Herwijnen and Rietveld 1999; Zadeh 1963) è una forma di applicazione della Teoria del Valore Multi-Attributo (MAVT) (Keeney and Raiffa 1993) ed è una delle più popolari tecniche di Multi Attribute Decision Making (MADM), chiamata anche Weighted Linear Combination (WLC), Simple Additive Weighting (SAW), Factor Rating o Simple Scoring Method. Il WSM è dunque un metodo decisionale soggettivo multicriterio popolare, ampiamente conosciuto e facilmente praticabile (Sorooshian and Parsia 2019). Nel WSM, le funzioni oggettive vengono sommate con pesi variabili e questa somma viene ottimizzata. Il ruolo dei pesi è rilevante ed è anche l'argomento di molti studi che hanno esplorato i molteplici potenziali connessi alla loro attribuzione. Il WSM fornisce una classifica delle alternative e la conoscenza dei loro punti di forza e di debolezza.

Il sistema valutativo è stato implementato con un pacchetto software di decision-making multi-obiettivo, DEFINITE 2.0 (Decisions on a finite set of alternatives), sviluppato da Ron Janssen e Marine van Herwijnen nel 1987 (Janssen and van Herwijnen 2006a) per migliorare la qualità del processo decisionale. Include cinque diversi metodi di decisione a criteri multipli (MCDM), così come l'analisi costi-benefici e costi-efficacia per sostenere la definizione del problema. DEFINITE è una procedura che conduce sistematicamente l'esperto attraverso una serie di round di una sessione di valutazione interattiva e utilizza un approccio di ottimizzazione per integrare tutte le informazioni fornite dagli esperti in un set completo di funzioni di valore. Inoltre, il software utilizza anche strumenti grafici per interpretare i risultati e facilitare la comunicazione tra i vari attori coinvolti nella costruzione della decisione (Janssen and van Herwijnen 2006b; Marler and Arora 2010).

A partire dal metodo di valutazione e il software di supporto alle decisioni individuati, il processo di valutazione delle alternative si è strutturato attorno ai seguenti step.

Inizialmente, sono state definite le alternative, in questo caso rappresentate dai diversi beni culturali, classificati e confrontati tra loro all'interno di tre cluster tematici principali basati sulle caratteristiche del bene e sulle loro potenzialità di rigenerazione. Nello specifico, i beni culturali sono stati suddivisi in tre cluster tematici principali e ad ognuno di essi è stato associato un obiettivo da perseguire nella strategia di valorizzazione (fig. 42):

- Cluster A. Beni attivi e fruibili: individuare gli asset trainanti e i fattori da rafforzare nella rete per attivare usi adattivi nel breve periodo;
- Cluster B. Beni inattivi e utilizzabili: identificare i beni da attivare e i modelli di gestione per promuovere nuovi usi nel medio termine;
- Cluster C. Beni non operativi: individuare i beni prioritari che necessitano di azioni di restauro e strutturali per sviluppare un programma di usi sinergici e complementari a quelli già attivati nel lungo periodo.

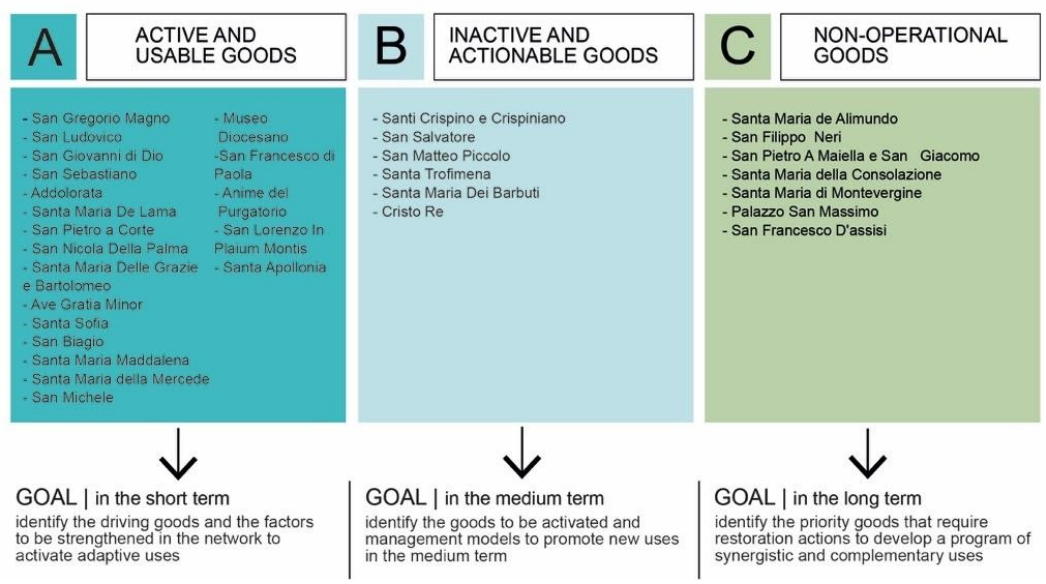


Figura 42 I cluster definiti per catalogare il patrimonio culturale religioso

Successivamente all'identificazione delle alternative, si è proceduto con la selezione di criteri e l'elaborazione di indicatori utili per analizzare la performance di ciascun bene religioso, sia in termini qualitativi che quantitativi, facendo convergere sia le preferenze dei cittadini che le opinioni degli esperti. A tal fine, per ciascuno dei cluster e dei relativi obiettivi, è stato strutturato un albero decisionale (fig. 43) articolato in criteri e indicatori espressi attraverso scale di valutazione qualitative e quantitative.

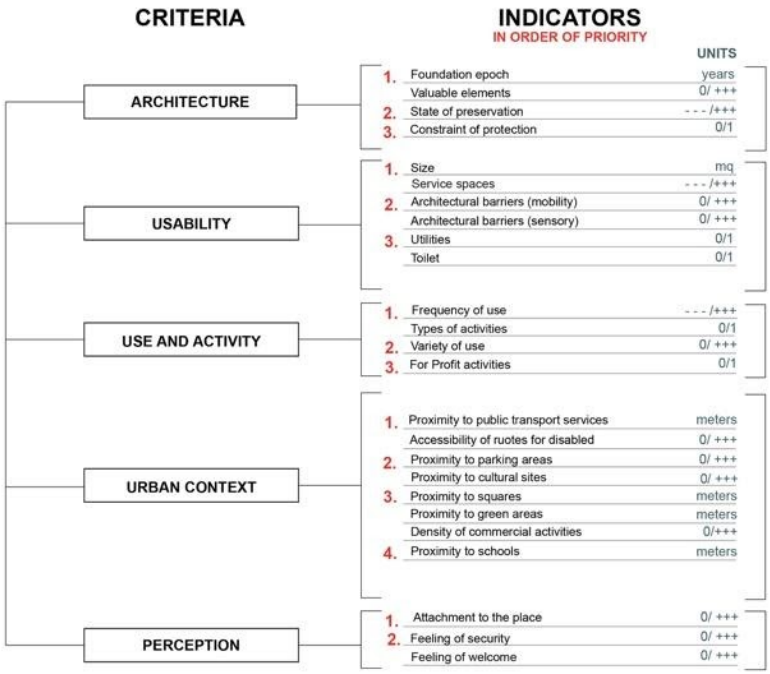


Figura 43 L'albero delle decisioni – criteri e indicatori Co-HEva

La selezione di cinque criteri e 25 indicatori è stata condivisa con gli esperti, tenendo conto delle informazioni raccolte nel database e sintetizzate nella matrice informativa, in grado di esprimere gli aspetti specifici degli asset e la loro integrazione nel contesto.

Il criterio "Architettura" ha raccolto alcuni indicatori scelti per misurare la qualità architettonica, individuando l'epoca di fondazione, la presenza di elementi di valore (elementi monumentali, affreschi, arredi storici), lo stato di conservazione (dall'analisi delle condizioni strutturali e delle superfici) e la presenza di eventuali vincoli di tutela del bene.

Il criterio "Usabilità" è stato associato a indicatori utili a descrivere il grado di utilizzo e di accessibilità del bene, quali le dimensioni, la presenza di spazi di servizio, le barriere architettoniche (distanze, altezze, rampe, ecc.), e sensoriali (visive e uditive), la disponibilità di servizi idrici ed elettrici, i servizi igienici.

Il criterio "Uso e attività" è volto ad indagare soprattutto i beni già riattivati, e gli indicatori sono stati scelti per misurare la frequenza di apertura dell'edificio, la tipologia delle attività svolte (sociali, culturali, ecc.), il grado di varietà degli usi previsti e l'eventuale attivazione di azioni a scopo di lucro.

Il criterio "Contesto urbano", con un proprio set di indicatori, mira a indagare la qualità del contesto in cui si trovano i beni mappati, misurando la vicinanza ai servizi di trasporto pubblico, ai parcheggi, ai luoghi di inter-esse culturale, alle piazze, alle aree verdi e ai servizi scolastici, all'accessibilità dei percorsi per i disabili e alla densità delle attività commerciali nel contesto.

Collegati al criterio "Percezione" sono indicatori qualitativi che indagano il rapporto tra cittadini e patrimonio culturale, misurando l'attaccamento al luogo, la sensazione di sicurezza percepita nei dintorni e la sensazione di accoglienza nel quartiere. Le scale di misura utilizzate per gli indicatori sono nominale, ordinale e binaria:

- Scala qualitativa (- - -/+ + + +), dove i simboli esprimono i diversi giudizi: alto (+++/---), medio (++/--) e basso (+/-), sia per valori positivi che negativi, e "0" per moderato;
- Scala binaria (Sì/No), che definisce l'esistenza di una condizione specifica per ogni alternativa valutata;

- Scala di rapporto (anno, ml, mq), che indica i principali aspetti quantitativi rilevanti (tempo, distanza, superficie).

Per ogni indicatore misurato con scale binarie o razionali, è stato indicato se esso rappresenta un costo o un beneficio (c/b), quindi, se la variazione della sua dimensione significa un vantaggio o uno svantaggio rispetto all'obiettivo prefissato.

Di seguito, le alternative appartenenti ai rispettivi cluster sono state valutate attraverso i valori espressi dagli stakeholder coinvolti, in base ai criteri e agli indicatori definiti. In tal modo, attraverso il software DEFINITE 2.0, sono state elaborate 3 tabelle (fig. 44) degli effetti, una per ogni cluster, inserendo i giudizi espressi e standardizzando i punteggi per ogni alternativa, così favorendo la comparabilità.

	C/B	Unit	SAN GREGORIO	SAN LUDOVICO	SAN GIOVANNI	SAN SEBASTIANO	ADDOLORATA	SANTA MARIA DE	SANT' APOLLONIA	ANIME DEL PURGATORIO	SAN PIETRO A	AVE GRATIA	SANTA SOFIA	SAN MICHELE	SAN NICOLA	SAN LORENZO	MUSEO DIOCESANO	SANTA MARIA DELLE GRAZIE
ARCHITECTURE																		
Foundation epoch	-	anni	1000	1000	1600	1500	1600	900	1500	1600	700	1600	1000	100	1000	900	1500	1300
Constraint of protection	+	binary	no	yes	yes	no	yes	yes	no	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes
State of preservation		--/++	+	++	+	-	+	+	+	++	++	++	++	++	++	++	++	++
Valuable elements		0/+++	+	+++	+	++	++	+++	+	+	+++	++	+	+	++	++	+++	+
USABILITY																		
Utilities	+	binary	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes
Architectural barriers (mobility)		0/+++	++	+++	++	++	+++	+++	++	++	+	+++	++	++	+++	+++	+++	+++
Architectural barriers (sensory)		0/+++	+	+	+	+	+	+++	+	+	+	+	+	+	+	+	+	++
Toilet	+	binary	yes	yes	yes	no	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes
Service spaces		---/+++	+	-	+	++	++	+	+	+	+	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++
Size	+	mq	90	40	160	235	970	230	250	60	370	900	4000	700	3800	1800	2600	1430
USE AND ACTIVITY																		
Frequency of use		---/+++	++	+	+++	+++	+	++	+++	+++	++	+++	+++	++	++	++	++	+++
Types of activities	+	binary	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	no	yes	no	yes	yes	yes	yes	yes	no
For Profit activities	+	binary	yes	no	no	no	no	no	no	yes	no	yes	yes	no	yes	no	yes	yes
Variety of use		0/+++	+	+	++	+++	++	+	++	+	+	+	+++	++	+	+	+	+
URBAN CONTEXT																		
Accessibility of routes for disabled		0/+++	++	++	++	++	++	+	++	++	++	++	+	+	+	+	++	+
Proximity to public transport services	-	metri	200	350	150	130	370	230	300	200	220	250	370	250	20	20	150	600
Proximity to parking areas		0/+++	+	+	++	++	+	+	++	+	++	++	++	++	++	++	++	++
Proximity to squares	-	metri	120	5	100	5	5	120	200	120	5	10	5	100	200	150	5	5
Proximity to green areas	-	metri	120	400	80	600	400	230	600	120	300	320	400	600	250	220	600	50
Density of commercial activities		0/+++	+++	++	++	++	++	+	+	+++	++	++	++	++	+	+	++	+
Proximity to schools	-	metri	550	20	5	30	20	300	500	550	230	200	20	450	20	150	30	200
Proximity to cultural sites		0/+++	+++	+++	+++	+++	+++	++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	++	+++	+++	+++
PERCEPTION																		
Attachment to the place		0/+++	+	+	+	+++	++	+++	+	++	+++	+	+	+	+	+	+	+
Feeling of security		0/+++	+++	++	++	++	++	+	++	+++	++	++	++	-	+	-	++	++
Feeling of welcome		0/+++	+	+	+	++	+	+	+	++	+	++	++	+	-	+	++	++

Figura 44 Tabella degli effetti del Cluster A

Successivamente, i criteri sono stati ponderati per dar loro la priorità relativa in base all'obiettivo precedentemente fissato per ciascuno dei tre cluster tematici. Nello specifico, per ogni cluster di beni è stato definito un diverso ordine di importanza dei criteri applicando la tecnica del valore atteso, coerente con gli obiettivi specifici identificati (fig. 45). In un focus group, attraverso un processo deliberativo e interattivo, gli esperti hanno effettuato l'attribuzione dei pesi a ciascuno dei criteri dei cluster tematici.

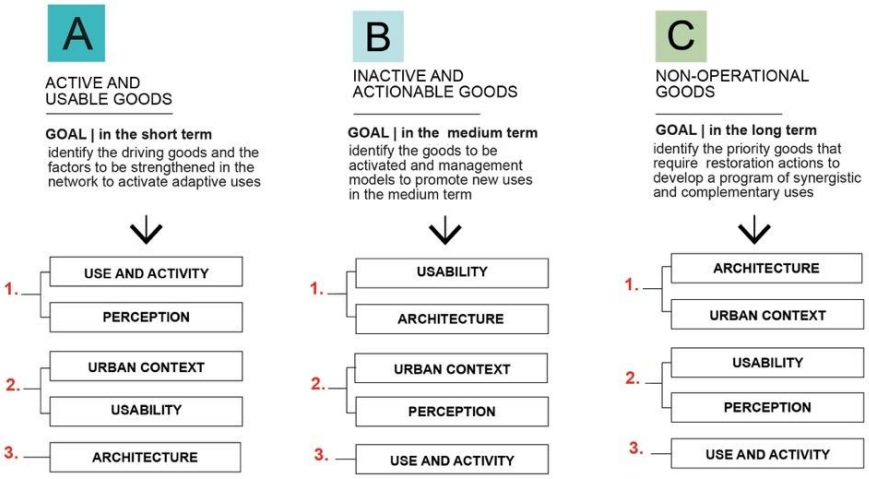


Figura 45 Peso dei criteri per ogni cluster tematico

Per il cluster A (beni attivi e utilizzabili) ai criteri "Uso e attività" e "Percezione" è stato dato un uguale ordine di importanza. Questo perché l'obiettivo specifico era quello di identificare i beni trainanti e i fattori da rafforzare nella rete per attivare usi adattivi a breve termine. Al secondo posto sono stati collocati i criteri "Contesto Urban" e "Usabilità", anch'essi riconosciuti di pari importanza. Seguono i criteri "Architettura", al terzo posto.

Per il Cluster B (beni abitabili inattivi) ai criteri "Usabilità" e "Architettura" è stato dato un uguale ordine di importanza. Questo perché l'obiettivo specifico era quello di identificare beni da attivare e modelli di gestione per promuovere nuovi usi a medio termine. Al secondo posto troviamo i criteri "Contesto urbano" e "Percezione", mentre il terzo posto è stato assegnato al criterio "Uso e attività" perché gli edifici identificati in questo cluster erano in disuso.

Per il Cluster C (beni non operativi), l'ordine di importanza è stato attribuito, a parità di merito, ai criteri "Architettura" e "Contesto urbano", coerentemente con lo specifico obiettivo di individuare i beni prioritari che richiedono azioni di restauro per sviluppare un programma di usi sinergici e complementari a quelli già attivati, nel lungo periodo. Al secondo posto sono stati collocati i criteri "Usabilità" e "Percezione", e al terzo posto il criterio "Uso e attività".

Infine, il processo valutativo ha prodotto un ranking delle alternative (fig__), ovvero un ordinamento dei beni analizzati in base alle loro performance. Il punteggio totale di ogni alternativa è calcolato moltiplicando i punteggi standardizzati con il loro peso appropriato, seguito dalla somma dei punteggi ponderati di tutti i criteri. L'indice di priorità più alto ottenuto corrisponde all'alternativa potenzialmente trainante in ogni cluster tematico e rilevante per la strutturazione della sua strategia.

L'approccio Co-HEva, a partire dal ranking delle alternative e dunque dalle riflessioni emerse, prevede una terza e ultima fase progettuale di definizione delle strategie da intraprendere per la valorizzazione del patrimonio in base alle performance espresse. Nello specifico, quest'ultima fase prevede due step principali: la spazializzazione del ranking delle alternative in una "mappa delle priorità" e la conseguente definizione di scenari possibili da attuare nella prospettiva di ottenere una strategia collaborativa.

Risultati e Conclusioni

I risultati della valutazione aprono spazi progettuali e di riflessione in cui processi collaborativi sono chiamati a definire strategie di valorizzazione del patrimonio a breve, medio e lungo termine.

In particolare, i ranking delle alternative mostrano che, tra i beni appartenenti al cluster A (edifici ecclesiastici sconsacrati agibili), il primo posto in classifica è occupato dall'ex chiesa

di San Sebastiano del Monte dei Morti, riutilizzata attraverso l'innesco del processo adattivo SSMOLL a base culturale. La figura 46 mostra la variazione degli indici assoluti e relativi ottenuti confrontando la performance del bene culturale prima e dopo l'intervento di riuso adattivo.

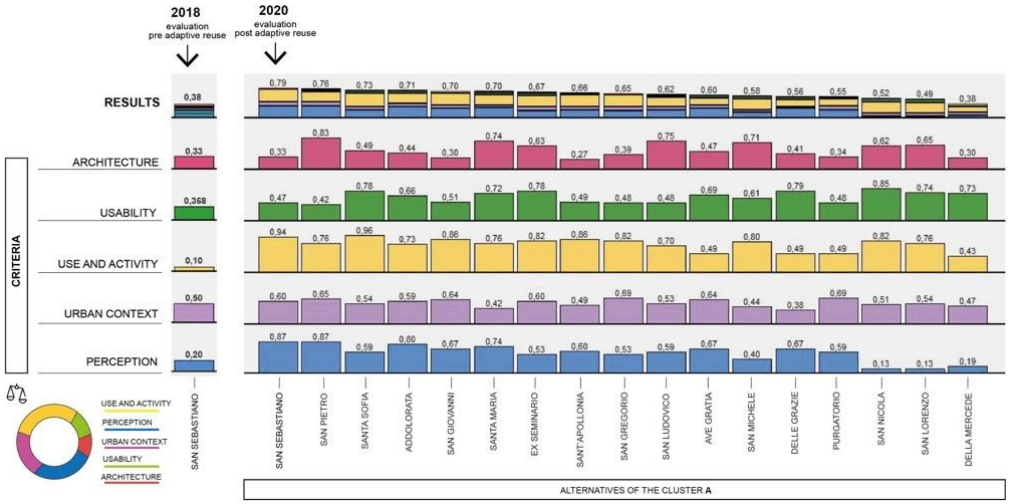


Figura 46 Ranking delle alternative del cluster A

L'aumento significativo dell'indice di priorità dell'ex chiesa di San Sebastiano è fortemente legato alla variazione dell'indice relativo dei criteri "Percezione" e "Uso e attività", determinato dall'attivazione di un Creative Living Lab (CLL). Il CLL, attraverso l'implementazione di nuovi usi, ha favorito infatti l'aumento della "Percezione" dei cittadini e un miglioramento complessivo del "Contesto urbano" prossimo all'immobile.

Invece, Santa Maria della Mercede, ex convento, attualmente trasformato in tribunale minorile, occupa l'ultima posizione nella classifica del Cluster A. La scelta dei criteri e degli indicatori ha determinato la penalizzazione di beni come questo, non disponibili al pubblico per attività sociali e culturali, evidenziando come essi possano essere meno suscettibili al cambiamento secondo i principi culturali della valorizzazione in rete. Il software permette di visualizzare, attraverso un grafico a ciambella, come ogni criterio influenzi l'indice totale, a partire dall'attribuzione di pesi diversi per ogni cluster. Per esempio, la Figura 8 mostra come "Percezione" e "Uso e Attività" siano i criteri del Cluster A più influenti nella caratterizzazione dei singoli indici relativi alle singole alternative.

La spazializzazione in ambiente GIS dei risultati ottenuti dall'analisi multicriteriale effettuata per i tre cluster, ha consentito la produzione di una mappa delle priorità (fig. 47), ovvero una mappa grafica in cui gli indici delle performance ottenute nel ranking sono stati contestualizzati nella cartografia del centro storico di Salerno. La mappa, in modo visivamente più agevole, mostra le performance di tutte le alternative localizzate, attraverso gli indici di priorità, le potenzialità del contesto derivate dall'analisi (rappresentate in una scala semaforica, dal rosso al verde) e le percezioni del contesto (indicate da un pattern grafico).



Figura 47 La mappa delle priorità

In questo caso, la mappa delle priorità evidenzia come i beni culturali che occupano gli ultimi posti nella classifica del loro relativo cluster (indicati con il valore numerico in rosso) sono anche quelli inseriti, per la maggior parte dei casi, in un contesto urbano più critico e percepito negativamente dai cittadini. Di fatto, due dei tre beni risultati ultimi nei ranking dei propri cluster sono collocati nella parte alta del centro storico di Salerno, in un contesto urbano morfologicamente e socialmente complesso, in cui servizi di prossimità, attività commerciali e trasporti pubblici sono pressoché assenti.

A partire da questi risultati, è stato necessario condividere la lettura dei dati emersi con gli stakeholder precedentemente identificati e nuovi stakeholder potenzialmente interessanti in una fase di co-progettazione, affinché le decisioni del policy-maker fossero supportate da un processo collaborativo che consentisse di rendere operative le strategie di azione. Questa fase si è articolata in due fasi principali, come segue.

In primo luogo, la mappa delle priorità è stata condivisa con l'amministrazione comunale, le istituzioni religiose, i gestori degli spazi già riattivati e i proprietari dei beni, sia pubblici che privati. Attraverso un focus group, supportato da esperti, sono stati elaborati due possibili scenari di intervento: uno a breve termine (T1), che fisicamente collega gli edifici appartenenti al Cluster A sfruttando una logica di prossimità, lungo il decumano principale del centro storico, e uno scenario a medio-lungo termine (T2) che, invece, collega gli edifici appartenenti ai tre cluster lungo assi trasversali che favoriscono connessioni tra la parte bassa e quella alta del centro storico, attivando nuove sinergie tra beni abbandonati e già riattivati, a partire dalla valorizzazione degli assi urbani su cui questi insistono.

Entrambi gli scenari considerano l'ex chiesa di San Sebastiano del Monte dei Morti come cerniera degli assi urbani su cui insiste la strategia, come best practice di riuso da cui attivare la rete (fig. 48).



Figura 48 Scenari emersi dalle strategie collaborative

Successivamente sono state pianificate azioni di urbanistica tattica, nel principio del placemaking, lungo gli assi individuati dalla strategia per focalizzare l'attenzione non solo sui beni d'interesse, ma anche sul loro contesto di riferimento.

L'interazione con i vari stakeholder è stata realizzata utilizzando il percorso metodologico di co-creazione (fig. 49) sperimentato nel progetto SSMOLL (Cerreta et al., 2020), attraverso tecniche deliberative, di co-valutazione e di co-design.



Figura 49 Fase di co-creazione

In particolare, a partire dal T1 e dal T2x sono state sviluppate le seguenti fasi.

La co-esplorazione, attraverso video-interviste, assemblee pubbliche e passeggiate urbane, ha indagato e mappato il territorio attraverso i suoi valori tangibili e intangibili, insieme

alle comunità residenti e temporanee. Nello specifico, mentre per l'asse T1 l'obiettivo era quello di condividere le esperienze di beni già attivi e conoscere i loro effetti sui cittadini e sul contesto, per l'asse T2x, lo scopo era quello di portare i cittadini a conoscere il patrimonio abbandonato della loro città. Questa parte del processo, tuttora in corso, ha contribuito all'attivazione di un dialogo tra pubblico e privato per condividere pratiche tra i gestori e i proprietari dei beni già riattivati insieme all'asse T1. Per l'asse T2x, invece, sono stati realizzati laboratori urbani e performance artistiche per la valorizzazione e la conoscenza condivisa dei luoghi abbandonati e delle loro storie.

La co-progettazione e la co-valutazione, attraverso brainstorming, focus group, workshop progettuali e artistici, hanno coinvolto residenti e studenti per progettare possibili interventi, sia materiali che immateriali, all'interno degli scenari previsti. Per l'asse T1, le caratteristiche del percorso urbano sono state identificate e co-progettate per comunicare e collegare i beni attivi. Per l'asse T2x la fase di co-progettazione si è concentrata sugli spazi pubblici residui vicino ai beni abbandonati. La co-valutazione ha guidato i processi decisionali della fase di co-progettazione per definire i risultati da raggiungere.

Il co-testing ha visto la realizzazione di performance e laboratori di autocostruzione per costruire strutture temporanee che attrezzano gli spazi abbandonati lungo gli assi urbani identificati negli scenari. Su entrambi gli assi (T1 e T2x) sono state costruite strutture temporanee coinvolgendo la comunità e gli studenti nei cantieri che hanno realizzato arredi urbani e un'area di biodiversità in un lotto abbandonato, accanto all'ex monastero di Santa Maria di Montevergine.

Queste azioni di urbanistica tattica hanno consentito, in poco tempo, di trasformare gli spazi pubblici in dispositivi attraverso i quali condividere ed estendere la strategia rigenerativa. Il processo, tuttora in corso, ha attivato nuove energie, suscitando l'interesse e il coinvolgimento attivo di cittadini, privati, associazioni e amministrazioni pubbliche intorno ai luoghi in cui si sono svolti gli interventi.

In conclusione, la metodologia Co-HEva proposta e sperimentata nel centro storico di Salerno ha permesso di sviluppare un quadro di supporto alle decisioni, articolato in fasi e tecniche, per la definizione di strategie di rigenerazione urbana a base culturale. L'obiettivo è quello di riutilizzare e valorizzare il patrimonio dismesso per beni di culto in continuo disuso che condividono specifiche caratteristiche fisiche e simboliche. Per questo motivo, si propone di costruire una rete sinergica e simbiotica di luoghi, azioni e attori da implementare comprendente interventi materiali e immateriali, finalizzata a supportare la programmazione dei policy-maker di interventi dal riuso temporaneo al recupero strutturale nel breve, medio e lungo periodo. Da un lato, infatti, la costruzione di connessioni fisiche e digitali tra gli edifici delle ex chiese contribuisce a produrre un marchio territoriale potenzialmente riconoscibile da cittadini e turisti. Dall'altro, il processo attivato sperimenta la costruzione di una rete intangibile tra professionisti, gestori e proprietari dei beni, per l'individuazione di un modello di gestione condiviso volto a vivere esperienze, promuovere attività, innovare pratiche di riuso, costruire opportunità di sostenibilità.

A tal fine, la mappa delle priorità si presenta come un utile strumento di comunicazione del ranking territoriale ottenuto, offrendo una lettura multistrato in grado di evidenziare le criticità e le potenzialità del territorio per individuare possibili priorità di intervento in una strategia complessiva. Questa mappa strategica permette di confrontare visivamente, e in tempi molto rapidi, le alternative e i punteggi totali di una gerarchia territoriale, presentando sia i risultati della valutazione multicriteriale di ogni bene, che la sintesi delle percezioni dei cittadini espresse nella fase del processo di conoscenza. La mappa delle priorità rappresenta così uno strumento essenziale per comunicare ogni fase dei risultati del processo metodologico e fornisce la base per sviluppare la strategia di rigenerazione. L'interpretazione della mappa delle priorità rappresenta il punto di partenza per l'identificazione di possibili

scenari, elaborati attivando un processo di co-creazione (Guba and Lincoln 1989; House and Howe 2000; Keeney and Raiffa 1993; van der Meer and Edelenbos 2006; Pollitt et al. 2006; Tessaro 2005) per facilitare il coinvolgimento attivo degli stakeholders e implementare opportunità condivise.

Il framework di supporto alle decisioni non mira ad individuare la scelta preferita tra scenari alternativi, ma piuttosto ad ottenere una graduatoria dei beni culturali da cui è possibile attivare una strategia di valorizzazione incrementale. Esplicitati attraverso una mappa delle priorità, questi beni sono potenzialmente in grado di ac-commodare il cambiamento identificando un contesto abilitante. In questo senso, l'organizzazione degli asset mappati in specifici cluster tematici permette di individuare caratteristiche e obiettivi specifici per la valorizzazione di ciascun asset.

Contemporaneamente, la scelta dei criteri e l'elaborazione di indicatori sito-specifici, basati su un'analisi approfondita del contesto, dei beni e delle relazioni tra questi e le comunità, permettono di strutturare un processo di valutazione attento e consapevole, replicabile in altri contesti con gli stessi obiettivi. Un ruolo essenziale è giocato dai pesi attribuiti ai criteri per i cluster tematici, che sono determinanti per la graduatoria finale e che, allo stesso tempo, permettono di includere il punto di vista di esperti con competenze diverse, ma anche di considerare le percezioni e le preferenze dei cittadini e delle comunità.

Le diverse fasi del quadro di supporto decisionale accompagnano e guidano l'elaborazione di una strategia di rigenerazione guidata da lei per attivare una rete di ex proprietà della chiesa, integrando tecniche collaborative e partecipative.

Un ruolo essenziale è giocato dai pesi attribuiti ai criteri per i cluster tematici, che sono decisivi per la classifica finale e che, allo stesso tempo, permettono di includere il punto di vista di esperti con competenze diverse, ma anche di considerare le percezioni e le preferenze dei cittadini.

Le diverse fasi del quadro di supporto decisionale di Co-HEva sostengono e guidano l'elaborazione di strategie di rete collaborative tra ex siti ecclesiastici, integrando tecniche collaborative e partecipative.

La ricerca avviata intende sistematizzare l'approccio Co-HEva nello sviluppo di una piattaforma digitale collaborativa (Coscia & De Filippi, 2016) per supportare i policy maker impegnati nella definizione di strategie di valorizzazione del patrimonio culturale. In questo senso, la futura piattaforma Co-HEva supporterà un sistema GIS aperto, adotterà sistemi di supporto decisionale multi-obiettivo e integrerà una sezione di community engagement online. La piattaforma Co-HEva potrebbe quindi proporsi come strumento di supporto al processo decisionale, sia per quanto riguarda la dimensione temporale, identificando le azioni distribuite nel breve, medio e lungo termine, sia per le dimensioni economiche e sociali che guidano la strategia definita. A tal fine, si ritiene necessario estendere il processo strutturato e nello specifico ampliare i criteri individuati per considerare globalmente le principali dimensioni del patrimonio culturale: sociale, culturale, ambientale ed economica. La CH diventa quindi il nodo attivo di un sistema complesso, rafforzato dall'essere parte integrante di una rete materiale e immateriale che genera nuovi valori e determina impatti positivi sul contesto, capace di aggregare e consolidare nuove comunità.

5.2.1.3 Montevergine Park: il riuso adattivo di un’area verde pubblica

Contesto
#rigenerazione urbana #riuso #co-valutazione #community #game thinking

Nell'ambito dell'Accordo Quadro tra il Comune di Salerno, Blam APS e il Dipartimento di Architettura dell'Università di Napoli "Federico II", avente come responsabile scientifico la prof. Maria Cerreta, una nuova esperienza di ricerca-azione è stata sviluppata a partire dal processo SSMOLL (par. 5.2.1.1) e dalla consecutiva esperienza attivata, sempre a Salerno, di Co-HEva (par. 5.2.1.2). In particolare, un nuovo progetto di rigenerazione urbana community-based è stato attivato insistendo proprio sull'asse urbano risultato centrale in uno dei due scenari (T2) emersi dall'interpretazione della mappa delle polarità generata da Co-HEva. Per l'identificazione dell'area specifica d'intervento lungo l'asse e il coinvolgimento delle comunità in un processo di riappropriazione e rigenerazione di uno spazio pubblico aperto nel quartiere del centro storico, le tecniche appartenenti al mondo del game-thinking hanno trovato uno spazio significativo.

Tra i principali obbiettivi, fortemente interconnessi tra loro, quelli di:

- replicare l'esperienza di riuso adattivo, sperimentata nell'ex chiesa dei Morticelli, in altri "vuoti" urbani, in particolare spazi pubblici aperti individuati direttamente dagli abitanti, simulando, attraverso l'utilizzo di fondi privati, un bilancio partecipato;
- testare un processo decisionale collaborativo in cui i cittadini, assumendo il ruolo di progettisti, diventino protagonisti della valorizzazione del patrimonio del loro quartiere identificando uno spazio considerato particolarmente fragile e proponendo criticamente e operativamente l'idea di un intervento di micro-rigenerazione cui prender parte;
- attivare percorsi di cittadinanza attiva e di empowerment attraverso la co-produzione di valori e la trasformazione di spazi abbandonati in "cultural gems" (European Union 2018) sostenendo percorsi di co-governance;
- esplorare tecniche di coinvolgimento ispirate al mondo del game nei processi di rigenerazione urbana partecipata.

A tal fine, nella cornice del living lab SSMOLL, è stata progettata e testata la missione "Hack The City" coinvolgendo i cittadini in un'operazione di hackeraggio del centro storico di Salerno e avendo come partner economico del progetto la Fondazione Campania Welfare. L'esperienza ha coinvolto gli utenti nelle dimensioni reali e digitali sfruttando i meccanismi del game-thinking e in particolare della gamification nella strutturazione dell'esperienza, della pointification, nell'assegnazione di punti utili a scalare una classifica e skill per conquistare competenze nell'ambito della rigenerazione urbana, così come le logiche dei serious urban game, nella definizione dell'esperienza proposta.

Nello specifico, l'esperienza generata si è contestualizza nel rione di Sant'Antonio, all'interno del centro storico di Salerno, che comprende l'antica area del Plaium Montis e in cui convergono alcuni tra i più antichi e prestigiosi immobili storici della città, seppure in gran parte in condizioni di abbandono e degrado.

Approcci, Metodi e Strumenti

#co-valutazione #AHP #placemaking #gamification #serious urban game

Il processo con cui si struttura l'esperienza "Hack the City" è multi-metodologico e si fonda sull'approccio base tipico del Living Lab, in precedenza esplorato, articolandosi in 4 principali fasi: co-esplorazione, co-progettazione, co-test e co-valutazione. Ognuna delle fasi, si articola mediante l'utilizzo di approcci, metodi e strumenti differenti.

Figura __ Schema metodologico

La prima fase di co-esplorazione mira ad esplorare le risorse culturali (in termini di persone, competenze e luoghi) attraverso il coinvolgimento dei cittadini nella mappatura di luoghi e comunità, al fine di intercettare i cambiamenti comportamentali (Shkabatur 2014) e sostenere lo sviluppo delle capabilities, partendo dal principio del placemaking secondo cui "la comunità è l'esperto". L'obiettivo è identificare persone, strutture fisiche, organizzazioni e istituzioni, ovvero il capitale manufatto e il capitale umano presente nella comunità di riferimento, al fine di produrre una co-mappatura in grado di esplicitare quali sono le questioni, le realtà, i temi, i luoghi attorno cui la comunità reputa rilevante investire risorse. Le mappe urbane e le fotografie sono usate per capire come le persone percepiscono quel luogo e quali miglioramenti vorrebbero vedere. In questa fase, le idee dei cittadini sono registrate sia offline, attraverso post-it sulle mappe e discussioni moderate da facilitatori che possono aiutare le persone a esplorare i problemi, identificare le criticità e le opportunità, conoscere le aree di conflitto e a costruire il consenso (Community Places 2014), che online, attraverso passeggiate urbane geo-localizzate, immagini, video e interviste, oltre ad una forte interazione sui media e social media. Le idee mappate dagli abitanti, sono poi sottoposte ad una Giuria Tecnica e ad una giura popolare composta da cittadini.

Nello specifico, in questa prima fase è stata pubblicata on-line la call "Hack the City_Salerno". avviando un'azione di community mapping rivolta al centro storico della città. L'esperienza è stata progetta come una sfida con l'obiettivo di coinvolgere gli abitanti in quanto esploratori e progettisti del proprio territorio, identificando quei luoghi del patrimonio culturale (Tedeschi and Dovarch 2019) non ancora percepiti come "gemme culturali", ma considerati particolarmente significativi per avviare un processo rigenerativo di valorizzazione culturale e riconosciuti informalmente come potenziali luoghi e punti di riferimento del quartiere. Perseguendo l'approccio dei serious urban game, l'esperienza si struttura attorno 3 principali step:

- il problema: ai partecipanti viene condivisa la sfida generale cui sono chiamati a rispondere. Il problema, in questo caso l'ingente quantità di spazi abbandonati o sottoutilizzati nel centro storico della città, offre l'occasione per informare e immergere l'utente in un contesto generale che rappresenta un problema reale condiviso con la sua comunità e su scala globale. Pertanto, sono stati forniti informazioni e dati reali per comprendere a fondo il problema rispetto al quale confrontarsi;
- la sfida: a partire dal problema generale, viene condiviso agli utenti l'obiettivo dell'esperienza da compiere. In questo caso, la sfida consiste nel mettersi in gioco per riutilizzare uno spazio abbandonato della città proponendo una propria idea di micro-trasformazione urbana;
- le regole: per validare il completamento dell'esperienza, è necessario condividere regole uguali per tutti. In questo caso, tra le principali regole per completare la missione: mappare l'area del centro storico ritenuta particolarmente importante da valorizzare/riusare utilizzando una fotografia dello stato di fatto; esplicitare le motivazioni della scelta; candidare una propria idea di riuso/valorizzazione dello spazio individuato entro il termine temporale previsto e realizzabile con le risorse economiche messe a disposizione.

In particolare, per la mappatura partecipativa è stato utilizzato uno strumento cartografico snello e intuitivo come My Maps. Sono state attivate anche passeggiate urbane e brainstorming per co-esplorare il territorio con gli abitanti nella vita reale e per facilitare la co-

produzione di idee, nonché per rendere maggiormente inclusivo il processo. Complessivamente, 19 aree del centro storico sono state candidate al bando "Hack the City Salerno", insieme alle altrettante idee progettuali proposte da un totale di 42 tra cittadini, associazioni, comitati e professionisti (fig. 50).

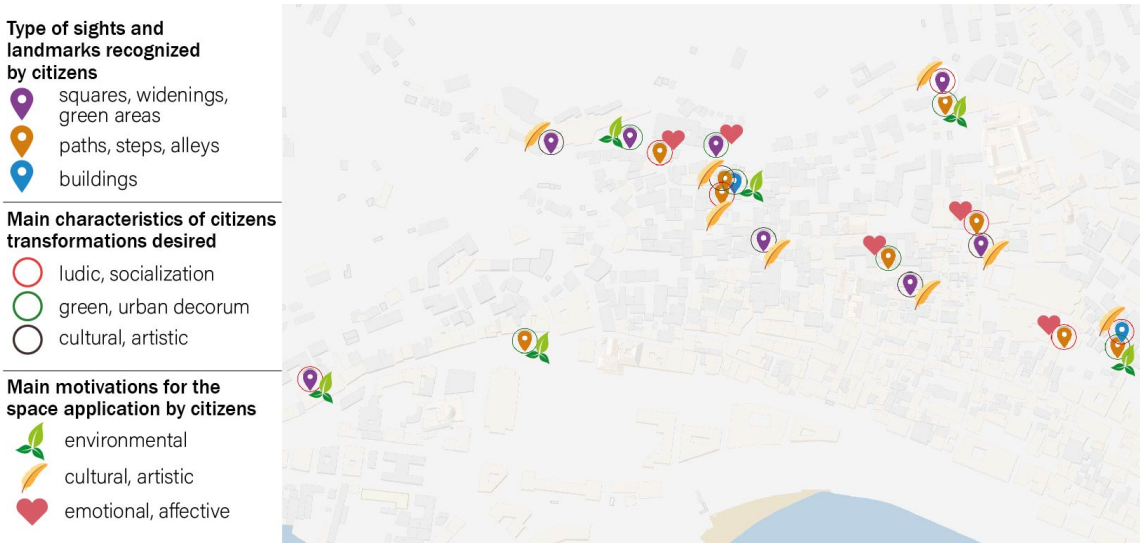


Figura 50 Luoghi e punti di riferimento riconosciuti dai cittadini per il bando "Hack the City Salerno", prima edizione (elaborazione degli autori)

Le proposte hanno contribuito a comprendere quali aree del centro storico avessero prioritariamente bisogno di interventi rigenerativi dal punto di vista degli abitanti. Partendo dalle caratteristiche delle idee progettuali proposte, è emerso che i cittadini percepiscono, nella possibilità di riusare e valorizzare i beni culturali abbandonati o sottoutilizzati, una vocazione prettamente ludico-culturale (circa il 63% delle proposte). La scelta delle aree di intervento da parte degli abitanti mostra il riconoscimento di un valore intrinseco (Fusco Girard and Nijkamp 1997) generato dall'ambiente, culturale-artistico ("è il più bel panorama del quartiere"), o emotivo-affettivo ("è il ampliamento della mia infanzia"). In alcune proposte, viene data maggiore importanza al valore d'uso, concentrandosi quindi soprattutto sui tipi di attività e servizi che si vorrebbe fossero attivati. In questi casi, l'informalità e il mix di usi sono stati considerati necessari per innescare il processo di valorizzazione del patrimonio culturale del quartiere. Circa il 32% dei progetti ha proposto di trasformare aree del centro storico attraverso interventi di urbanistica tattica per sostenere attività ludiche e di socializzazione. Inoltre, il 42% delle idee si è concentrato sull'ambiente, proponendo la rigenerazione di aree verdi sottoutilizzate/abbandonate.

Il processo di valutazione delle proposte per definire l'idea vincente ha integrato il parere degli esperti con una giuria popolare in cui i cittadini hanno espresso le loro preferenze simulando una giuria di cittadini all'interno di un evento pubblico. La giuria tecnica (esponenti delle aree politiche e tecniche dell'amministrazione comunale, oltre al collettivo Blam e gli architetti che guideranno il successivo processo di auto-costruzione) ha utilizzato i seguenti criteri, giudicati su una scala di valori da 0 a 5:

- fattibilità degli interventi proposti in linea con il budget previsto;
- capacità dell'idea di generare un processo rigenerativo duraturo;
- presenza di gruppi formali o informali interessati alla co-gestione degli spazi culturali riattivati.

La giuria popolare, composta da cittadini partecipanti all'evento che hanno svolto il ruolo di "valutatori" attraverso lo strumento del dot-voting e commentando ogni singola idea candidata votata, si sono espressi attraverso i seguenti criteri:

- rilevanza dello spazio culturale individuato all'interno del quartiere;
- capacità delle idee proposte di migliorare il contesto urbano;
- capacità della proposta di rispondere ai bisogni del quartiere.

Complessivamente, più di 100 residenti del centro storco, tra gli 8 e i 77 anni, hanno partecipato al voto e all'evento di premiazione. I criteri di valutazione, condivisi con i partecipanti, sono stati accolti. Escludendo alcune minime modifiche suggerite, i cittadini si sono trovati a loro agio nell'interpretare i progetti candidati attraverso i criteri suggeriti, in quanto il linguaggio usato era semplice, coerente e diretto.

L'idea vincitrice, proposta dal Comitato di Quartiere, si è concentrata sulla parte alta del centro storico di Salerno lungo l'antica salita di Montevergine (fig. 51).



Figura 51 Area della missione "Hack the City" di Play ReCH nel centro storico di Salerno (elaborazione degli autori)

Questa storica strada si estende lungo le antiche mura difensive della città che continuano fino al Castello Arechi. Su queste mura, nell'XI secolo, fu costruito il conservatorio di Montevergine, un antico monastero ormai in stato di abbandono da oltre dieci anni. Vicino al conservatorio, il Comitato di Quartiere ha proposto di intervenire in una piccola area verde pubblica abbandonata da anni e occupata in passato abusivamente da privati che lì avevano lasciato i resti dell'edificio demolito. L'idea candidata era orientata a trasformare questo lotto abbandonato in un'area di biodiversità dove i cittadini possano produrre frutta e verdura insieme partecipando così alla co-gestione del bene pubblico.

Prima di procedere alla fase di co-progettazione, con l'obiettivo di esplorare meglio insieme agli abitanti del quartiere, su piccola scala, il loro rapporto con l'area di interesse e i valori che riconoscono in esso, un primo questionario è stato condiviso online. In particolare, tra le 345 risposte ottenute, su una scala Likert da 1 a 5 (da "molto poco" a "molto"), è emerso che:

- il 57% dei rispondenti al sondaggio si è dichiarato fortemente legato al paesaggio di Salerno e, nello specifico, a quello del centro storico alto, esprimendosi attraverso il numero più elevato presente nella scala Likert;
- il 52% delle persone non ritiene sufficientemente valorizzato questo specifico paesaggio urbano, attribuendo un punteggio di 2;
- Il 75% dei partecipanti ha riconosciuto un valore storico nella salita di Montevergine, il 70% un valore culturale, il 39% un valore identitario, mentre il 33% sia un valore estetico che sociale.

In particolare, in questa sezione dell'indagine, l'obiettivo era constatare quali valori intrinseci gli abitanti riconoscessero in questo pezzo di città, a partire dai servizi ecosistemici,

dando la possibilità di scegliere tra i valori affettivi, ricreativi, simbolici ed economici, oltre a quelli precedentemente menzionati ed espressi. Solo il 6% dei partecipanti ha attribuito un valore economico al paesaggio in questione.

La seconda parte dell'indagine si è concentrata principalmente sull'identità condivisa dai principali utilizzatori dell'area, le principali percezioni relative a questa e i bisogni che vorrebbero soddisfare lungo questo percorso, articolandosi raggiungere determinati obiettivi:

1. Definire l'identikit dell'utente finale dell'area di Montevergine. Nello specifico, è emerso che i principali fruitori sono giovani (43% delle risposte ottenute), in particolare studenti, musicisti e sportivi, interessati ad osservare il panorama da quel punto di vista privilegiato;

2. Ricostruire le percezioni relative all'area del progetto attraverso i cinque sensi. Cinque nuvole di parole hanno raccolto i diversi elementi che gli utenti finali hanno collegato a questo specifico paesaggio urbano attraverso le percezioni di odore (identificandolo in gelsomino, rosmarino e limone), tatto (associando i materiali della ceramica, legno, vegetazione e pietra), vista (collegandolo soprattutto ad alberi, vegetazione, panchine e sedili), gusto (pensando a rosmarino, basilico, menta e piante di pomodoro) e suono (associando questo senso al canto degli uccelli, alle cicale e al ronzio delle api);

3. Far emergere i bisogni della comunità legati alla proposta di progetto vincente del bando "Hack the City". Quasi il 50% degli utenti finali ha espresso il desiderio di ammirare il panorama di Montevergine e passeggiare immersi nel verde. In confronto, il 34% ha dato un punteggio più alto alla possibilità di esplorare un'area di biodiversità e sperimentare nuovi servizi culturali. Inoltre, il 42% degli intervistati ha espresso il desiderio di organizzare/partecipare a tour eco-turistici che coinvolgano la nuova area di biodiversità, mentre il 33% è più interessato a sostenere attività di educazione ambientale e performance artistiche all'aperto.

La seconda fase di co-progettazione sfrutta strumenti web-based (forum di discussione e workshop online, sondaggi online, social network, valutazioni collaborative), ibridi e offline (brainstorming, brainwriting, sketching, history map) (Gray, Brown, and Macanufo 2010) per favorire contesti di enabling affinché anche utenti non esperti siano in grado di progettare, in modo collaborativo, possibili soluzioni di trasformazione dello spazio pubblico. Tali strumenti contribuiscono anche ad un più inclusivo coinvolgimento degli abitanti, migliorando il processo partecipativo in termini di comunicazione, collaborazione e impatto sul territorio (Foth et al. 2009).

Nello specifico, in questa fase l'idea vincente è stata incubata e sviluppata in un processo di co-progettazione coinvolgendo una più ampia componente delle comunità di riferimento, oltre l'organizzazione vincitrice del concorso "Hack the City". I cittadini hanno interpretato così i ruoli di designer e valutatori per ridefinire il progetto di un orto-giardino che si è evoluto in una visione condivisa dal nome "Montevergine Park". In particolare, dai dati ottenuti nella prima fase di co-esplorazione, la fase di co-progettazione si è struttura attorno due step principali: la sperimentazione di un workshop di co-design online (attraverso giochi di ruolo e di squadra, disegno, immagini e scrittura), con l'intento di far emergere le caratteristiche condivise della futura area di biodiversità, e un workshop di co-valutazione, per supportare le scelte da intraprendere poi nella fase realizzativa. In particolare, in questa occasione, ai partecipanti è stato chiesto di valutare insieme gli elementi chiave di uno scenario ideale di biodiversità, sulla base delle proposte del comitato di quartiere, degli esperti tecnici di permacultura e dei partecipanti al workshop di co-progettazione. La piattaforma 1000 minds è stata utilizzata per questo, esplorando l'approccio PAPRIKA (Potentially All Pairwise RanKings of all possible Alternatives) (Armstrong 2017) come metodo multi-criteriale, ascrivibile nel campo dei processi AHP, per coinvolgere i decisori nel processo di valutazione. Sulla base delle proprie conoscenze e del giudizio soggettivo, l'utente finale può valutare, in un confronto a coppie, due possibili alternative definite su due criteri o attributi

alla volta. In questa sperimentazione, le alternative tra cui scegliere non corrispondono a possibili scenari già strutturati, quanto ad elementi caratteristici di un'area di biodiversità individuati tra i pattern della permacultura e le esigenze emerse in fase di co-esplorazione dagli utenti.

In particolare, il criterio legato alla "percezione accogliente e coinvolgente" è emerso come il più importante (con un'incidenza del 31,1% su 15 partecipanti). Allo stesso tempo, meno importanza è stata data al "rapporto con la strada", rispetto cui per l'8,8% dei partecipanti il perimetro dell'area si sarebbe dovuta realizzare in modalità "aperta" con il verde a varie altezze per renderla più permeabile. Alla fine di questo intenso processo collaborativo di co-progettazione e co-valutazione, lo scenario di progetto preferibile è stato definito (fig. 52).

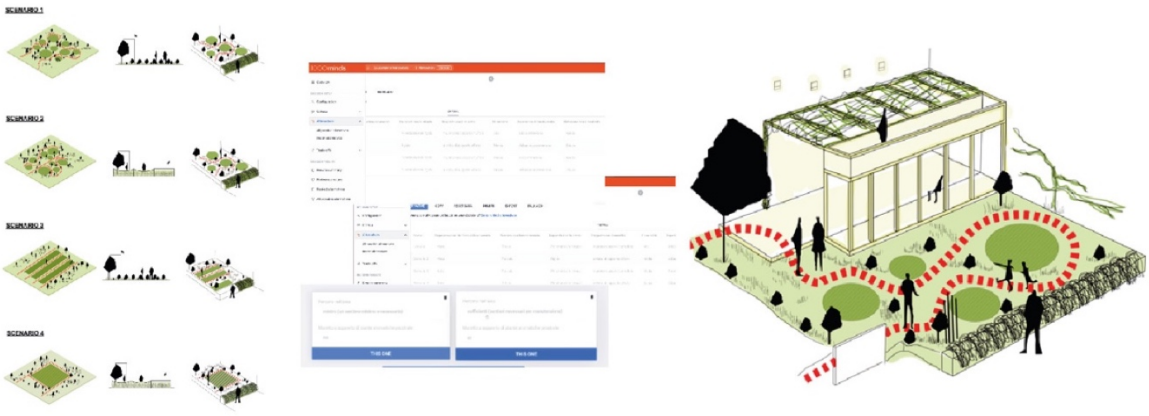


Figura 52 Scenario co-progettato mediante il processo di decision-making strutturato con la piattaforma 1000minds

Questa fase ha coinvolto circa 60 cittadini e 3 associazioni, sia online che offline, tra partecipanti ed esperti (agronomi, designer), che prima non si conoscevano, ma che dalla fase di co-esplorazione hanno deciso di seguire attivamente il processo tuttora in corso, insieme. I partecipanti ai workshop online, tra i 22 e i 74 anni con competenze molto diverse, si sono impegnati in quattro workshop per un totale di 15 ore in quattro settimane, tessendo relazioni tra loro ancora attive e progettando insieme la configurazione preferita per il nuovo spazio pubblico di "Montevergine Park". Il percorso di co-progettazione e co-valutazione ex-ante si è quindi rivelato un processo abilitante in cui le persone implementano le proprie competenze, acquisiscono nuove abilità e sviluppano soft skills.

La terza fase di co-test mira ad attivare un "cantiere collettivo", un'azione locale offline per testare le idee nei siti del patrimonio da valorizzare e per attivare anche manualmente gli utenti della comunità. Gli strumenti di coinvolgimento sono in questa fase workshop che facilitano le persone nel delineare punti di forza e debolezza del progetto, definire le priorità nella realizzazione del progetto, ma anche nell'apprendere tecniche di community engagement e autocostruzione per realizzare i manufatti progettati.

Nello specifico, in questa fase il cantiere collettivo ha fortemente caratterizzato il passaggio dall'idea alla realizzazione dell'intervento rigenerativo proposto per la missione "Hack the City". Attraverso la realizzazione di un workshop che ha coinvolto studenti e professionisti, le "comunità temporanee" hanno potuto incontrare gli abitanti attivi nella realizzazione del processo del Parco di Montevergine per co-produrre insieme un progetto urbano pubblico per il nuovo punto di biodiversità, sulla base dei dati emersi nelle fasi precedenti. L'architettura temporanea, realizzata con tecniche di autocostruzione, ha rappresentato in questo caso un dispositivo abilitante attraverso il quale costruire e attivare

comunità culturali creative capaci di condividere conoscenze, esperienze e aspirazioni. Assecondando il principio del placemaking “più leggere, più veloce, più economico”, con un minimo investimento di risorse economiche e la massima valorizzazione del capitale umano coinvolto, è stato possibile realizzare una struttura pubblica temporanea nella logica dell’urbanismo tattico. Contemporaneamente, la comunità costituitasi ha avviato i lavori di semina, piantumazione e cura sia degli alberi perenni consolidati che del primo ciclo stagionale dell'area di biodiversità (fig. 53).



Figura 53 Lo spazio rigenerato prima e dopo l’esperienza attivata (elaborazione degli autori)

Attraverso un Festival, aperto a tutta la città, questa fase ha coinvolto a Salerno 20 studenti provenienti da diverse parti d'Italia, dieci tutor professionisti, sei esperti di rigenerazione urbana e ambientale, e dieci associazioni del territorio. Più di 500 abitanti hanno inoltre partecipato ad eventi culturali proposti attraverso attività collaterali per sperimentare nuovi usi dello spazio pubblico, come cinema all'aperto, conferenze, laboratori verdi e laboratori per bambini. L'azione condivisa sul campo è stata decisiva per rafforzare i legami sviluppati a distanza grazie alla tecnologia, incoraggiando così i rapporti di fiducia tra le persone, formando nuove reti e nuovi gruppi impegnati nella valorizzazione del patrimonio culturale in altre aree della città.

La quarta fase di co-monitoraggio prevede il monitoraggio del benessere percepito attraverso il compimento della missione, del tempo impiegato e delle competenze donate nella cura di un bene culturale, attraverso le Community Survey (Community Places 2014). Parallelamente alla presentazione del sondaggio, sono previsti incontri pubblici con la comunità culturale e creativa, attivati per consultare molte persone attraverso discussioni in piccoli gruppi con un continuo feedback sui contenuti proposti e sulla classifica delle priorità da discutere (Aslin and Brown 2004).

Provare a introdurre la valutazione della cittadinanza attiva

Risultati e Conclusioni

Nella metodologia testata all'interno del caso studio sperimentale della missione "Hack the City Salerno", tenendo conto delle fasi esplorate e riviste dei Living Labs (1. co-esplorazione, 2. co-progettazione, 3. co-test, e 4. co-monitoraggio), emerge come la missione favorisca l'orgoglio e il senso di appartenenza della comunità abitante, migliorando la qualità della vita e la coesione sociale, e consentendo la prospettiva di nuove opportunità nei settori culturali e creativi nell’ambito della rigenerazione urbana. Inoltre, l'identificazione delle

opportunità di cambiamento attiva un contesto decisionale che può ottimizzare i valori condivisi per raggiungere gli obiettivi di sviluppo locale e sostenibile. Andando oltre il ruolo di "partecipanti", i cittadini impegnati cooperano concretamente all'interno del processo decisionale per riqualificare lo spazio pubblico. Persone di tutte le età, con diverse abilità e background socioeconomici, non solo possono accedere e godere di un luogo, ma giocano un ruolo cruciale nella sua identità, creazione, manutenzione e co-gestione. In questo senso, un percorso di traduzione dei linguaggi tecnici, attraverso tecniche di gamification, l'uso della tecnologia, ed esperienze in-personali, ha contribuito a costruire un processo di cooperazione inclusivo e abilitante. In questo processo le scelte delle persone contano e definiscono un mandato coerente da accettare, interpretare e reinserire con tecnici e professionisti, riconfigurando così anche il ruolo dei progettisti.

I contenuti delle varie fasi sono stati costruiti grazie a diversi input con specifici strumenti di pianificazione e valutazione collaborativa per co-progettare missioni che attivano e monitorano la comunità. In seguito a questi input, i membri di Blam hanno ricevuto e raccolto questi suggerimenti e hanno sviluppato gli approcci e gli strumenti utili per la definizione dello step successivo, adattandosi allo sviluppo del contesto, anche grazie a un lavoro di squadra creativo. Il processo assume così la forma di una catena del valore culturale, tenendo conto di tre punti chiave: le risorse in termini di strategie sostenibili di crowdsourcing e fundraising; le regole condivise per attivare strategie positive e cooperative tra persone, pubblico e privato; l'idea di progetto attraverso la quale la missione viene implementata sia online che offline.

In quest'ottica, abbassare la soglia di accesso all'esperienza anche attraverso l'uso di linguaggi, strumenti e un percorso differito e costante nel tempo è stato fondamentale per costruire una comunità eterogenea e coesa, in grado quindi di investire il proprio capitale umano nello sviluppo condiviso di una città più creativa e vivibile. La cooperazione tra gli abitanti permette di razionalizzare l'energia positiva richiesta in un processo di rigenerazione urbana, moltiplicandone gli impatti. Seguendo il principio del "più leggero, più veloce, più economico" (Project for Public Space 2010), gli abitanti possono diventare protagonisti di micro-processi di valorizzazione del patrimonio investendo le loro competenze e risorse in tempi brevi e attraverso trasformazioni che possono essere anche temporanee, ma comunque molto significative. Si dimostra come effettivamente “i soldi non sono il problema”, nella misura in cui il coinvolgimento delle comunità nell’intero processo, riduce i costi di progettazione/realizzazione, aumentando i benefici, in quanto ognuno condivide le proprie competenze per raggiungere un obiettivo condiviso.

Nella fase 1 (co-esplorare), l'indagine delle risorse culturali e dei bisogni locali attraverso la mappatura della comunità e una giuria di cittadini è stata cruciale per attivare il coinvolgimento della comunità ed estrarre quei valori condivisi necessari per la proposta del "Parco di Montevergine". Questa fase ha offerto diverse prospettive per deliberare, raggiungere un accordo e poi testare le percezioni degli abitanti dei centri storici e dei professionisti.

Successivamente, nella fase 2 (co-progettazione), la costruzione di un coinvolgimento basato sul web, le tavole rotonde e gli strumenti di gamification sono stati essenziali per co-progettare l'intervento di valorizzazione del patrimonio, per definire gli strumenti di monitoraggio e di azione, ma anche per identificare gli attori chiave del progetto e i loro ruoli e responsabilità nella gestione del budget della proposta.

Successivamente, la fase 3 (co-test) con il "cantiere collettivo" aiuta a costruire la comunità di vita reale attraverso esperienze collaborative guidate da un approccio "learning by doing" (Thompson 2010).

La fase finale, la fase 4 (co-monitoraggio) attraverso l'indagine comunitaria dovrebbe essere necessaria monitorare costantemente il processo e valutare i risultati di ogni fase per

monitorare il benessere percepito delle missioni, il tempo e le competenze donate, e la volontà di essere coinvolti in strategie guidate dalla cultura per la valorizzazione del patrimonio e la rigenerazione urbana. È un passo fondamentale per accompagnare la comunità locale nella continua evoluzione di un bene culturale urbano un bene culturale urbano come il centro storico di Salerno.

La pratica sperimentata ha testato dunque tecniche e strumenti valutati in una dimensione collaborativa, come il metodo AHP attraverso la piattaforma 1000minds, al fine di rendere protagonisti gli abitanti dalla scelta del sito, alla ri-progettazione dello stesso in un'area di biodiviersità, fino alla co-gestione dello spazio trasformato. Un minuzioso processo di elicitazione dei valori, co-design, co-valutazione e monitoraggio, ha contribuito ad implementare la proposta metodologica perseguendo una prospettiva abilitante, in cui cioè i singoli step di un percorso di rigenerazione urbana possono diventare esperienze da condividere con i principali portatori di interesse al fine di raggiungere gli obiettivi attesi, tra cui l'incremento dell'empowerment delle comunità coinvolte e il loro riposizionamento in quanto comunità culturali e creative.

5.2.2 Strategia imprenditoriale per il riuso e la valorizzazione del patrimonio

Il percorso di ricerca-attiva si è evoluto sentendo l'esigenza di confrontarsi con il campo profit dell'imprenditorialità ad impatto e con un'evoluzione organizzativa nella direzione di un'impresa sociale dedicata alla valorizzazione e al riuso del patrimonio culturale. Nello specifico, si è provato a mettere a sistema le esperienze prodotte sul campo, con l'obiettivo di incidere fortemente nell'attivazione di comunità creative e culturali nelle dinamiche urbane. A tal fine, gli approcci del game thinking sono diventati campo di ulteriore esplorazione per ingaggiare le comunità e sperimentare nuove modalità informali di vivere e interpretare gli spazi urbani.

5.2.2.1 Play ReCH: un'impresa sociale per la valorizzazione del patrimonio culturale attraverso il game-thinking

Contesto
#patrimonio culturale #imprenditorialità ad impatto #nuove economie #comunità culturali

Nell'ambito della progettualità candidata da Blam alla terza edizione del bando nazionale "Welfare che Impresa" e vinta a Luglio 2019, in collaborazione con la prof. Maria Cerreta, è stata strutturato un approccio metodologico, un'idea di impresa sociale e al contempo un prodotto che prende il nome di Play ReCH (Play at the Regeneration of Cultural Heritage).

"Welfare che Impresa" è un programma di capacity building per progetti di welfare ad alto potenziale di impatto sociale, economico e ambientale, promosso da Fondazione Italiana Accenture, Fondazione Bracco, Fondazione Snam, Fondazione CON IL SUD e UBI Banca, con il contributo di AICCON, Fondazione Politecnico di Milano – Tiresia, Fondazione Social Venture Giordano Dell'Amore e Impacton e degli incubatori PoliHub, SocialFare, Hubble Acceleration Program, G-Factor; a|cube e Campania NewSteel. Tra i criteri di valutazione per la selezione dei progetti: elementi di innovazione e di impatto complessivo; indicatori di impatto sociale; sostenibilità economica; scalabilità e replicabilità; presenza della componente tecnologica quale elemento che favorisce la scalabilità; organizzazione, competenze e qualità del team di progetto.

A partire dalle esperienze attivate e coordinate sul campo, l'occasione offerta dal bando è stata colta per esprimere e tradurre l'esigenza, manifestatasi durante le attività di ricerca-

azione, di testare un nuovo percorso di ricerca capace di misurarsi concretamente con il campo dell'imprenditoria sociale e dell'economia ad impatto attraverso una sperimentazione tecnologica e di gamification.

In particolare, Play ReCH nasce dall'identificazione di un problema principale. Nel 2018 l'Istat dichiara che circa il 30% degli italiani, soprattutto giovani, si annoia nel vivere esperienze culturali ordinarie, mentre si dichiarano potenziali donatori in ambito culturale che vorrebbero sentirsi maggiormente coinvolti e protagonisti delle esperienze culturali in città. Contestualmente, dalle indagini Eurostat 2016 emerge come il comparto di arti e cultura sia sostenuto economicamente principalmente da imprese (51%) e fondazioni (45%), a fronte della spesa pubblica che investe solo l'1,4% dei propri fondi. Ne deriva che il Patrimonio Culturale è sempre più a rischio anche per le difficoltà nel rendersi sostenibile, facendo sempre più sovente ricorso a donazioni e campagne di crowdfunding non del tutto sufficienti a ingaggiare e rendere protagonisti gli utenti, soprattutto i millenials, nella valorizzazione e rigenerazione del patrimonio.

Pertanto, Play ReCH si configura come uno strumento attraverso cui edificare comunità culturali in grado di donare cultura in modo avvincente, trasformando gli utenti in eroi culturali nell'affrontare missioni, attraverso l'applicazione, per riuscire a "salvare il patrimonio".

Nello specifico, alcuni principali obiettivi hanno guidato la progettazione della piattaforma Play ReCH:

- sostenere e incentivare processivi collaborativi di decision-making e di co-valutazione per la valorizzazione del patrimonio culturale;
- alimentare processi di rigenerazione urbana mediante azioni scalabili su territori differenti e capaci di attivare nei contesti specifici comunità culturali innescando pratiche di cittadinanza attiva;
- innovare il linguaggio delle esperienze culturali di rigenerazione soprattutto per coinvolgere il target dei millenials;
- esplorare le dinamiche di gamification e in generale il game-thinking in un rapporto osmotico tra digitale e reale;
- innescare e potenziare l'economia del dono, rendendo protagonisti gli users nelle donazioni a vantaggio delle cause dedicate alla valorizzazione del patrimonio culturale.

A partire da questi obiettivi, Play ReCH si configura come una piattaforma digitale che crea, o lascia la possibilità di co-creare, esperienze culturali innovative progettate come "missioni" da affrontare in differenti scale per risolvere, attraverso processi di innovazione sociale, un problema reale nel campo della valorizzazione del patrimonio, trasversale a differenti contesti o specifico in un preciso territorio di riferimento. La piattaforma virtuale si configura come un'interfaccia ludica attraverso cui riconquistare la dimensione reale della propria città abbattendo la noia delle offerte culturali standardizzate, trasformando i cittadini in "sensori umani" per comprendere a fondo i loro problemi, desideri e aspirazioni rispetto il contesto urbano di appartenenza.

Approcci, Metodi e Strumenti
#gamethinking #co-valutazione

Per costruire la proposta imprenditoriale Play ReCH, è stata sintetizzata la catena circolare suggerita dal game thinking, definendo un approccio adattivo e collaborativo, nelle seguenti fasi: esplicitazione dell'idea; identificazione dei potenziali utenti, ascolto ed estrazione dei dati; disegno e prototipazione del prodotto/servizio; test e validazione. Perseguendo questo iter, sono stati adottati differenti approcci, metodi e strumenti, declinati in base alle esigenze.

Per strutturare l'idea generale di Play ReCH, ovvero quella di una piattaforma di serious urban game co-creati e dedicati alla valorizzazione del patrimonio culturale e alla contestuale creazione di comunità culturali, è stato rilevante ascoltare e analizzare i pareri espressi dal potenziale target individuato, intercettando quelli che nel game-thinking si definiscono "superfans".

A tale scopo, una community survey online è stata strutturata in 4 parti principali: la prima parte dedicata alla presentazione dello strumento Play ReCH immaginato e la sua mission; la seconda parte costruita per indagare il potenziale interesse degli abitanti di un quartiere a partecipare ad una missione-tipo di Play ReCH, indagandone le motivazioni e i principali ambiti tematici di interesse; la terza parte è stata dedicata specificatamente alle associazioni e organizzazioni culturali, agli operatori culturali e alle attività commerciali del quartiere per capire il loro grado di interesse nella realizzazione di una missione Play ReCH. La quarta parte, infine, ha raccolto i dati anagrafici dei 120 cittadini partecipanti (30. 84% con un'età compresa tra i 27 e i 33 anni e il 65% di donne) con l'obiettivo di costruire di seguito specifiche personas. Il 78,3% dei cittadini ha espresso la volontà di partecipare alla missione Play ReCH nel proprio quartiere e, nello specifico, che sarebbe disposto a farlo sia online che offline. Tra le principali motivazioni: "condividere idee con altre persone", "collegare la dimensione virtuale a quella reale", "diventare un esempio per gli altri", "sentirsi parte attiva del quartiere", "attivare processi rigenerativi che coinvolgano gli abitanti come parte della città". Tra il restante 21,7%, l'8,3% giocherebbe solo online, mentre l'8,4% non è sicuro di avere tempo per partecipare. L'interpretazione collaborativa delle esperienze di Play ReCH è espressa dal 73,7% degli utenti che ha dichiarato la preferenza a partecipare con i propri amici, con la community di Play ReCH (49,2%) o con persone che ancora non conosce (42,4%), per "integrare competenze utili al raggiungimento della missione", "fare un'esperienza stimolante e produrre innovazione", "consolidare legami e crearne di nuovi", "avere un confronto con altre persone". Tra gli ambiti tematici in cui gli utenti preferirebbero esprimersi o acquisire nuove competenze attraverso le missioni, quelli dell'"architettura", della "natura ed ecologia" e infine della "fotografia" e "creatività".

Inoltre, è interessante notare che, nella terza sezione, il 35% delle associazioni e degli operatori culturali, con il valore più alto sulla scala Likert configurata da 0 a 5, ha individuato in Play ReCH un possibile approccio e strumento per amplificare e innovare le proprie attività che potrebbero essere riprogettate in una dimensione ludica per aumentare, per l'85% di loro, il coinvolgimento sociale della propria organizzazione.

Dai dati emersi, si rileva che la maggioranza degli utenti intercettati, in larga misura millenials, sarebbe favorevole a partecipare alle missioni proposte da Play ReCH in una dimensione ibrida, tra il digitale e il reale. La motivazione principale che spingerebbe gli utenti a partecipare è quella di sentirsi protagonisti insieme ad una comunità con cui condividere valori ed esperienze, nel contesto in cui si abita, incrementando le proprie conoscenze e le proprie *capabilities*. Gli utenti rispondenti al questionario hanno inoltre esplicitato come preferirebbero partecipare alle attività proposte con gli amici oppure in squadra con persone che non conoscono, in quanto tra le potenzialità principali intravedono quella di poter intessere relazioni e conoscere nuove persone. Inoltre, le riposte di organizzazioni, da enti ad associazioni culturali, fanno emergere il proprio interesse nella possibilità di brandizzare missioni sulla piattaforma per innovare la propria offerta e ampliare la propria audience.

I dati rilevati hanno consentito di ottenere in tempi rapidi un feedback importante per ridefinire e riadattare l'idea iniziale in un successivo step di disegno e riconfigurazione del prodotto/servizio.

Dal punto di vista della funzionalità del prodotto, si è perseguito il modello del Living-Lab in precedenza descritto, intendendo i servizi e il funzionamento del prodotto come parti di un più ampio processo iterattivo che traduce la costruzione della catena del valore degli impatti.

Il funzionamento di Play ReCH ruota attorno cinque macro-fasi: co-esplorazione del patrimonio culturale; co-progettazione delle missioni di Play ReCH; co-valutazione delle missioni di Play ReCH; generazione degli impatti circolari e creazione di una comunità culturale, o comunità patrimoniale (fig. 54).

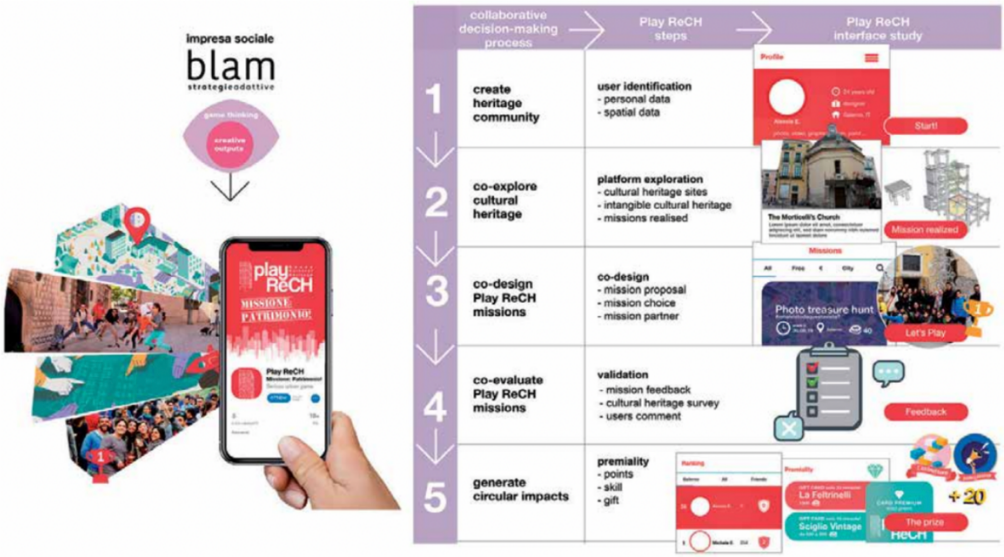


Figura 54 Play RecH process

1. Co-esplorazione del patrimonio culturale. La fase di co-esplorazione avviene su più livelli e in momenti differenti. Attraverso la fase di registrazione, la piattaforma PR conduce l'utente a rilasciare i propri dati personali e identificare il territorio di appartenenza mediante la geo localizzazione, esprimendo il legame attraverso il rilevamento di preferenze personali al fine di raccogliere dati hard e soft relativi al capitale umano e i contesti territoriali mappati, nonché al rapporto che insiste tra questi e gli abitanti. All'interno dell'applicazione, l'utente viene invece stimolato ad attivarsi per la valorizzazione del proprio contesto urbano, in particolare del patrimonio culturale dismesso o sottoutilizzato. I player possono infatti conoscere in profondità i contesti di gioco, ovvero i luoghi interessati da ogni singola missione, o identificare i luoghi del patrimonio che si intende valorizzare attraverso la co-creazione di una nuova missione. Scegliendo dalla piattaforma una delle missioni site-specific, è possibile infatti visualizzare una "vetrina digitale" con la descrizione dettagliata del bene interessato, i cui contenuti testuali e fotografici possono essere prodotti in collaborazione con esperti del settore, realtà locali, associazioni locali, gruppi social tematici, proprietari o gestori dei beni.

La fase di co-esplorazione e di profilazione degli utenti della comunità permette di definire una componente di input utile alla catena del valore dell'impatto dell'azienda.

2. Co-progettazione delle missioni. La fase di progettazione delle esperienze di valorizzazione del patrimonio culturale, materiale e immateriale, è il momento in cui l'obiettivo principale di PR viene sintetizzato in sotto-obiettivi, focalizzati su luoghi specifici (nel caso di missioni site-specific, ad esempio, in una città, un quartiere, un museo, etc.), o su esperienze specifiche che possono essere replicate in diversi "cluster" di luoghi (ad esempio, in tutti i territori, in tutti i musei, nei luoghi preferiti del patrimonio culturale, ecc.). La prima tipologia di missione è particolarmente funzionale per innescare connessioni dirette tra l'impresa e le comunità dei territori in cui si realizzano le missioni, interfacciandosi sia con gli abitanti che con le realtà locali coinvolte all'interno della missione. Il secondo tipo di esperienze, invece, manifesta la scalabilità dell'impresa che, attraverso l'infrastruttura tecnologica, si posizione

su di un più ampio livello di azione su scala nazionale, intercettando e ponendo in rete comunità e luoghi differenti, accomunati dal perseguimento del medesimo obiettivo nel compimento della stessa esperienza. Oltre alla possibilità di partecipare ad esperienze progettate da terzi, gli utenti possono candidare le proprie missioni attraverso un processo di co-progettazione guidato. La co-progettazione delle esperienze può avvenire con i diversi attori della città, dai cittadini, alle amministrazioni, alle organizzazioni locali fino agli attori culturali del territorio (artisti, associazioni, musei, fondazioni, gallerie, ecc.). La piattaforma tecnologica diventa così contesto aperto di innovazione per gli attori culturali che collaborano alla costruzione di esperienze nell'ambito della rigenerazione urbana, confrontandosi con altre realtà su scala nazionale e stimolando la capacità degli utenti di lavorare insieme nella definizione di soluzioni creative ai problemi urbani.

Nel dettaglio, ogni missione si progetta attorno tre principali step: l'individuazione di un problema reale nel contesto urbano; l'esplicitazione della sfida che chiarisce l'obiettivo da raggiungere per il superamento della missione; la specifica delle regole necessarie per poter affrontare l'esperienza, tra cui il tempo limite a disposizione per concludere la missione. In quanto serious urban game, il problema include tutte le informazioni reali e aggiornate relative al tema specifico, al bene d'interesse, alle realtà coinvolte, offrendo così differenti livelli di conoscenza e apprendimento delle questioni in gioco. Nello specifico, Play ReCH utilizza dunque differenti tecniche dedotte dal mondo del game: la gamification per il funzionamento complessivo della piattaforma dell'esperienza offerta all'utente; la "pointificazione" nell'assegnazione di punti, abilità, premi, ecc; il modello dei serious games per la realizzazione della missione puramente online; e la struttura dei serious urban games per la progettazione delle missioni diffuse online e offline attraverso la piattaforma.

In questo quadro, le missioni co-progettate si configurano come "attività" della catena del valore dell'impatto, elaborate a partire dagli input definiti nella fase di co-esplorazione, e assumono un ruolo chiave all'interno del processo decisionale collaborativo attivato.

3. Co-valutazione delle missioni. Al fine di co-valutare le esperienze personali e l'impatto delle esperienze affrontate sul territorio, PR richiede all'utente di fornire feedback ex-ante ed ex-post l'accettazione della sfida, di analizzare la variazione della conoscenza dei luoghi coinvolti nella missione e il grado di soddisfazione dell'esperienza completata rispetto alle aspettative iniziali riposte in essa, raccogliendo risposte condivise in grado di intercettare, dal basso, nuovi indicatori d'impatto community-based da implementare e testare nelle esperienze successive. La piattaforma favorisce la possibilità di commentare, in modo strutturato e costruttivo, le azioni compiute dagli altri giocatori e di valutare i commenti ricevuti, in modo da avviare dibattiti virtuosi e produrre legami tra i partecipanti. Il player registrato potrà così visualizzare i profili degli altri utenti e i loro contenuti, nonché le missioni svolte, i media prodotti, i punti e le competenze acquisite.

La co-valutazione assume così un ruolo strategico nella catena del valore dell'impatto, consentendo da un lato di monitorare gli esiti delle missioni, dall'altro di provare a co-valutarne gli impatti, raccogliendo dati quantitativi e qualitativi. I dati emersi offrono una base di riflessione per produrre un set base di criteri e indicatori, di rinnovare e assegnare pesi per misurare gli output delle singole esperienze concluse, ovvero i prodotti e servizi generati dalle attività, nonché, nel medio-lungo periodo, gli esiti prodotti da "cluster" di azioni.

4. Produzione di impatti circolari. Per contribuire alla costruzione di reti sociali, culturali ed economiche, generando contestualmente impatti circolari, PR sfrutta processi di gamification con relativi punteggi, abilità e premi. Accumulando esperienze nell'affrontare missioni, l'utente registrato potrà anche conquistare premialità dal nome "bricks", ovvero mattoncini paragonabili ad una moneta virtuale che gli consentiranno di donare, gratuitamente, soldi reali alle cause culturali promosse sulla piattaforma (fondazioni, ETS, volontari, ecc. che si occupano della valorizzazione del patrimonio culturale). In tal modo, si intende esprimere il

valore del dono in rete come elemento fondante per la costituzione di comunità culturali e patrimoniali, nonché capace di ampliare il senso di protagonismo desiderato dagli utenti e assecondare il desiderio di donare espresso dai millenials, così trasformati in “eroi culturali” del patrimonio.

5. Attivazione di comunità patrimoniali. Con l’obiettivo di comprendere come gli abitanti interagiscono con le loro città e il loro patrimonio culturale, e quindi per personalizzare l'offerta culturale sul target, l'impresa sociale ha bisogno di conoscere a fondo i propri utenti. Il valore aggiunto di PR è pertanto costruire occasioni per cui i singoli utenti-stakeholder entrino in relazione con gli altri, generando così una comunità relazionale che abbia radici comuni nelle esperienze culturali. Per raggiungere questo obiettivo, PR adotta alcune regole di gioco nel momento della registrazione dell'utente, dove oltre a costruire il proprio profilo con dati personali, il cittadino rilascia altri dati sensibili relativi ai propri interessi e al proprio territorio. Costruendo il proprio personaggio attraverso l'uso di avatar e altri dispositivi di coinvolgimento, il giocatore si trasforma in un vero e proprio sensore urbano all'interno di un processo di narrazione in cui diventa protagonista, collaborando con una comunità di amici e sconosciuti per raggiungere l'obiettivo finale: risolvere i problemi della città contemporanea e di un patrimonio dismesso o abbandonato.

Per quanto riguarda la prototipazione dell’idea imprenditoriale e del suo business, differenti approcci, metodi e strumenti sono stati declinati più propriamente dal campo del marketing e delle start-up. Nello specifico, la dimensione della sostenibilità dell’idea strutturata è stata esplorata attraverso 4 step principali: 1. Individuazione del target di riferimento; 2. Identificazione del mercato di riferimento; 3. Esplicitazione del business model; 4. Analisi dei competitor.

1. Individuazione del target di riferimento. Facendo seguito alla segmentazione della domanda attraverso i parametri tradizionali (demografici, geografici o geo-demografici), si è proceduto attraverso la definizione di un segmento di nicchia (pari circa al 5% del mercato) caratterizzato da un cluster ben preciso. Alla prima fase “immaginativa”, in cui si costruisce il quadro immaginario del consumatore sulla base demografica (nei suoi aspetti più evidenti, come età, abitudini, interessi, passioni, reddito, ecc.) e sulle sue esigenze (bisogni), si è proceduto con la ricerca dei dati reali, attraverso analisi quantitative (sondaggi, survey, ecc.) e qualitative (focus group, dialoghi face-to-face, ecc.). Tutti i dati raccolti sono funzionali alla definizione di una Stakeholder Map (fig. 55), e più nello specifico, una Empathy Map predisposta per la creazione di ogni Personas, ovvero una rappresentazione generica del cliente ideale.

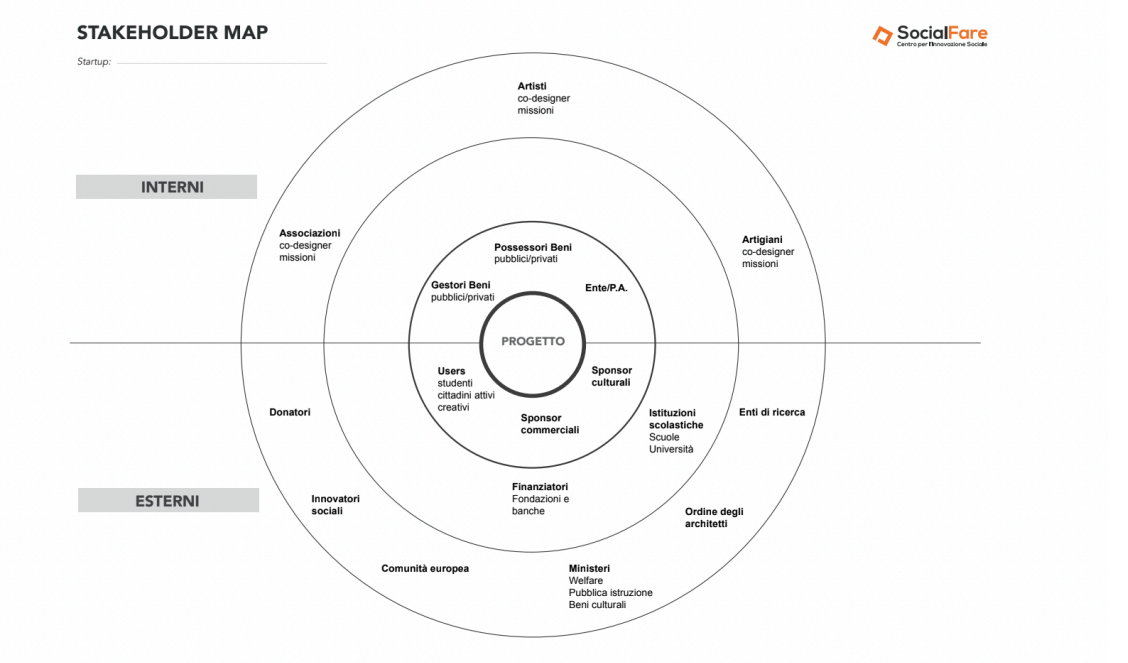


Figura 55 Stakeholder Map Play ReCH in collaborazione con Social Fare

La mappa degli stakeholder è particolarmente rilevante nel percorso di progettazione in quanto serve ad analizzare e visualizzare tutte le parti potenzialmente interessate e le loro relazioni, identificando sia coloro che potrebbero contribuire attivamente alla realizzazione del progetto, che coloro che ne potrebbero essere "colpiti". Nell'avvio di una nuova progettualità e nella relativa esplorazione di un nuovo mercato, la stakeholder map aiuta a identificare gli stakeholder del progetto, ovvero tutte le persone coinvolte o potenzialmente coinvolgibili a vario titolo. Questo significa dare valore a tutti gli esponenti interni (team, partner, manager, produttori, ecc.) ed esterni (clienti, opinione pubblica, cittadini, ecc.) mettendoli sullo stesso piano ed evidenziandone l'equilibrio che si deve generare nello sviluppo del processo di analisi e realizzazione. Evidentemente, seppur tutte presenti all'interno del medesimo processo di analisi, tutte le parti interessate non sono uguali, ma presentano differenze in merito alla loro potenziale capacità di generare un impatto. Pertanto, gli stakeholder identificati sono distribuiti in un ordine concentrico in base a quanto ritenuti centrali per il pieno funzionamento del progetto. Per delineare il livello e la tipologia di coinvolgimento, gli stakeholder vengono riposizionati all'interno del canvas mediante tecniche di brainstorming e produzioni di idee divergenti. Ad ogni stakeholder, o gruppo di portatori di interesse, è stato assegnato un valore in merito al "potere" (alto o basso), al "supporto" (positivo, neutro o negativo) e all'"influenza" (alta o bassa). La mappa degli stakeholder ha contribuito così ad una migliore conoscenza del territorio e dei differenti target, evidenziandone il potere e gli interessi di cui sono portatori, consentendo la progettazione di una comunicazione e lo sviluppo del prodotto in modo più efficace, nonché la costruzione di una rete di partnership e alleanze.

A partire dalla stakeholder map, sono stati individuati i profili dei principali stakeholder da poter coinvolgere nel progetto, sia in quanto utenti che partner di progetto, realizzando un Empathy Map Canvas (fig. 56) per ognuno di essi.

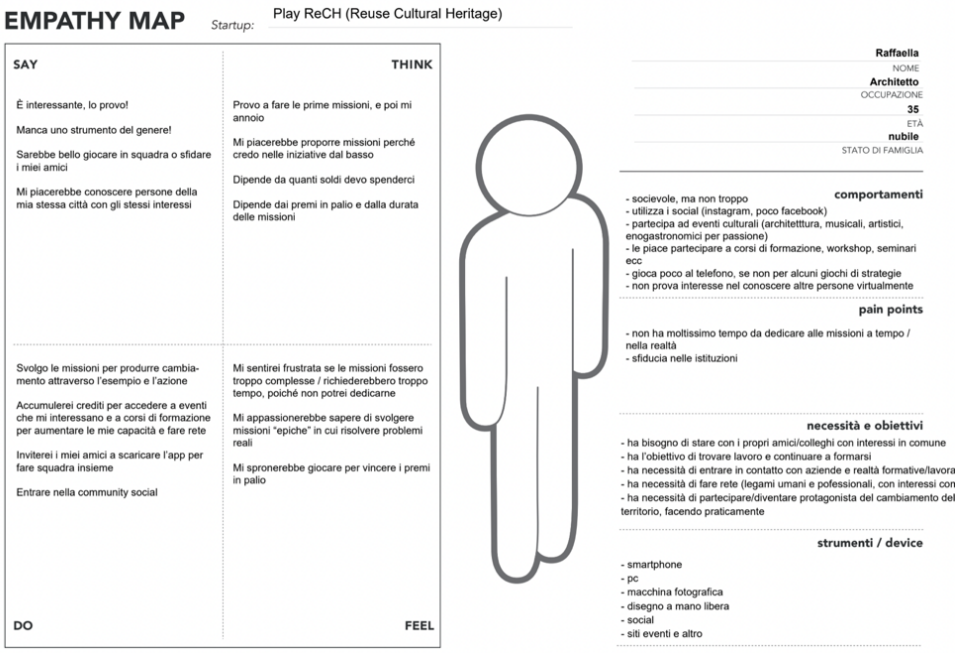


Figura 56 Empathy Canvas Map Play ReCH a titolo esemplificativo

L'Empathy Map è uno strumento collaborativo che permette un'esplorazione condivisa dei profili utenti attraverso un'immedesimazione empatica. Mediante un esercizio collaborativo, il team ha esplorato le sei principali sezioni di cui si compone il modello empatico della persona: "pensa e sente", ovvero cosa pensa, sente e teme il protagonista rispetto il prodotto in analisi; "ascolta", dunque quali pareri e giudizi ascolta l'utente, espressi dai suoi parenti o dai suoi amici; "vede", cioè cosa colpisce il protagonista analizzato riguardo il prodotto/servizio in progettazione; "dice e fa", ovvero quali sono le frasi principali del personaggio, quali le prime azioni riguardo il prodotto, ecc.; "dolori", ovvero cosa frusta l'utente analizzato; "valori", che cosa cioè rende felice il protagonista.

In particolare, tra i potenziali utenti analizzati, è emerso come tra i principali utenti di Play ReCH possa essere un under-35, un "millenials" con lavoro saltuario, probabilmente nell'ambito dell'architettura, abbastanza socievole e particolarmente interessato ad attività ed eventi sociali e culturali (musicali, artistici, enogastronomici, oltre che connessi all'architettura). Per quanto abbia bisogno di passare del tempo con i propri amici e colleghi, stringendo rapporti umani, ma anche professionali, non ha moltissimo tempo da dedicare ad esperienze di rigenerazione urbana e valorizzazione del patrimonio esclusivamente nella dimensione reale. Utilizza device tecnologici, ma non gioca molto sul telefonino, sebbene utilizzi i social e soprattutto instagram poiché consente agilmente di condividere le fotografie che ama scattare in giro per il mondo quando viaggia. In quanto precaria, non investirebbe soldi per partecipare alle missioni di Play ReCH, se non connesse a particolari premialità, tra cui apprezzerebbe molto la presenza di corsi di formazione ed esperienze creative per incrementare le proprie abilità ed entrare in nuove reti umane e professionali. L'utente analizzato, inoltre, si sentirebbe frustrato se le missioni risulterebbero eccessivamente complesse o richiederebbero troppo tempo, mentre si appassionerebbe nello svolgere sia missioni epiche in cui risolvere problemi reali, che piccole esperienze da poter completare direttamente da casa.

2. Identificazione del mercato di riferimento. I metodi di ricerca di mercato principalmente utilizzati si inseriscono all'interno di un approccio multidisciplinare, prevedendo l'integrazione di analisi quantitative e analisi qualitative per raccogliere dati di natura estremamente varia e variabile, come le connessioni causa-effetto delle scelte dei consumatori, ma anche la natura

dei loro bisogni, le tendenze che influenzano la domanda nonché altre caratteristiche come la direzione e l'intensità della curva delle vendite. Dato il suo approccio multidisciplinare, e i differenti scopi della ricerca di mercato con cui confrontarsi, la ricerca di mercato sfrutta spesso un mix di strumenti differenti, come banche dati e statistiche, analisi psicologiche nonché sociologiche, sondaggi d'opinione online, interviste telefoniche, osservazioni dirette, A/B testing ed esperimenti, focus group, interviste, analisi dei competitor, analisi congiunte, osservazioni dirette, TAM SAM SOM ecc. In quest'ultimo caso, il TAM è il mercato totale disponibile (Total Addressable Market), il SAM è il mercato potenzialmente disponibile (Served Available Market), SOM è il mercato realmente ottenibile (Serviceable and Obtainable Market), una stima che si basa sulla presenza di dati interni a disposizione, sullo studio dei propri punti di forza rispetto alla concorrenza in settori come la promozione, vendite, prezzi e molto altro ancora.

Data la complessità nell'identificazione di uno specifico mercato di riferimento, si è proceduto integrando alcune tra le differenti tecniche citate, quali statistiche, osservazioni dirette, analisi dei competitor e interviste. È così emerso un particolare campo di azione in cui agiscono prodotti e servizi, caratterizzati dalle logiche della gamification, nel mondo del marketing. In questo settore, imprese, enti, aziende di varia natura, investono in marketing reputazionale attraverso servizi e prodotti che, mediante le dinamiche del game, consentono loro di avvicinare nuovi bacini di utenti e innovare la propria presenza sul mercato. Si stima che nel 2019 questo particolare mercato abbia incrementato di oltre il 32% il fatturato globale passando da 6,8 miliardi di dollari registrati nel 2018 a quasi 9 miliardi di dollari, prevedendo una costante crescita stimata nel 2024 ad oltre 40 miliardi.

3. Esplicitazione del Business Model. Il business model (BM) "descrive la logica con la quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore" (Osterwalder and Pigneur 2010). Il modello di business individuato è di tipo ibrido, poiché rispetto le ordinarie tipologie di business unisce la community (ovvero la costruzione di una comunità costituita da un bacino di utenti in target che gratuitamente accedono alle esperienze attivate, ma che a pagamento possono accedere a servizi extra o all'acquisto del community merchandising), le inserzioni (proponendo dunque in piattaforma attività brandizzate sponsorizzate da aziende o marchi di natura culturale o prettamente business), e la donazione (prevedendo che gli utenti possano contribuiscono al valore fornito) mettendo a sistema strategie di digital marketing. Sperimentando l'integrazione di differenti forme di economia, tra cui quella del dono, la sostenibilità di Play ReCH si costituisce principalmente attorno un modello di Business to Business (B2B), in cui cioè le transazioni commerciali intercorrono direttamente tra imprese, e non tra l'impresa e il consumer (B2C).

Per la costruzione del Business Model, si è proceduto attraverso lo strumento del Business Model Canvas (fig. 57), un modello in grado di sintetizzare l'approccio sistemico discretizzando il complesso funzionamento di un'impresa in singole categorie così suddivise: offerta (Value Proposition), clientela (customer segments, channels, customer relationships), infrastruttura (key partner, key activities, key resource) e finanza (revenue streams, cost structure).

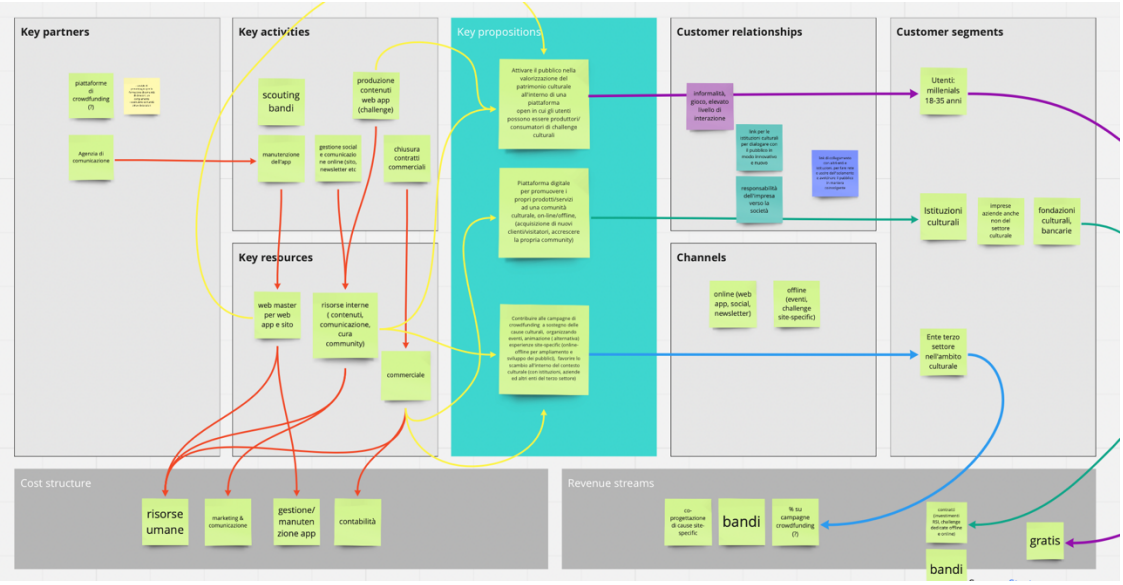


Figura 57 Business Model Canvas Play ReCH

4. Analisi dei competitor. Individuati i competitor diretti (che offrono un prodotto molto simile), indiretti (che offrono un prodotto o un servizio non analogo, ma in grado di soddisfare lo stesso bisogno del cliente oppure risolvere lo stesso problema) e potenziali (che non offrono lo stesso prodotto/servizio, ma che potrebbero farlo in futuro), i competitor sono stati confrontati attraverso lo strumento di business design "SWOT". L'analisi SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats) consente di analizzare in profondità la relazione tra il progetto d'impresa (PR) e i competitor rispetto i Punti di Forza, Punto di Debolezza, Opportunità e Minacce. I risultati emersi vengono sistematizzati all'interno di una tabella di Benchmarking, in cui i competitor vengono posti a confronto in base alle features (prodotto, metriche, marketing, ecc.) e poi graficizzate all'interno di un grafico cartesiano (fig. 58) in cui le variabili in cui sugli assi si pongono le variabili ritenute essere i principali caratteristiche del valore offerto.

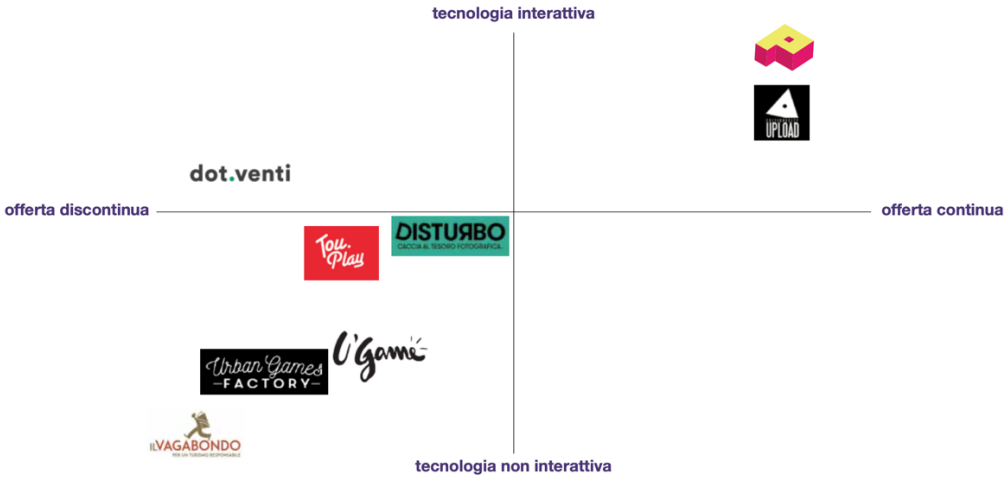


Figura 58 Analisi dei Competitor Play ReCH

In particolare, è emerso come due tra le principali caratteristiche in grado di sintetizzare analogie e differenze tra PR e i suoi competitor, siano l'utilizzo di un supporto tecnologico particolarmente interattivo e l'offerta di esperienze culturali continua e costante, ogni giorno. Rispetto i competitor individuati, infatti, PR si caratterizza per la costruzione di una piattaforma

digitale in forma di applicazione che consente agli utenti una forte interazione costante, sfruttando alcune delle logiche già note tipiche dei social. Inoltre, le missioni di Play ReCH sono presenti in modo continuo sull'app perseguendo un ritmo di costante aggiornamento, in quanto le missioni a tempo, una volta scadute, vengono immediatamente sostituite da nuove esperienze proposte dalla piattaforma o co-progettate dagli utenti direttamente sull'app. Una tecnologia molto interattiva se da un lato consente un maggior ingaggio dell'utente, dall'altro garantisce anche un'ampia raccolta di dati sia degli individui che relativi al comportamento delle comunità.

In tal modo PR contribuisce al raggiungimento dell'obiettivo predefinito di Blam, ovvero quello di utilizzare i dati di PR per considerare la realtà come un terreno di gioco in cui costruire comunità di patrimonio che condividono strategie di rigenerazione strutturate community-led, per identificare nuovi modi di valutare i complessi valori sociali condivisi e gli effetti generati nella catena del valore dell'impatto (fig. 58)

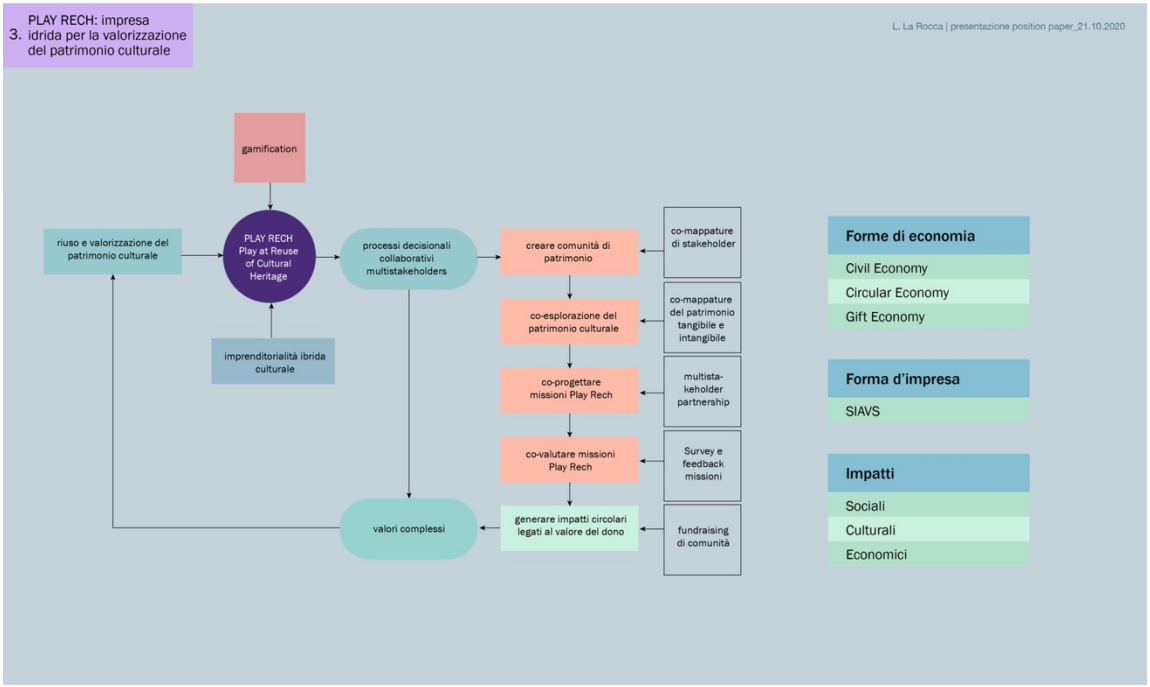


Figura 58 L'approccio Play ReCH

Parte 5. Outlooks

6. Proposta metodologica

Dalle sperimentazioni sviluppate mediante i casi di studio e dallo studio degli approcci metodologici relativi alla rigenerazione urbana e alle valutazioni multidimensionali incentrati sui processi collaborativi, è stato possibile ricostruire le diverse declinazioni di un percorso multi-metodologico che, astratte dal contesto specifico di applicazione, permettono di delineare una proposta ibrida, tesa a guidare e supportare l'attivazione e l'attuazione di un processo di rigenerazione urbana. La proposta metodologica, si considera così come il risultato del percorso di apprendimento incrementale generato dalle esperienze realizzate nell'ambito del percorso di tesi.

Nello specifico, l'esperienza su ampia scala portata avanti con il Ministero della Cultura (MiC) per valutare l'impatto generato sui territori dai progetti di rigenerazione urbana a base culturale sostenuti, ha contributo alla produzione di un Social Impact Co-Assessment Approach. Questo modello di valutazione ex-post, attraverso la costruzione di co-indicatori, sperimenta l'utilizzo della catena del valore degli impatti come strumento collaborativo per confrontare gli impatti attesi con gli effetti generati sui territori, coinvolgendo nel processo valutativo i principali portatori di interesse. Questa pratica riflessiva, di ripensare dunque a quanto generato attraverso l'ascolto attivo dei differenti stakeholder attorno uno strumento strategico e progettuale come la catena del valore degli impatti, ha contribuito alla definizione della proposta metodologica. Si è resa evidente, infatti, la necessità di considerare una fase di progettazione valoriale ex-ante attraverso la definizione di una catena del valore che sia in grado di palesare obiettivi di impatto condivisi cui tendere mediante la progettazione di azioni necessarie per raggiungerli, e di offrire occasioni di riflessione in-itinere, per verificare l'allineamento tra gli impatti attesi e quanto realizzato per raggiungerli attraverso l'ascolto attivo dei differenti portatori di interesse coinvolti nel processo.

Più nel dettaglio, l'esperienza di SSMOLL, l'urban living lab attivato per il riuso adattivo dell'ex chiesa dei Morticelli nel centro storico di Salerno, ha declinato la struttura di un living lab in un approccio collaborativo e riflessivo in cui il monitoraggio e la co-valutazione sono diventate pratiche strategiche e trasformative per strutturare il processo di riuso, individuare criticità e potenzialità in tempo reale e rispondere alle esigenze emergenti mediante risposte rapide e condivise. L'approccio del living lab emerso, dedicato al riuso del patrimonio culturale (CURLL), ha provato a sistematizzare le principali fasi con cui l'esperienza si è confrontata, definendo una cassetta degli attrezzi di possibili strumenti e tecniche collaborative, principalmente deliberative e non monetarie, da utilizzare e adattare alle esigenze di contesto, alle comunità coinvolte e agli obiettivi identificati. La proposta metodolgica adotta e riconfigura ex-post queste fasi (innesco, apertura del bene, attivazione, co-valutazione, implementazione) come pilastri su cui strutturare un più generico processo di rigenerazione urbana che, pur valutando ex-ante gli obiettivi d'impatto attesi, attraverso un continuo percorso di monitoraggio e co-valutazione, sia in grado di ri-definirsi nel tempo perseguendo l'approccio iterattivo del living lab strutturato nelle sequenze collaborative della co-esplorazione, co-progettazione, co-test e co-valutazione.

Il percorso affrontato a seguito della necessità di estendere il processo SSMOLL ad altri ex edifici ecclesiastici nella prospettiva di una valorizzazione in rete del patrimonio culturale religioso a supporto delle politiche pubbliche, ha condotto le pratiche in corso nel centro storico di Salerno a sperimentare un nuovo Collaborative Heritage Evaluation Approach (Co-HEva), dunque un approccio collaborativo per supportare le scelte delle politiche pubbliche in merito a dove poter intervenire, e perché. Questa esperienza, che ha integrato le precedenti attraverso la definizione di un processo valutativo attraverso l'utilizzo di tecniche

multicriteriali quali-quantitative e tecniche deliberative, contribuisce alla definizione della proposta metodologica, soprattutto nella prima fase di innesco per strutturare un processo decisionale multistakeholder e multiattributo in cui gli elementi urbani su cui intervenire possono diventare alternative tra cui scegliere tempi e modalità di intervento.

La successiva esperienza di MonteverginePark ha ripercorso parte del processo testato con il progettto SSMOLL, sperimentando questa volta il riuso di uno spazio verde abbandonato con lo specifico obiettivo di innescare comunità attive, critiche, consapevoli e riflessive. La pratica sperimentata ha, infatti, testato tecniche e strumenti valutati in una dimensione collaborativa, come il metodo AHP attraverso la piattaforma 1000minds, al fine di rendere protagonisti gli abitanti dalla scelta del sito, alla ri-progettazione dello stesso in un'area di biodiviersità, fino alla co-gestione dello spazio trasformato. Un minuzioso processo di elicitazione dei valori, co-design, co-valutazione e monitoraggio, ha così contribuito ad implementare la proposta metodologica perseguendo una prospettiva abilitante, in cui cioè i singoli step di un percorso di rigenerazione urbana possono diventare esperienze da condividere con i principali portatori di interesse al fine di raggiungere gli obiettivi attesi, tra cui l'incremento dell'empowerment delle comunità coinvolte e il loro riposizionamento in quanto comunità culturali e creative.

Infine, l'esigenza di trasformare le competenze acquisite in un'esperienza di imprenditoria ibrida, ha portato allo sviluppo della startup Play ReCH (Play at Reuse of Cultural Heritage) e del relativo Play ReCH approach, in cui le dinamiche collaborative sperimentate nella riformulazione dell'urban living lab, provano ad attivare comunità patrimoniali attraverso un'infrastruttura tecnologica e il linguaggio della gamification. Seppur sperimentate anche nelle altre esperienze, è in Play ReCH che il processo decisionale prova in modalità più marcate (pointification, serious urban game, epic game) ad esplorare nuove possibilità di coinvolgere le comunità nei processi di trasformazione urbana, semplificando i linguaggi per abbassare la soglia, suddividendo le fasi del processo in determinate esperienze, sfruttando gli strumenti digitali soprattutto nella raccolta dati attraverso cui i cittadini diventano sensori umani in grado, con le loro scelte, di orientare possibili strategie.Approcci tipidi della gamification hanno ampliato la cassetta degli attrezzi della proposta metodologica qui strutturata, mentre la prospettiva imprenditoriale ha orientato il processo proposto soprattutto nella definizione della fase di implementazione, in cui strumenti del marketing e del business, così come modelli di co-gestione e partnership multi-stakeholder, diventano necessari per contribuire alla crescita, alla sostenibiltà e alla longevità del processo rigenerativo.

L'attivazione dei diversi processi di rigenerazione e riuso ha permesso un riposizionamento delle fasi e delle metodologie, tale da definire un prototipo di processo, esplicitando i nodi rilevanti dalle sue origini (dove e perché agire?), passando per le fasi più operative di attivazione (con chi agire e come agire?) fino a quella di implementazione (cosa realizzare nell'agire e come l'agire diventa generativo di nuovi processi e valori?). Uno dei presupposti significativi della proposta è costituito dall'approccio proprio dei Living Lab e degli Urban Living Lab (Concilio 2016; Steen and van Bueren 2017), riprendendo la struttura procedurale e applicandola includendo processi, tecniche ed azioni, e tenendo conto di un'articolazione multi-scalare, multi-attoriale e multidi-mensionale esplicitata per fasi cicliche.

Uno degli obiettivi principali consiste nell'esplicitare, nelle varie fasi del processo decisionale, il ruolo della valutazione come dispositivo progettuale e interfaccia tra competenze e saperi, in grado di scandire l'articolazione del processo di rigenerazione e includere le diverse opportunità di interazione con e tra i differenti stakeholder, supportando le fasi metodologiche ed operative con tecniche e strumenti propri delle valutazioni integrate, declinate secondo un approccio collaborativo. In questa cornice, la proposta disegna un

processo-tipo di rigenerazione urbana che si struttura attorno meccanismi di valutazione che risconocono le dimensioni della riflessione trasformativa e della ricerca attiva significative nel segnare un cambio di paradigma. Le caratteristiche riflessive, evolutive, trasformative a adattive del processo proposto, ridefiniscono la semantica della valutazione non più intesa solo come misurazione, ma come azione strategica per riflettere e trasformare. Questo presupporto ha portato a definire un approccio metodologico strettamente operativo, che simulando un manuale delle istruzioni, mette a sistema le fasi operative sperimentate nelle esperienze sul campo, con gli obiettivi strategici, i possibili strumenti e approcci da utilizzare e i risultati attesi da ognuna di esse.

La proposta è caratterizzata da sei fasi principali che, seppure descritte secondo un ordine progressivo, possono essere ripercorse ciclicamente oppure adottate parzialmente nei diversi contesti decisionali: 1. Identificazione; 2. Innesco; 3. Sperimentazione situata; 4. Riflessione in azione; 5. Implementazione; 6. Apprendimento adattivo.

Si riporta di seguito una descrizione delle fasi che caratterizzano l'approccio e che sono rappresentate in figura 59.



Figura 59 Proposta metodologica

In ciascuna delle fasi è possibile individuare una modalità diversa di interpretare e applicare la valutazione, esplicitandone il ruolo, gli obiettivi, gli approcci e gli strumenti.

1. Identificazione: dove e perché agire?

La prima fase della proposta metodologica consiste nella co-esplorazione del contesto di azione e nell'identificazione strutturata dei beni e delle aree d'interesse, mediante un processo di progressiva elicitazione dei valori condivisi, integrando componenti oggettive e soggettive.

Obiettivi di questa prima fase sono: 1. Comprendere le specificità dei beni e del contesto; 2. Identificare le potenzialità di rigenerazione multiscalare; 3. Individuare un ordinamento di priorità condiviso rispetto al quale stabilire dove sia preferibile agire al fine di attivare il processo e delineare una più ampia strategia urbana e territoriale.

Questa prima fase si suddivide in:

1.1. Co-definizione del problema decisionale: esplicitazione dell'obiettivo principale che motivi l'attivazione di un processo di rigenerazione (riuso adattivo di beni pubblici e/o privati; trasformazione di aree di scarto o di aree verdi abbandonate; rigenerazione di aree o spazi residuali; ecc.), attraverso le seguenti tre valutazioni:

- una valutazione degli stakeholder (*stakeholders assessment*), che permette di identificare i principali proprietari delle risorse e i diversi possibili utenti; una valutazione dei modelli di relazioni e partnership esistenti; un'analisi e descrizione dei processi decisionali che caratterizzano i contesti in cui interagiscono gli stakeholder;
- una valutazione istituzionale (*institutional assessment*) dei regolamenti e delle regole (formali, informali, riconosciute e consolidate) e che guidano le attività all'interno del contesto decisionale e l'individuazione degli attori che possono influenzare direttamente e indirettamente il sistema;
- una valutazione delle risorse (*resources assessment*) che si avvale delle diverse forme di conoscenza per fornire un inventario preliminare delle componenti rilevanti che caratterizzano il contesto decisionale, insieme all'identificazione dei processi funzionali e delle interazioni tra le componenti chiave.

1.2. Co-esplorazione del contesto decisionale: identificazione delle caratteristiche ambientali, sociali, economiche e culturali del contesto urbano in cui si agisce a partire dai risultati ottenuti nella Co-definizione del problema decisionale. La fase di Co-esplorazione del contesto decisionale costituisce un percorso di esplorazione collaborativo teso a coinvolgere i differenti attori del territorio nell'intento di raggiungere una conoscenza più profonda del contesto e una identificazione dei valori rilevanti per la comunità di riferimento.

Obiettivo: la co-esplorazione del contesto decisionale si pone l'obiettivo di riconoscere e coinvolgere i principali stakeholder e gli attori urbani e territoriali potenzialmente interessati all'attivazione del processo; esplicitare il sistema di relazioni che caratterizza il contesto urbano, inteso come interazione tra differenti forme di capitale (manufatto, naturale, umano, sociale, economico, istituzionale); raccogliere e interpretare le preferenze degli stakeholder e delle comunità insieme ai valori riconosciuti ed attribuiti alle risorse urbane e territoriali, espressione delle potenzialità e delle criticità percepite, connesse all'abitare quei luoghi.

Approcci e tecniche: gli approcci e le tecniche che possono essere particolarmente significativi in questa fase includono sia strumenti propri delle analisi e delle interpretazioni oggettive dei fenomeni, che strumenti propri dei processi dialettici e deliberativi, in grado di supportare l'identificazione delle preferenze soggettive e la gestione dei conflitti. Tra le tecniche, l'analisi istituzionale

degli stakeholder attraverso la stakeholder map (Giordano et al. 2018), permette di intercettare i principali portatori di interesse; la social network analysis (Serrat 2017) può essere di supporto per comprendere le strutture sociali attraverso il sistema di relazioni che collega gli attori; i percorsi di co-mapping e le mappature partecipate (Tedeschi and Dovarch 2019), con elaborazioni in ambiente GIS dei dati raccolti, permettono di rilevare e identificare le caratteristiche dei beni e dei relativi contesti, integrando e contaminando le analisi cartografiche, la consultazione diretta, la consulenza di esperti. La raccolta di dati hard e soft (Chodakowska and Nazarko 2020), significativi per l'elicitazione di valori condivisi e l'individuazione del sistema di relazioni e legami che insistono tra le comunità e il territorio può avvalersi di tecniche proprie della ricerca-azione partecipativa (Piccardo and Benozzo 2010) e dei processi decisionali dialettici (Buckles and Rusnak 1999), quali interviste, survey e focus group, ma anche di tecniche proprie dei processi di gamification (Hamari, Koivisto, and Sarsa 2014), che rappresentano strumenti adatti per costruire momenti di scambio e condivisione particolarmente rilevanti non solo per la raccolta dei dati significativi, ma anche per delineare le condizioni favorevoli alla costruzione di comunità consapevoli e fortemente integrate sin dall'inizio del processo.

Output: uno degli output principali della Co-definizione del problema decisionale e della Co-esplorazione del contesto decisionale è costituito dalla "Matrice delle Informazioni", in cui, attraverso una struttura della conoscenza multidimensionale è possibile restituire una conoscenza articolata e condivisa del contesto in esame, che permetta di descrivere le risorse attraverso il sistema di relazioni con il contesto e con gli attori.

1.3. Co-valutazione delle alternative: identificazione delle alternative di progetto (beni immobili; possibili scenari di progetto; ecc) e valutazione delle stesse, a partire dalla Matrice delle Informazioni precedentemente ottenuta.

Obiettivo: lo scopo principale è quello definire un ranking di alternative in grado di restituire un ordine di priorità d'intervento, al fine di supportare il processo decisionale nella scelta di dove intervenire in modo prioritario, privilegiando le alternative in cui convergono i differenti interessi, e per quali motivazioni.

Approcci e tecniche: in questa fase, particolarmente significativo è l'utilizzo di approcci quantitativi misti, tra monetari e non monetari, declinati in una modalità collaborativa e inclusiva, in grado di coinvolgere nel processo valutativo i principali stakeholder individuati. Tra le tecniche monetarie, nel campo dei metodi diretti, le preferenze dichiarate (Pearce and Mourato 1998), come le valutazioni di contingenza (Minieri 1995), consentono, tra l'altro, di valutare la disponibilità delle persone a pagare indagando la stima del valore dei beni che, per loro caratteristiche intrinseche, non hanno un mercato; i metodi indiretti, invece, o preferenze rivelate (Moreschini 2003), diventano particolarmente significative lì dove la necessità di individuare il valore d'uso è supportata dalla possibilità di desumere determinati comportamenti messi in atto. Tra le tecniche non monetarie, le Mappe Cognitive Fuzzy (FCM) (M Bottero et al. 2019), consentono di raccogliere informazioni sulla percezione dei soggetti che intervengono come, per generare scenari realistici e appropriati, così come per creare modelli partecipativi; le Analisi Multi-Criteria invece (AMC) (Belton and Stewart 2002; Cochrane and Zeleny 1973; Latora et al. 2018), supportate da sistemi di supporto alle decisioni (SSD) mediante laboratori di co-valutazione da attivare con le comunità coinvolte, consentono di

confrontare alternative sulla base di criteri diversi tra loro, tenendo conto dell'importanza relativa attribuita a ciascuno di essi. In tal senso, la costruzione di co-indicatori, elaborati e condivisi con gli stakeholder coinvolti, rappresenta un'opportunità per qualificare il processo collaborativo attivato. Perseguendo questo approccio metodologico, le priorità d'intervento identificate tengono dentro pareri di esperti così come di abitanti, di attori principali del territorio così come di politici, perseguendo una sostenibilità economica, ma anche non prettamente tale, al fine di rispettare i valori condivisi riconosciuti precedentemente dagli stakeholder.

Output: il principale output della co-valutazione delle alternative è un "Ranking condiviso delle Alternative", ovvero un ordine di preferenze e/o priorità che indirizzano la possibile strategia progettuale da intraprendere a breve, medio e/o lungo termine.

1.4. Co-Definizione della strategia: definizione di una strategia d'intervento a partire dal Ranking condiviso delle Alternative, emerso nella fase di co-valutazione delle alternative, mediante percorsi di co-progettazione e co-valutazione. Nello specifico, la proposta prevede la spazializzazione delle alternative valutate all'interno di una mappa delle priorità, mediante la costruzione o implementazione di mappe GIS e modelli grafici, affinché i risultati emersi diventino rappresentazioni da costruire in modo condiviso con le comunità coinvolte e comunicare in modo diretto ed efficace, nonché base su cui impostare esperienze collaborative di co-design.

Obiettivo: questa fase si pone l'obiettivo di supportare la scelta dei principali stakeholder nell'interpretazione del ranking condiviso delle alternative emerso e nella co-progettazione di possibili scenari da attivare concretamente, in forme tangibili e/o intangibili, all'interno del contesto urbano precedentemente co-esplorato, a partire dalla condivisione e/o elicitazione di nuove catene del valore.

Approcci e tecniche: particolarmente significativi in questa fase possono essere gli approcci qualitativi, quali l'analisi SWOT (Humphrey 2005) o anche il Diagramma di Ishikawa o Fishbone Diagram (Ishikawa 1976; Tague 2004) per indagare punti di forza, di debolezza, opportunità e minacce di possibili scenari emergenti; tecniche deliberative (Kenter et al. 2016; Spash 2008), tra cui interviste, focus group e brainstorming, supportate da metodi rapidi e semplici a supporto di processi decisionali collaborativi come il dot voting (Dalton 2019), per co-progettare e co-valutare le strategie progettuali. Lì dove il processo decisionale richiede strumenti e metodi più strutturati, le analisi quantitative multicriterio, come le tecniche basate sul confronto a coppie (AHP) (Ilicali and Giritli 2020), declinate in modalità interattive e collaborative, consentono di facilitare la definizione di scelte e, contemporaneamente, di identificare i criteri e i valori prioritariamente condivisi e ritenuti necessari nelle strategie in via di definizione.

Output: tra gli output principali, la definizione di una "Strategia progettuale collaborativa" intesa come manifestazione della condivisione di molteplici e differenti interessi, rappresentati all'interno di una scelta progettuale su scala urbana, e della identificazione di azioni condivise.

2. Innesco: con chi agire?

La seconda fase della proposta entra nel merito dell'operatività, costruendo il percorso necessario per attuare la strategia emersa nella fase precedente (riuso di uno specifico immobile, trasformazione di una specifica area verde, ecc.).

Gli obiettivi di questa seconda fase sono: conoscere approfonditamente il contesto specifico in cui ricade la strategia definita; definire un modello di partnership e di governance del processo; condividere ex ante gli obiettivi d'impatto a lungo, medio e breve termine.

Questa seconda fase si suddivide in:

2.1. Conoscenza approfondita: ricognizione e implementazione collaborativa delle informazioni precedentemente raccolte, focalizzandosi sullo specifico contesto individuato dalla strategia condivisa e sulle sue differenti forme di capitale.

Obiettivo: attivare un processo di co-esplorazione alle scale più opportune per riconoscere e coinvolgere ulteriori stakeholder e attori urbani potenzialmente interessati dalla strategia definita.

Approcci e tecniche: a partire dalle indagini precedentemente svolte, significativi in questa fase possono essere strumenti e tecniche per approfondire e validare, insieme a nuove parti di comunità coinvolte nella scala d'intervento, alcuni elementi del contesto e caratteristiche della strategia definita, mediante mappature partecipate integrate di consultazioni dirette e consultazioni degli esperti. Inoltre, l'utilizzo di tecniche deliberative basate sul dialogo supporta la più ampia condivisione del processo in corso, non solo per raccogliere feedback in un percorso co-esplorativo e allo stesso tempo meta-progettuale, ma anche per stimolare la partecipazione e l'inclusione delle comunità nella realizzazione della strategia precedentemente definita.

Output: database delle informazioni multidimensionale, per implementare la Matrice delle Informazioni, ampliare la Mappa delle Priorità e incrementare la Strategia progettuale collaborativa.

2.2. Programmazione e pianificazione del processo: pianificazione del modello operativo e della struttura di governance del processo per attuare la strategia definita nella fase precedente.

Obiettivo: a partire dal database di informazioni, gli obiettivi di questa fase sono: esplicitare i valori principalmente condivisi su cui definire obiettivi d'impatto da raggiungere e monitorare nel tempo mediante l'individuazione di co-indicators; identificare l'approccio collaborativo da adottare più coerente per il raggiungimento degli impatti; definire un approccio gestionale attraverso la definizione di un modello di partnership e di co-governance del processo.

Approcci e tecniche: nell'ambito della valutazione d'impatto ex-ante, i metodi di processo, come il Global Reporting Initiative (GRI) (GRI 2019), restituiscono un set di criteri e indicatori rilevanti per strutturare il monitoraggio e la valutazione ambientale degli interventi programmati; i metodi di impatto, invece, aiutano a identificare il beneficio sociale che si intende raggiungere nel tempo, così come i risultati operativi e le azioni necessarie per poter attivare il cambiamento atteso. In questo, strumenti come la catena del valore degli impatti, inserita nella Teoria del Cambiamento (TOC) (James 2011), richiedono un lavoro condiviso di co-progettazione della strategia a lungo termine e di individuare criteri e indicatori coerenti con le finalità definite e misurabili nel tempo.

Output: oltre al manifesto programmatico, ovvero un Programma Strategico con set di criteri e indicatori utili alla misurazione dell'impatto, da questa fase emerge un più ampio Minimum Viable Process (declinato dal Minimum Viable Project), ovvero un prototipo di processo teoricamente funzionante, applicabile in tempi rapidi e

sufficientemente ampio per poter ottenere feedback funzionali al suo adattamento nel contesto reale.

3. Sperimentazione situata: come agire?

La terza fase della proposta metodologica è quella dedicata all'applicazione e al monitoraggio della strategia definita attraverso il Minimum Viable Process (MVP) strutturato nella fase precedente.

Gli obiettivi di questa seconda fase sono: l'attuazione del Programma Strategico e l'integrazione dello stesso a partire dalla pratica sperimentata sul campo; la co-produzione di nuove catene del valore nell'innesco di comunità attive; il monitoraggio delle pratiche attivate.

Questa fase si suddivide in:

3.1. Condivisione: condivisione e comunicazione delle azioni da intraprendersi con il partenariato costituito, con la rete di stakeholder individuati e le comunità locali, al fine di ampliare il bacino di utenza potenzialmente coinvolgibile nel processo.

3.2. Attivazione e monitoraggio: calendarizzazione, esecuzione e monitoraggio delle attività co-progettate.

Obiettivo: testare l'MVP definito interagendo nella pratica, interfacciandosi con l'imprevisto per raggiungere i risultati e gli impatti attesi.

Approcci e tecniche: interfacciandosi con l'imprevisto e adattandosi alle circostanze che l'azione inevitabilmente muta, approcci della co-valutazione possono confrontarsi con la dimensione della temporaneità, i criteri dell'urbanismo tattico (Campo 2016), i principi del placemaking (Project for Public Space 2018). In particolare, si prediligono approcci collaborativi, come quelli suggeriti dal modello dell'urban living lab (Steen and van Bueren 2017), in cui le singole esperienze rappresentano un momento di applicazione del più ampio processo, funzionale al raggiungimento dell'impatto atteso. Tra le tecniche di valutazione, da declinarsi nella dimensione collaborativa, quelle deliberative consentono una maggiore interazione con le comunità. La suddivisione delle esperienze attivate in cluster specifici, e la relativa raccolta di feedback (soft) e dei dati (hard) mediante differenti tecniche di coinvolgimento, consente la costruzione di un ampio data base attraverso il quale misurare di volta in volta gli output del processo, oltre a segmentare domanda e offerta attraverso i comportamenti rilevati delle comunità partecipanti.

Output: quanto emerge da questa fase è un primo ranking che riordina, in base ai criteri precedentemente definiti, i cluster delle attività sperimentate, al fine di restituire il livello di allineamento tra le aspettative programmate e le risposte del contesto reale, di integrare nuove sollecitazioni emerse dai territori, e di implementare dunque la strategia complessiva definita e la catena del valore d'impatto. Nel processo di valutazione diventa fondamentale considerare quali esperienze e quali indirizzi strategici si manifestano essere più o meno sostenibili (da un punto di vista economico, sociale, culturale e ambientale), così come di comprendere quali più o meno risultano essere partecipati, condivisi e apprezzati dalle comunità di riferimento.

4. Riflessione in azione: cosa è emerso?

A partire dalle prime esperienze fatte, la quarta fase che propone la proposta metodologica è quella della riflessione su quanto sperimentato (Schön 1987), per indagare i contenuti, identificando potenzialità e criticità; i processi, per ri-costruire le

strategie e le procedure risolutive dei problemi individuati; le premesse, riconsiderando i presupposti su cui si fondano i problemi (Mezirow 1998); le emozioni sollecitate, positive e negative, durante le esperienze.

la tenuta del Piano Strategico determinato nel confronto con il contesto reale, indagando tanto i dati predeterminati, direttamente emersi nelle azioni innescate, tanto quanto quelli inattesi, in grado di esplicitare nuove dimensioni del valore potenzialmente trainanti nella fase successiva di implementazione del processo.

Obiettivo: riesaminare il processo attivato analizzando il database di informazioni raccolte durante il monitoraggio per ri-definire una visione comune e valutare criticamente i risultati ottenuti in un processo di riflessione condiviso tra gli stakeholder coinvolti nel processo.

Tecniche e approcci: in questa fase, particolarmente incisive sono le tecniche di condivisione basate sulla dialettica, in cui l'analisi dei dati raccolti durante la fase di sperimentazione, diventano occasione di dialogo per approfondire le motivazioni. In questa prospettiva, tecniche di brainstorming, focus group, word cafè, mediante approcci strutturati sulle logiche della gamification, possono facilitare, tra i differenti stakeholder coinvolti, lo scambio di idee attorno temi specifici.

Output: Report strategico su punti di forza e debolezza di quanto sinora attuato prodotto da momento di riflessione attiva tesa alla risoluzione dei conflitti e al superamento delle criticità, determinando possibili soluzioni condivise per orientare i futuri sviluppi del processo.

5. Implementazione: come diventare generativi?

La quinta fase è quella della sedimentazione e implementazione del processo in corso. A partire dalle sperimentazioni situate e dalle prime valutazioni effettuate, in questa fase si definisce il modello strutturale del processo in corso affinché il percorso intrapreso possa definirsi generativo per le comunità di riferimento e sostenibile nel tempo.

L'obiettivo di questa fase è supportare la definizione di un modello di sostenibilità, tanto sociale quanto economica, passando per una definizione della struttura organizzativa.

Nello specifico, la quarta fase si suddivide in:

5.1. Co-governance: costruzione di modelli di governance collaborativa e multi-stakeholder nel segno della valorizzazione del bene pubblico inteso come *common* attraverso la definizione di una struttura organizzativa ibrida e multi-attoriale.

Obiettivo: l'obiettivo di questa fase è quella di implementare e/o consolidare la struttura organizzativa sinora testata per sperimentare sul campo la strategia progettata, al fine di proiettare il processo verso il raggiungimento di impatti a lungo termine.

Approcci e tecniche: a supporto di questa fase, la sperimentazione di strumenti di co-gestione del bene pubblico, come patti di collaborazione, comodato d'uso, concessioni, ecc. possono favorire lo sviluppo di percorsi di imprenditorialità attraverso la definizione di partnership pubblico-privato-ets. Contemporaneamente, la ridefinizione degli obiettivi d'impatto attraverso, implementando nuovi criteri utili alla misurazione dei dati emersi durante la fase sperimentale, attraverso strumenti di valutazione ex ante, consente, con maggiore precisione, di modellare l'MVP testato.

Output: da questa fase può emerge una struttura manageriale in grado di sostenere, coordinare e sviluppare il processo in corso nella prospettiva degli impatti attesi definiti, avendo la capacità di posizionarsi nel mondo ibrido del mercato ad impatto.

5.2. **Pianificazione della sostenibilità:** definizione di un modello, o più modelli, di sostenibilità economica ad impatto.
Obiettivo: la finalità è quella di individuare un sistema di sostenibilità innovativo che sia in grado di garantire l'implementazione e la crescita del processo attraverso il coinvolgimento di partner che, nell'interesse del bene comune, siano in grado di sostenere il processo affinché sia generativo in termini ambientali, sociali, culturali ed economici.
Tecniche e approcci: particolarmente significativi in questa fase possono essere strumenti, tecniche e approcci propri del marketing e del business, così come del campo della valutazione d'impatto. Strumenti come il social business canvas (Osterwalder and Pigneur 2010), o business plan e piano finanziario, possono essere di supporto nel pianificare, comunicare e ridefinire il modello di business in via di definizione attraverso processi collaborativi di co-design. L'integrazione di questi strumenti, con quelli più strutturati della valutazione d'impatto, come lo SROI (Kroeger and Weber 2017), facilitano l'implementazione del modello strutturato, definendo con maggiore intensità le attività necessarie da mettere in campo per raggiungere gli obiettivi d'impatto atteso, condividendo uno strumento di valutazione nel co-progettazione di co-indicators utili al campo e al contesto specifico di sperimentazione. La costruzione di modelli di sostenibilità ad impatto per la co-gestione di beni pubblici implementa modelli di innovazione chiamati a sperimentare anche nuove forme di imprenditorialità cooperativistica e di economia ad impatto in cui le comunità diventano produttrici e beneficiarie allo stesso tempo.
Output: un piano di sostenibilità ad impatto in cui la gestione del bene pubblico coincida con la costituzione di comunità patrimoniali che attorno ad essi radicano competenze e passioni.

5.3. **Implementazione e monitoraggio:** attivazione del processo implementato, facendo seguito alla sperimentazione avviata e a quanto emerso dalla riflessione critica condivisa.
Obiettivo: attuare le attività implementate per testare i modelli di co-governance definiti e il piano della sostenibilità strutturato, attraverso un continuo processo adattivo di monitoraggio e valutazione del percorso.
Tecniche e approcci: in questa fase, approcci deliberativi sono particolarmente significativi per monitorare gli esiti delle singole esperienze attivate sia in termini quantitativi che qualitativi. Sulla base dei co-indicators precedentemente attivati, azioni di micro-valutazione costanti nel tempo sono particolarmente significative per constatare il livello di avanzamento del processo ed essere in grado di direzionarlo verso il raggiungimento degli impatti attesi.
Output: il raggiungimento degli impatti attesi e della sostenibilità progettata attraverso un Report periodico degli impatti raggiunti, tra cui l'attivazione di comunità consapevoli attorno a processi di trasformazione del proprio territorio; il consolidamento di un sistema di co-governance aperto all'innovazione e a nuove partnership; la definizione di un sistema di valutazione collaborativo agile e adattivo.

6. Apprendimento adattivo: cosa è stato appreso?

La fase di apprendimento adattivo è di fatto trasversale all'intera proposta metodologica che persegue una logica iterattiva di continua implementazione del modello costruito a partire dalle esperienze sperimentate sul campo. Si individuano almeno tre tipologie di apprendimento:

- apprendimento scientifico, in merito alla fattibilità di tecniche, approcci e strumenti testati durante le varie fasi del processo, nonché riguardo l'intera coerenza del processo testato nella sua concreta applicazione. L'apprendimento scientifico implica una ricognizione continua della conoscenza appresa e una disseminazione della stessa, provando a generalizzare i procedimenti testati nel contesto di riferimento, senza perderne il contributo specifico;
- apprendimento comunitario, ovvero abilitazione delle specifiche comunità, coinvolte durante il processo, che apprendono come superare i conflitti per raggiungere obiettivi condivisi implichi effettuare scelte nella prospettiva del bene comune, analizzando le relazioni di causa-effetto sulla base delle nuove conoscenze acquisite. In tal senso, l'apprendimento condiviso a livello di comunità contribuisce ad attivare comunità critiche e consapevoli;
- apprendimento politico, istituzionalizzando dunque modalità innovative per la trasformazione multidimensionale di processi urbani e per la valutazione degli stessi, si contribuisce tanto all'incremento di fiducia nelle istituzioni, lì dove in grado di co-governare processi di rigenerazione al patrimonio pubblico rivolti, quanto allo sviluppo delle politiche locali, mediante l'attivazione di pratiche, strumenti e modelli di valutazione e co-governance del patrimonio.

7. Conclusioni e prospettive di ricerca

Dall'analisi delle tematiche emerse nell'indagine di valori e impatti nei processi di rigenerazione urbana e innovazione sociale community-based, e nello specifico di riuso del patrimonio culturale attraverso l'innesco di nuove forme di economia e imprenditoria ad impatto, la tesi si è interrogata sulle modalità possibili per coordinare e supportare le politiche dall'innesco alla co-governance di processi complessi, in relazione alla contestuale esigenza di generare impatti sociali.

La risposta alle domande di ricerca ha comportato, nella sperimentazione sul campo attraverso l'attivazione dei casi studio, la definizione di una proposta metodologica in cui l'esplicitazione degli step operativi necessari per strutturare un processo collaborativo di rigenerazione urbana è supportata dalla definizione di una struttura valutativa che, nella sua connotazione collaborativa, assume caratteristiche riflessive, adattive, evolutive e trasformative.

Infatti, il processo di co-valutazione strutturato mira a sostenere un processo decisionale collaborativo che, per step, sia in grado di supportare operativamente le scelte da intraprendere per l'attuazione degli interventi, stimolando la riflessività dei professionisti coinvolti sulla relazione che insiste tra azioni innescate, i differenti sistemi contestuali e le relative relazioni socioeconomiche e socio-ecologiche. Il carattere riflessivo della valutazione emerge anche dalla forte interazione tra rigore scientifico e applicazione pratica che suggerisce un approccio basato sulla logica del learning-by-doing attraverso il quale gli stakeholder sono coinvolti nell'intero processo di valutazione, incentivandone così l'autoconsapevolezza e migliorando il livello di apprendimento rispetto l'esperienza affrontata. L'aspetto critico della pratica riflessiva è che richiede un impegno rilevante, nell'apprendere dall'esperienza, differente da quello richiesto per attivare un modello predeterminato. Il processo di indagine di tipo riflessiva richiede infatti di rispondere alle esigenze specifiche del contesto in cui si opera, e riflettere criticamente rispetto quanto prodotto, attraverso un'analisi che coinvolge anche il contesto sociale, morale e politico della pratica (Ashcroft et al. 2013). Assecondando le logiche tipiche dell'apprendimento scolastico, il valutatore e gli

stakeholder coinvolti nel processo valutativo si sviluppano reciprocamente come professionisti riflessivi.

Inoltre, la proposta metodologica pone in evidenza come il percorso valutativo può considerarsi pratica trasformativa in grado di imprimere valore e sostenere l'evoluzione procedurale del processo di rigenerazione urbana, nelle fasi ex ante, in itinere ed ex post che, di fatto, spesso si sovrappongono nelle diverse scale del processo. La valutazione riflessiva, infatti, comporta una trasformazione della conoscenza acquisita attraverso il percorso di ricerca-azione attivato che richiede costantemente di porre in discussione il processo e attivamente rispondere alle sollecitazioni emerse adattando continuamente pratiche e approcci valutativi per guidare e supportare il processo decisionale. In questa prospettiva, le azioni di raccolta dati, di costruzione degli indicatori, di monitoraggio, così come di valutazione di alternative, diventano inneschi progettuali in grado di orientare le scelte da intraprendere includendo in essi le comunità coinvolte, e la valutazione non si configura più come un'azione di misurazione, ma un percorso per riflettere e trasformare insieme il capitale valoriale in gioco. Nel processo trasformativo, la dimensione strategica rappresenta l'elemento distintivo affinché il processo valutativo raggiunga allo stesso tempo l'obiettivo della valutazione e quello della "capacitazione" degli stakeholder coinvolti, ovvero all'abilitazione di comunità critiche e riflessive. In questo senso, se la pratica riflessiva può essere utilizzata per identificare i problemi, la ricerca-attiva ne identifica possibili soluzioni (McMahon 2006), richiedendo uno sforzo progettuale e d'azione che riporta il valutatore in una nuova dimensione di "maker".

Inoltre, il processo valutativo si costituisce attorno le caratteristiche della flessibilità e dell'adattività, in quanto delinea una struttura in cui tecniche e approcci possibili sono da individuare e declinare adattandosi alle variabili del contesto, dalle specificità territoriali alle comunità coinvolte. In tal modo, la valutazione assume la dimensione di un processo continuo, dinamico e iterattivo, in cui la valutazione riflessiva parte dall'esperienza e favorisce un processo di rilettura e comprensione dell'esperienza al fine di orientare le azioni future (Mann, Gordon, and MacLeod 2009). Noti gli obiettivi, il valutatore-maker può scegliere molteplici tecniche e strumenti dalla "cassetta degli attrezzi" adattandoli di volta in volta in una dimensione collaborativa in base alle esigenze del contesto. Il processo adattivo delineatosi, segue e sviluppa l'indirizzo dei processi decisionali adattivi (ADMP), ovvero partecipati, incentrati sul problema e orientati all'azione, finalizzati a produrre strategie di uso e di gestione che le parti interessate, con valori e sistemi di conoscenza diverse, condividono e sentono come "proprie" (Lal, Lim-Applegate, and Scoccimarro 2002). Pertanto, nell'interfacciarsi con la complessità così come con l'incertezza dei processi di rigenerazione urbana community-based, il processo valutativo si struttura attorno una ricerca d'azione partecipativa, l'utilizzo di un supporto decisionale di facile utilizzo e il processo decisionale caratterizzato fortemente dalla dialettica, seppur sostenuta da un rigore analitico. A tal fine, alcune criticità si manifestano.

In primo luogo, tutte le parti interessate dal processo dovranno cambiare il loro comportamento, superando ruoli e pregiudizi, al fine di raggiungere obiettivi condivisi perseguendo la prospettiva del bene comune. La ricerca dovrebbe essere integrativa e sinergica con le azioni, superando i confini disciplinari e colmando le lacune nelle percezioni, nei valori e prospettive delle diverse parti interessate. È nell'azione, infatti, che la dimensione collaborativa trova resistenza lì dove le individualità non rispondono agli automatismi richiesti dalle strutture definite preliminarmente dal processo.

In secondo luogo, la dimensione trasformativa, che salda la ricerca e l'azione, la riflessione e la strategia, richiede uno sforzo rilevante lì dove gli strumenti analitici della

disciplina si scontrano con l'esigenza di individuare approcci snelli, partecipati, condivisibili tra i diversi ruoli e linguaggi che caratterizzano i differenti stakeholder. Questo richiede un ripensamento degli strumenti a disposizione che, invece, sono stati strutturati, in larga misura, per un valutatore-scienziato, esterno al processo e rigido misuratore dello stesso.

In terzo luogo, la ciclicità, la flessibilità, l'iterazione che caratterizzano la nuova era valutativa, richiedono tempi di riflessione, spazi di condivisione, risorse economiche ed umane, nonché l'accettazione dell'incertezza e dell'imprevisto che non sempre sono previsti e accolti dai decision-making e, in generale, dalle politiche pubbliche che nelle reti delle rigide normative pongono resistenza al cambio di prospettiva. Questa questione rimanda anche ad una più ampia *querelle* sulla valutazione, soprattutto in termini di impatto, che contrappone l'esigenza della valutazione del processo alla misurazione dei suoi risultati. Mettendo a sistema le esperienze realizzate, la proposta dalla ricerca definita esalta il processo, inteso come organismo complesso composto di molteplici sistemi che, in movimento, orientano il percorso complessivo e che richiedono, contestualmente, una propria interpretazione attraverso un processo valutativo sensibile e multiscalare. Nelle prospettive future, la conoscenza dei processi e il loro posizionamento in una dimensione valutativa sembrano diventare dunque essenziali, soprattutto per la capacità di incidere nella relazione tra intervento e risultato (Krogstrup and Mortensen 2021), combinando intervento ed esito, ma soprattutto offrendo una nuova interpretazione del risultato stesso del processo.

Infatti, in questa configurazione, la trasformazione urbana, o il riuso di uno spazio abbandonato, intesi come processi di epifanie urbane, rappresentano un mezzo per costruire processi decisionali collaborativi in cui abilitare comunità attive, critiche, consapevoli e riflessive via innovazione sociale. La condivisione di strumenti, approcci e metodi della valutazione in una dimensione collaborativa, infatti, consente di trasformare il momento valutativo in un'esperienza abilitante in cui differenti portatori di interesse sono richiamati ad esplicitare desideri, preferenze e, allo stesso tempo, a gestire i conflitti nell'individuare possibili strategie condivise.

In questo contesto, la valutazione d'impatto rappresenta un'occasione da riconsiderare in una prospettiva riflessiva che, concepita sin dall'inizio non come mero adempimento, ma come strumento funzionale allo sviluppo dell'offerta così come dell'organizzazione stessa, diventa strategica per imprimere nuovo valore al processo. La valutazione così concepita, come strumento di capacitazione e accountability allo stesso tempo, favorisce l'implementazione dei processi di rigenerazione e la loro istituzionalizzazione in quanto leva nei sistemi di co-progettazione tra pubblico e privato sociale, nonché supporto alle decisioni nell'assegnazione di fondi e di spazi.

Se da una parte, dunque, la valutazione d'impatto rappresenta oggi la vera occasione per accompagnare le innovazioni prodotte nelle nicchie ad influenzare il regime, richiedendo alle organizzazioni che praticano processi di rigenerazione urbana di strutturarsi per dichiarare la propria generatività, dall'altra parte il rischio è che la valutazione resti esclusivamente un requisito per accedere a finanziamenti o processi di accreditamento, così come, nella logica ex-post, si tramuti in report rendicontativi non trasformativi per far crescere i processi innescati. Altro rischio è quello connesso al tema di indici e indicatori funzionali alla valutazione di impatto, nella misura in cui, se calati dall'alto, non sono in grado di cogliere le reali dimensioni di impatto e il valore aggiunto offerto dai dati non sempre quantitificabili e/o monetizzabili. Pertanto, la modalità di raccolta dati, la loro interpretazione, così come la costruzione di indicatori, diventano la vera sfida della nuova era valutativa nell'ambito della rigenerazione urbana.

A tal fine, gli approcci della co-valutazione spingono la valutazione verso una dimensione collaborativa in cui la costruzione di co-indicatori diventa pratica condivisa con le comunità e i livelli di misurazione degli impatti attesi diventano site e community-specific. Se da una parte questo impone una prospettiva in cui l'ente è posto al centro di un processo sociale e le dimensioni di contesto e di comunità assumono una rilevanza e un valore esplicito, dall'altra parte, un approccio così specifico rende molto complessa la comparazione delle progettualità e la misurazione degli indicatori co-identificati. Questa criticità potrebbe richiedere un equilibrio, nella valutazione dei processi, tra indicatori e criteri top-down (imposti dagli enti erogatori) e bottom-up (di settore, di servizio, di progetto, individuati dalle organizzazioni impegnate nei processi rigenerativi).

Tali considerazioni portano a riconfigurare dunque il ruolo della valutazione e del valutatore in una nuova dimensione allo stesso tempo riflessiva e operativa in cui il valutatore, in quanto professionista riflessivo, è chiamato in quanto maker a seguire il processo sul campo, apprendere dalle esperienze fatte, declinare tecniche e strumenti in base alle esigenze del contesto, agire con duttilità e rapidità, individuare linguaggi e approcci coerenti, saper orientare le esperienze al raggiungimenti degli impatti attesi e, allo stesso tempo, essere in grado di ridefinirli e validarli costantemente attraverso il coinvolgimento dei differenti stakeholder. In questa prospettiva, al valutatore è richiesta una capacità trasformativa nel saper gestire sfide concrete e *trasformare* in risposte immediate le considerazioni che emergono dai momenti di riflessione condivisa per garantire che il processo riesca ad adattarsi alle esigenze di volta in volta mutevoli.

Bibliografia

Alexander, E. R. 2006. "Evolution and Status. Where Is Planning Evaluation Today and How Did It Get Here." Pp. 3–16 in Evaluation in planning: Evolution and prospects, edited by E. R. Alexander. Routledge.

Alijani, S., and C. Karyotis. 2019. "Coping with Impact Investing Antagonistic Objectives: A Multistakeholder Approach." Research in International Business and Finance 47:10–17. doi: 10.1016/j.ribaf.2018.04.002.

Alliance Magazine. 2007. "BACO to Help Acumen Rate Investments." Retrieved January 29, 2022 (https://www.alliancemagazine.org/news/baco-to-help-acumen-rate-investments/).

Almirall, E., and J. Wareham. 2008. "Living Labs and Open Innovation: Roles and Applicability." EJOV: The Electronic Journal for Virtual Organization & Networks 10:21–46.

Almirall, Esteve, Melissa Lee, and Jonathan Wareham. 2012a. "Mapping Living Labs in the Landscape of Innovation Methodologies." Technology Innovation Management Review 2(9):12–18. doi: 10.22215/TIMREVIEW/603.

Almirall, Esteve, Melissa Lee, and Jonathan Wareham. 2012b. "Mapping Living Labs in the Landscape of Innovation Methodologies." Technology Innovation Management Review 2(9):12–18. doi: 10.22215/timreview/603.

Álvarez-Farizo, Begoña, Nick Hanley, Ramón Barberán, and Angelina Lázaro. 2007. "Choice Modeling at the 'Market Stall': Individual versus Collective Interest in

Environmental Valuation." Ecological Economics 60(4):743–51. doi: 10.1016/J.ECOLECON.2006.01.009.

Amartya, Sen. 2001. "Lo Sviluppo è Libertà." Arnoldo Mondadori Editore, Milano.

Anderson, Andrea A. 2006. The Community Builder's Approach to Theory of Change. A Practical Guide to Theory Development. New York: The Aspen Institute Roundtable on Community Change.

Arena, Marika, Giovanni Azzone, Irene Bengo, and Mario Calderini. 2015. "Measuring Social Impact: The Governance Issue." in Colloquio scientifico sull'impresa sociale IX Edizione. Reggio Calabria: Dipartimenti PAU (Patrimonio, Architettura, Urbanistica) Università degli Studi Mediterranea di Reggio Calabria.

Arkesteijn, Marlèn, Barbara van Mierlo, and Cees Leeuwis. 2015. "The Need for Reflexive Evaluation Approaches in Development Cooperation:" Evaluation 21(1):99–115. doi: 10.1177/1356389014564719.

Armstrong, Michael B. 2017. "An Evaluation of Gamified Training: Using Narrative to Improve Reactions and Learning." Journals.Sagepub.Com 48(4):513–38. doi: 10.1177/1046878117703749.

Ashcroft, Kate, Lorraine Foreman-Peck, Routledge Taylor, and Francis Group. 2013. "Managing Teaching and Learning in Further and Higher Education." Managing Teaching and Learning in Further and Higher Education. doi: 10.4324/9781315043098.

Aslin, H., and V. Brown. 2004. Towards Whole of Community Engagement: A Practical Toolkit. Murray-Darling Basin Commission.

Atkinson, Rob. 1999. "Discourses of Partnership and Empowerment in Contemporary British Urban Regeneration." Urban Studies 36(1):59–72. doi: 10.1080/0042098993736.

Audit Commission for Local Authorities in England. 1989. Urban Regeneration and Economic Development: The Local Government Dimension. HM Stationery Office.

Bagwell, Susan. 2008. "Creative Clusters and City Growth." Creative Industries Journal 1(1):31–46.

Bailey, Nick. 2013. "Engaging Local Communities in Neighbourhood Regeneration in England: An Evaluation of Aims, Objectives and Outcomes." Pp. 411–20 in The Routledge Companion to Urban Regeneration. Taylor and Francis.

Ball, Rick. 1999. "Developers, Regeneration and Sustainability Issues in the Reuse of Vacant Industrial Buildings." Building Research & Information 27(3):140–48.

Ballon, Pieter, and Dimitri Schuurman. 2015. "Living Labs: Concepts, Tools and Cases." Info 17. doi: 10.1108/info-04-2015-0024.

Banerjee, Swati, and Abdul Shaban. 2019. "Reimagining the Social Enterprise Through Grassroots Social Innovations in India." Theory of Social Enterprise and Pluralism 116–29. doi: 10.4324/9780429291197-6/REIMAGINING-SOCIAL-ENTERPRISE-GRASSROOTS-SOCIAL-INNOVATIONS-INDIA-SWATI-BANERJEE-ABDUL-SHABAN.

Bankes, Steven C. 2005. "Robust Policy Analysis for Complex Open Systems." Emergence 7(1).

Barata, Filipe Themudo, Fracnesco Molinari, Jesse Marsh, and Sónia Moreira Cabeça. 2017. Creative Innovation and Related Living Lab Experiences: A Mediterranean Model. Largo dos Colegiais 2, 7000, Évora.

Barber, Austin, and Stephen Hall. 2008. “Birmingham: Whose Urban Renaissance? Regeneration as a Response to Economic Restructuring.” Policy Studies 29(3):281–92.

Barber, Brad M., Adair Morse, and Ayako Yasuda. 2021. “Impact Investing.” Journal of Financial Economics 139(1):162–85. doi: 10.1016/J.JFINECO.2020.07.008.

Bartling, Björn Roberto A. Weber, Lan Yao, Roberto A. Weber, and Lan Yao. 2015. “Do Markets Erode Social Responsibility?” The Quarterly Journal of Economics 130(1):219–66. doi: 10.5167/uzh-85623.

Barton, Hugh, Marcus Grant, and Richard Guise. 2003. Shaping Neighbourhoods: A Guide for Health, Sustainability and Vitality. Taylor & Francis.

Bassi, Andrea, and Giulio Ecchia. 2015. “La Sfida Dell’innovazione Sociale: Dall’Italia a Vienna (e Ritorno).” Impresa Sociale (6):1–5.

Bathia, Amit. 2019. “La Impact Economy Vale 23mila Miliardi Di Dollari Di Investimenti Responsabili.” Vita.It. Retrieved January 20, 2022 (http://www.vita.it/it/article/2019/10/23/la-impact-economy-vale-23mila-miliardi-di-dollari-di-investimenti-resp/153065/).

Baturina, Danijel, and Gojko Bežovan. 2015. Social Innovation Impact - Review. 9. Brussels.

Beck, U., A. Giddens, and S. Lash. 1994. Reflexive Modernization: Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order. Stanford: Stanford University press.

Beck, Ulrich. 2008. “La Società (Mondiale) Del Rischio e Le Insicurezze Fabbricate.” Iride 21(\):511–20. doi: 10.1414/28965.

Becker, Henk A. 2001. “Social Impact Assessment.” European Journal of Operational Research 128(2):311–21. doi: 10.1016/S0377-2217(00)00074-6.

Belton, Valerie, and Theodor Stewart. 2002. Multiple Criteria Decision Analysis: An Integrated Approach. Boston: Kluwer Academic Publishers.

Bergvall-Kåreborn, Birgitta, Carina Ihlström Eriksson, Anna Ståhlbröst, and Jesper Svensson. 2009a. “A Milieu for Innovation : Defining Living Labs.” in Proceedings of the 2nd ISPIM innovation symposium: Simulating recovery - the Role of innovation management, edited by K. R. E. Huizingh, S. Conn, M. Torkkeli, and I. Bitran. New York.

Bergvall-Kåreborn, Birgitta, Carina Ihlström Eriksson, Anna Ståhlbröst, and Jesper Svensson. 2009b. “A Milieu for Innovation: Defining Living Labs.” in ISPIM Innovation Symposium: 06/12/2009-09/12/2009.

Blecic, I., and A. Cecchini. 2016. Verso Una Pianificazione Antifragile: Come Pensare al Futuro Senza Prevederlo. Milano: Frango Angeli.

Boeri, Andrea, Jacopo Gaspari, Valentina Gianfrate, Danila Longo, and Chiara Pussetti. 2016. “The Adaptive Reuse of Historic City Centres. Bologna and Lisbon: Solutions for Urban Regeneration.” TECHNE 12:230–37. doi: 10.13128/Techne-19357.

Boland, Philip. 2010. “‘Capital of Culture—You Must Be Having a Laugh!’Challenging the Official Rhetoric of Liverpool as the 2008 European Cultural Capital.” Social & Cultural Geography 11(7):627–45.

Bonomi, Aldo, and Francesco Pugliese. 2018. Tessiture Sociali: La Comunità, l’impresa, Il Mutualismo, La Solidarietà. Milano: EGEA spa.

Boontharm, Davisi. 2012. “The Idea of Creative Reuse Urbanism - The Roles of Local Creativities in Culturally Sustainable Place-Making: Tokyo, Bangkok, Singapore.” Pp. 73–87 in Future Asian Space : Projecting the Urban Space of New East Asia. NUS Press Pte Ltd.

Borzaga, Carlo, and Luca Fazzi. 2011. “Processes of Institutionalization and Differentiation in the Italian Third Sector.” Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations 22(3):409–27. doi: 10.1007/S11266-010-9159-Z.

Borzaga, Carlo, and Jacopo Sforzi. 2014. “Social Capital, Cooperatives and Social Enterprises.” Pp. 215–36 in Social Capital and Economics. Social Values, Power, and Social Identity., edited by A. Christoforou and J. B. Davis. London: Routledge.

Boston, Jonathan. 2000. “The Challenge of Evaluating Systemic Change: The Case of Public Management Reform.” International Public Management Journal 3(1):23–46.

Bottero, M, G. Datola, R. Monaco-Rivista SIEV, Valori e Valutazioni, and Undefined 2019. 2019. “Fuzzy Cognitive Maps: Un Approccio Valutativo Dinamico per La Valutazione Dei Processi Di Rigenerazione Urbana.” Siev.Org 2019(23):77–90.

Bottero, Marta, Francesca Bragaglia, Nadia Caruso, Giulia Datola, and Federico Dell’Anna. 2020. “Experimenting Community Impact Evaluation (CIE) for Assessing Urban Regeneration Programmes: The Case Study of the Area 22@ Barcelona.” Cities 99. doi: 10.1016/J.CITIES.2019.102464.

Bottero, Marta, Chiara D’Alpaos, and Alessandra Oppio. 2019. “Ranking of Adaptive Reuse Strategies for Abandoned Industrial Heritage in Vulnerable Contexts: A Multiple Criteria Decision Aiding Approach.” Sustainability 11(3):785. doi: 10.3390/su11030785.

Bourdieu, Pierre. 1971. “Le Marché Des Biens Symboliques.” L’Année Sociologique (1940/1948-) 22:49–126.

Bouri, Amit. 2011. “How Standards Emerge: The Role of Investor Leadership in Realizing the Potential of IRIS.” Innovations: Technology, Governance, Globalization 6(3):117–31. doi: 10.1162/INOV_A_00088.

Brandsen, T., and M. Honingh. 2015. “Distinguishing Different Types of Coproduction: A Conceptual Analysis Based on the Classical Definitions.” Public Administration Review 76(3):427–35. doi: 10.1111/puar.12465.

Brandsen, T., T. Steen, and B. Verschuere. 2018. “Co-Creation and Co-Production in Public Services: Urgent Issues in Practice and Research.” Pp. 3–8 in Co-Production and Co-Creation. Engaging Citizens in Public Services, edited by T. Brandsen, T. Steen, and B. Verschuere. New York: Routledge.

Brandt, E., and C. Grunnet Design. 2000. “Evoking the Future: Drama and Props in User Centered Design.” Pp. 11–20 in Proceedings of Participatory Design Conference (PDC 2000).

Brandt, Eva. 2006. “Designing Exploratory Design Games: A Framework for Participation in Participatory Design?” Pp. 57–66 in Proceedings of the ninth conference on Participatory design Expanding boundaries in design - PDC ’06. Vol. 1. New York, New York, USA: ACM Press.

Brest, Paul, and Kelly Born. 2013. “When Can Impact Investing Create Real Impact? With Responses From.”

Bricocoli, Massimo, and Paola Savoldi. 2010. Milano Downtown: Azione Pubblica e Luoghi Dell’abitare. Milano: et al./EDIZIONI.

Brix, J., H. K. Krogstrup, and N. M. Mortensen. 2020. “Evaluating the Outcomes of Co-Production in Local Government.” Local Government Studies 46(2):169–85. doi: 10.1080/03003930.2019.1702530.

Bromley, Rosemary D. F., Andrew R. Tallon, and Colin J. Thomas. 2005. “City Centre Regeneration through Residential Development: Contributing to Sustainability.” Urban Studies 42(13):2407–29.

Brown, Gregory, and Christopher Raymond. 2007. “The Relationship between Place Attachment and Landscape Values: Toward Mapping Place Attachment.” Applied Geography 27(2):89–111.

Bryson, John, Alessandro Sancino, John Benington, and Eva Sørensen. 2017. “Towards a Multi-Actor Theory of Public Value Co-Creation.” Public Management Review 19(5):640–54. doi: 10.1080/14719037.2016.1192164.

Buckles, D., and G. Rusnak. 1999. “Conflict and Collaboration in Natural Resource Management.” Pp. 1–12 in Cultivating Peace: Conflict and Collaboration in Natural Resource Management, edited by D. Buckles. Ottawa, ON, Canada: IDRC/World Bank.

Bullen, Peter A., and Peter E. D. Love. 2009. “Residential Regeneration and Adaptive Reuse: Learning from the Experiences of Los Angeles.” Structural Survey.

Bullen, Peter A., and Peter E. D. Love. 2011. “Adaptive Reuse of Heritage Buildings.” Structural Survey 29:411–21.

Bunse, Lukas, Olivia Rendon, and Sandra Luque. 2015. “What Can Deliberative Approaches Bring to the Monetary Valuation of Ecosystem Services? A Literature Review.” Ecosystem Services 14:88–97. doi: 10.1016/J.ECOSER.2015.05.004.

Burchell, R. W., and D. Listokin. 1982. The Environmental Impact Handbook Center for Urban Policy Research. New Brunswick, NJ.

Burritt, RL, S. Schaltegger, M. Bennett, and T. Pohjola. 2011. Environmental Management Accounting and Supply Chain Management. Vol. 27. Cham: Springer.

Byrne, David. 2002. “Industrial Culture in a Post-Industrial World: The Case of the North East of England.” City 6(3):279–89.

Calderini, M., and F. Gerli. 2020. “Innovazione, Sfide Sociali e Protagonismo Dell’imprenditoria Ad Impatto Ripensamento Degli Ecosistemi d’innovazione per Una Nuova Generazione Di Politiche.” Impresa Sociale 3:10–19. doi: 10.7425/IS.2020.03.03.

Calderini, Mario. 2017. “La Finanza a Impatto Sociale Investe Su Progetti a Scala Urbana.” Nova de Il Sole 24 Ore, November 19.

Calderini, Mario, Veronica Chiodo, and Fania Valeria Michelucci. 2018. “The Social Impact Investment Race: Toward an Interpretative Framework.” European Business Review 30(1):66–81. doi: 10.1108/EBR-10-2016-0134.

Calderini, Mario, and Paolo Venturi. 2018. “Serve Un Nuovo Paradigma Di Sviluppo per La Rigenerazione Urbana.” Aiccon. Retrieved May 15, 2022 (https://www.aiccon.it/sviluppo-rigenerazione-urbana/).

Campbell, D. T. 1974. “Evolutionary Epistemology.” Pp. 413–163 in The philosophy of Karl Popper. Vol. 1, edited by P. A. Schilpp. LaSalle: Open Court Publishing Co.

Campo, Daniel. 2016. “Tactical Urbanism: Short-Term Action for Long-Term Change.” Journal of Urban Design 21(3):388–90. doi: 10.1080/13574809.2016.1167534.

Cantell, Sophie Francesca. 2005. “The Adaptive Reuse of Historic Industrial Buildings: Regulation Barriers, Best Practices and Case Studies.” Virginia Polytechnic Institute and State University.

Carlsen, Jack, and Anne Millan. 2002. “The Links between Mega Events and Urban Renewal: The Case of the Manchester 2002 Commonwealth Games.”

Carnwath, John D., and Alan S. Brown. 2014. Understanding the Value and Impacts of Cultural Experience: A Literature Review. Manchester, UK: Arts Council England.

Carta, MAURIZIO, and Paolo la Greca. 2017. Cambiamenti Dell’urbanistica. Responsabilità e Strumenti al Servizio Del Paese. Donzelli.

Caselli, Davide, and Federica Ruocco. 2018. “La Finanziarizzazione Del Welfare. Social Impact Investing, Fondazioni Filantropiche e Nuove Frontiere Di Accumulazione Capitalistica.” Quaderni Di Sociologia 57–80. doi: 10.4000/qds.1905.

Catley, A., Burns. John, Dawit Abebe, and Omeno Suji. 2014. Participatory Impact Assessment: A Design Guide. Somerville, USA.

Centis, Ludovico, and Ezio Micelli. 2021. “Regenerating Places Outside the Metropolis. A Reading of Three Global Art-Related Processes and Development Trajectories.” Sustainability 13(22). doi: 10.3390/su132212359.

Cepiku, Denita, and Filippo Giordano. 2014. “Co-Production in Developing Countries: Insights from the Community Health Workers Experience.” Public Management Review 16(3):317–40. doi: 10.1080/14719037.2013.822535.

Cerreta, M., and P. de Toro. 2014. “A Multi-Dimensional Evaluation Model for the Historic Urban Lanscape (HUL).” Pp. 302–6 in ICOMOS International Conference Heritage and Landscape as Human Values. Conference Proceedings. Florence (Italy).

Cerreta, Maria. 2010. “Thinking through Complex Values.” Pp. 381–404 in Making Strategies in Spatial Planning. Springer.

Cerreta, Maria. 2016. “Cultural, Creative, Community Hub: Dai Valori Condivisi Ai Valori Sociali Condivisi per La Rigenerazione Della Città Storica.” Pp. 134–46 in Abitare il futuro. Napoli: CLEAN.

Cerreta, Maria, Gaia Daldanise, Paolo di Lauro, and Ludovica la Rocca. 2020. “Collaborative Decision-Making Processes for Cultural Heritage Enhancement: The Play ReCH Platform.” in Systems of Systems-Engineering, Modeling, Simulation and Analysis. IntechOpen.

Cerreta, Maria, Alessia Elefante, and Ludovica la Rocca. 2020. “A Creative Living Lab for the Adaptive Reuse of the Morticelli Church: The SSMOLL Project.” Sustainability 12(24):10561. doi: 10.3390/su122410561.

Cerreta, Maria, and Simona Panaro. 2017a. “From Perceived Values to Shared Values: A Multi-Stakeholder Spatial Decision Analysis (M-SSDA) for Resilient Landscapes.” Sustainability 9(7):1113.

Cerreta, Maria, and Simona Panaro. 2017b. “From Perceived Values to Shared Values: A Multi-Stakeholder Spatial Decision Analysis (M-SSDA) for Resilient Landscapes.” Sustainability 9(7):1113.

Cerreta, Maria, and Maria Reitano. 2019. “Community-Led Processes for Peri-Urban Regeneration in Naples: Evaluating Scenarios of Social Self-Organisation and Cooperation.” BDC. Bollettino Del Centro Calza Bini 19(1):167–83. doi: https://doi.org/10.6092/2284-4732/7067.

Cerreta, Maria, and Ludovica la Rocca. 2021. “Urban Regeneration Processes and Social Impact: A Literature Review to Explore the Role of Evaluation.” Pp. 167–82 in Computational Science and Its Applications – ICCSA 2021. ICCSA 2021. Lecture Notes in Computer Science. Vol. 12954, edited by Gervasi O. and et. al. Cham: Springer.

Chan, Kai M. A., Patricia Balvanera, Karina Benessaiah, Mollie Chapman, Sandra Díaz, Erik Gómez-Baggethun, Rachelle Gould, Neil Hannahs, Kurt Jax, and Sarah Klain. 2016. “Opinion: Why Protect Nature? Rethinking Values and the Environment.” Proceedings of the National Academy of Sciences 113(6):1462–65.

Chapman, Jake. 2004. System Failure: Why Governments Must Learn to Think Differently. Demos.

CHCfE Consortium. 2015. Cultural Heritage Counts for Europe. Krakow, Poland.

Chen, H. 2010. “The Bottom-up Approach to Integrative Validity: A New Perspective for Program Evaluation.” Elsevier 33(3):205–14. doi: 10.1016/j.evalprogplan.2009.10.002.

Cheng, Xin, Sylvie van Damme, Luyuan Li, and Pieter Uyttenhove. 2019. “Evaluation of Cultural Ecosystem Services: A Review of Methods.” Ecosystem Services 37:100925. doi: 10.1016/j.ecoser.2019.100925.

Chodakowska, E., and Joanicjusz Nazarko. 2020. “Assessing the Performance of Sustainable Development Goals of EU Countries: Hard and Soft Data Integration.” Energies 2020, Vol. 13, Page 3439 13(13):3439. doi: 10.3390/EN13133439.

Christie, Mike, Ioan Fazey, Rob Cooper, Tony Hyde, and Jasper O Kenter. 2012. “An Evaluation of Monetary and Non-Monetary Techniques for Assessing the Importance of Biodiversity and Ecosystem Services to People in Countries with Developing Economies.” Ecological Economics 83:67–78. doi: 10.1016/j.ecolecon.2012.08.012.

Christie, Mike, Ioan Fazey, Rob Cooper, Tony Hyde, and Jasper O. Kenter. 2012. “An Evaluation of Monetary and Non-Monetary Techniques for Assessing the Importance of Biodiversity and Ecosystem Services to People in Countries with Developing Economies.” Ecological Economics 83(C):67–78. doi: 10.1016/j.ecolecon.2012.08.012.

Cleaver, Frances. n.d. Paradoxes of Participation: Questioning Participatory Approaches to Development. doi: 10.1002/(SICI)1099-1328(199906)11:4.

Cochrane, J. L., and M. Zeleny. 1973. Multiple Criteria Decision Making. Columbia: University of South Carolina Press.

Codagnone, Cristiano, and Annalisa de Luca. 2009. Vienna Study on Inclusive Innovation for Growth and Cohesion: Modelling and Demonstrating the Impact of EInclusion. Brussels.

Cognetti, F., and I. Castelnuovo. 2019. “Mapping San Siro Lab: Experimenting Grounded, Interactive and Mutual Learning for Inclusive Cities.” Transactions of the Association of European Schools of Planning • 3:37–54. doi: 10.24306/TrAESOP.2019.01.004.

Colantonio, Andrea. 2007. “Social Sustainability: An Exploratory Analysis of Its Definition, Assessment Methods Metrics and Tools.”

Colantonio, Andrea. 2010. “Urban Social Sustainability Themes and Assessment Methods.” Proceedings of the Institution of Civil Engineers: Urban Design and Planning 163(2):79–88. doi: 10.1680/udap.2010.163.2.79.

Commission on Social Justice. 1994. Social Justice: Strategies for National Renewal. Report of the Commission on Social Justice. London: Vintage.

Community Places. 2014. “Community Planning Toolkit—Community Engagement.” Retrieved December 21, 2021 (https://www.communityplanningtoolkit.org/sites/default/files/Engagement.pdf).

Como, E., and F. Battistoni. 2015. “Economia Collaborativa e Innovazione Nelle Imprese Cooperative: Opportunità Emergente e Sfide per Il Futuro.” Impresa Sociale (6).

Concilio, Grazia. 2016. “Urban Living Labs: Opportunities in and for Planning.” Human Smart Cities 21–40. doi: 10.1007/978-3-319-33024-2_2.

Concilio, Grazia, Luciano de Bonis, and F. Trapani. 2011. “La Dimensione Territoriale Dei Living Lab: Verso Un Osservatorio Europeo.” in AISRE XXXII Conferenza Scientifica Annuale.

Concilio, Grazia, and Ilaria Tosoni. 2019. Innovation Capacity and the City: The Enabling Role of Design. Cham: Springer Nature.

Conejos, Sheila, Craig Langston, and Jim Smith. 2012. “Designing for Future Building: Adaptive Reuse as a Strategy for Carbon Neutral Cities.”

Consiglio Nazionale della Green Economy. 2017. Stati Generali Della Green Economy 2017. Verso l’attuazione Del Manifesto Della Green Economy per l’architettura e l’urbanistica.

Cooke, B., and U. Kothari. 2001. “Participation: The New Tyranny?”

Cooper, Nigel, Emily Brady, Helen Steen, and Rosalind Bryce. 2016. “Aesthetic and Spiritual Values of Ecosystems: Recognising the Ontological and Axiological Plurality of Cultural Ecosystem ‘Services.’” Ecosystem Services 21:218–29. doi: 10.1016/J.ECOSER.2016.07.014.

Coppock, P. J., and G. Ferri. 2013. “Serious Urban Games: From Play in the City to Play for the City.” Pp. 120–34 in Media and the City: Urbanism, Technology and Communication. Newcastle, UK: Cambridge Scholars Publishing.

Coscia, Cristina, and Irene Rubino. 2021. “Fostering New Value Chains and Social Impact-Oriented Strategies in Urban Regeneration Processes: What Challenges for the Evaluation Discipline?” Smart Innovation, Systems and Technologies 178 SIST:983–92. doi: 10.1007/978-3-030-48279-4_92.

Cottino, Paolo, and Flaviano Zandonai. 2012a. Progetti d’impresa Sociale Come Strategie Di Rigenerazione Urbana: Spazi e Metodi per l’innovazione Sociale. 42.

Cottino, Paolo, and Flaviano Zandonai. 2012b. Progetti d’Impresa Sociale Come Strategie Di Rigenerazione Urbana: Spazi e Metodi per l’Innovazione Sociale (Projects of Social Enterprise as Strategies of Urban Regeneration: Methods and Spaces for Social Innovation). 42. Elsevier BV. doi: 10.2139/SSRN.2141653.

Cottino, Paolo, and Paolo Zeppetella. 2009. Creatività, Sfera Pubblica e Riuso Sociale Degli Spazi Forme Di Sussidiarietà Orizzontale per La Produzione Di Servizi Non Convenzionali. Roma.

Council of Europe. 2005. “Council of Europe Framework Convention on the Value of Cultural Heritage for Society.”

Coutts, Adam, and Ichiro Kawachi. 2006. “The Urban Social Environment and Its Effects on Health.” Cities and the Health of the Public 49:60.

Crutzen, Paul J. 2006. “The ‘Anthropocene.’” Earth System Science in the Anthropocene 13–18. doi: 10.1007/3-540-26590-2_3.

Culpepper, Pepper D. 2019. Creating Cooperation: How States Develop Human Capital in Europe. Ithaca, NY: Cornell University Press.

Cunningham, Ron, and Ray D. Bollman. 1996. Structure and Trends of Rural Employment: Canada in the Context of OECD Countries.

Curtis, Sarah, Ben Cave, and Adam Coutts. 2002. "Is Urban Regeneration Good for Health? Perceptions and Theories of the Health Impacts of Urban Change." Environment and Planning C: Government and Policy 20(4):517–34.

Dalmas, Laurent, Vincent Geronimi, Jean François Noël, and Jessy Tsang King Sang. 2015. "Economic Evaluation of Urban Heritage: An Inclusive Approach under a Sustainability Perspective." Journal of Cultural Heritage 16(5):681–87. doi: 10.1016/J.CULHER.2015.01.009.

Dalton, Jeff. 2019. "Dot Voting." Pp. 165–66 in Great Big Agile. Springer.

Dane, G. Z. 2020. D 2.6 - Demonstration Report of ROCK Project Replicator Cities (Bologna, Lisbon, Skopje). edited by G. Balint, B. Antala, C. Carty, J.-M. A. Mabieme, I. B. Amar, and A. Kaplanova. Slovak Scientific Society for Physical Education and Sport and FIEP. doi: 10.2/JQUERY.MIN.JS.

Darchen, Sébastien, and Emma Ladouceur. 2013. "Social Sustainability in Urban Regeneration Practice: A Case Study of the Fortitude Valley Renewal Plan in Brisbane." Australian Planner 50(4):340–50. doi: 10.1080/07293682.2013.764909.

Davide, Marinella. 2021. "Politiche per La Transizione Ecologica." Pp. 308–15 in Equilibri. Vol. 25. Il Mulino.

Deakin, Nicholas, and John Edwards. 2005. The Enterprise Culture and the Inner City. Routledge.

Degen, Mónica, and Marisol García. 2012. "The Transformation of the 'Barcelona Model': An Analysis of Culture, Urban Regeneration and Governance." International Journal of Urban and Regional Research 36(5):1022–38. doi: 10.1111/J.1468-2427.2012.01152.X.

Dell'Era, Claudio, and Paolo Landoni. 2014. "Living Lab: A Methodology between User-centred Design and Participatory Design." Creativity and Innovation Management 23(2):137–54. doi: 10.1111/caim.12061.

Dempsey, N., Glen Bramley, and Caroline Brown. 2011. "The Social Dimension of Sustainable Development: Defining Urban Social Sustainability Article in Sustainable Development ·." Wiley Online Library 19(5):289–300. doi: 10.1002/sd.417.

Devesa, María, Andrea Báez, Víctor Figueroa, and Luis C. Herrero. 2012. "Repercusiones Económicas y Sociales de Los Festivales Culturales: El Caso Del Festival Internacional de Cine de Valdivia." Eure 38(115):95–115. doi: 10.4067/S0250-71612012000300005.

Dochy, FJRC, Mien Segers, and Dominique Sluijsmans. 1999. "The Use of Self-, Peer and Co-Assessment in Higher Education: A Review." Studies in Higher Education 24(3):331–50. doi: 10.1080/03075079912331379935.

Doick, K. J., G. Sellers, T. R. Hutchings, and A. J. Moffat. 2006. "Brownfield Sites Turned Green: Realising Sustainability in Urban Revival." WIT Transactions on Ecology and the Environment 94.

Domšic, Lana. 2015. "Attitudes and Perceptions of Young Local Residents about the Social Impacts of the Špancirfest Festival in Varaždin." Informatologia 48(3–4):185–97.

Donati, P. 1983. Introduzione Alla Sociologia Relazionale. Vol. 5. FrancoAngeli.

Donovan, Jason, Steven Franzel, Marcelo Cunha, Amos Gyau, and Dagmar Mithöfer. 2015. "Guides for Value Chain Development: A Comparative Review." Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies 5(1):2–23. doi: 10.1108/JADEE-07-2013-0025.

Dragonetti, Giacinto. 2018. Delle Virtu`e de' Premi. edited by L. Clerici.

Dramstad, Wenche E., M. Sundli Tveit, W. J. Fjellstad, and Gary L. A. Fry. 2006. "Relationships between Visual Landscape Preferences and Map-Based Indicators of Landscape Structure." Landscape and Urban Planning 78(4):465–74.

Duarte Alonso, Abel, Seng Kiat Kok, Seamus O'Brien, and Michelle O'Shea. 2020. "The Significance of Grassroots and Inclusive Innovation in Harnessing Social Entrepreneurship and Urban Regeneration." European Business Review 32(4):667–86. doi: 10.1108/EBR-05-2019-0102.

Duijnhoven, Hanneke, and Martijn Neef. 2015. "Disentangling Wicked Problems: A Reflexive Approach Towards Resilience Governance." Pp. 91–106 in Applications of Systems Thinking and Soft Operations Research in Managing Complexity. Advanced Sciences and Technologies for Security Applications, edited by A. Masys. Cham: Springer, Cham.

van Eck, Nees Jan, and Ludo Waltman. 2010. "Software Survey: VOSviewer, a Computer Program for Bibliometric Mapping." Scientometrics 84(2):523–38. doi: 10.1007/s11192-009-0146-3.

van Eck, Nees Jan, and Ludo Waltman. 2013. "VOSviewer Manual." Leiden: Univeristeit Leiden 1(1):1–53.

ECOSOSC, UN. 2019. Special Edition: Progress Towards the Sustainable Development Goals. New York: Publication E/2019/68. United Nations Economic and Social Council.

Ehn, Pelle, and Dan Sjögren. 2020. "From System Descriptions to Scripts for Action." Design at Work 241–68. doi: 10.1201/9781003063988-14.

Ellen MacArthur Foundation. 2013. "Towards the Circular Economy, Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition." Ellen MacArthur Foundation: Cowes, UK.

Elliott, M., TP d'Estrée, and S. Kaufman. 2003. "Evaluation as a Tool for Reflection" edited by G. Burgess and H. Burgess. Beyond Intractability. Retrieved May 23, 2022 (https://www.dmeforpeace.org/sites/default/files/Elliott%20et%20al_Evaluation%20as%20a%20Tool%20for%20Reflection.pdf).

Eriksson, Mats, Veli-Pekka Niitamo, and Seija Kulkki. 2005. State-of-the-Art in Utilizing Living Labs Approach to User-Centric ICT Innovation-a European Approach. Lulea, Sweden.

Europe, Council of. 2005. Council of Europe Framework Convention on the Value of Cultural Heritage for Society: Convention-Cadre Du Conseil de L'Europe Sur La Valeur Du Patrimoine Culturel Pour La Société: Faro, 27. X. 2005. Council of Europe Publ.

Europe Union. 2014. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Owards an Integrated Approach to Cultural Heritage for Europe. Brussels.

European Commission. 2013. The Sharing Economy. Accessibility Based Business Models for Peer-to- Peer Markets. Brussels.

European Commission. 2015. Getting Cultural Heritage to Work for Europe. Report of the Horizon 2020 Expert Group on Cultural Heritage. doi: 10.2777/87394.

European Commission. 2016. Urban Agenda for the EU. Pact of Amsterdam.

European Commission. 2017. “Cultural and Creative Cities Monitor.” Retrieved January 14, 2022 (https://composite-indicators.jrc.ec.europa.eu/cultural-creative-cities-monitor).

European Commission. 2018. “European Year of Cultural Heritage 2018 | Culture and Creativity.” Retrieved January 8, 2022 (https://ec.europa.eu/culture/cultural-heritage/eu-policy-for-cultural-heritage/european-year-of-cultural-heritage-2018).

European Commission. 2020a. “A New European Bauhaus: Op-Ed by Ursula von Der Leyen.” Retrieved January 7, 2022 (https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/AC_20_1916).

European Commission. 2020b. European Climate Pact. Brussels.

European Commission. 2021a. Better Regulation: Toolbox. Brussels.

European Commission. 2021b. Building a Climate-Resilient Future - A New EU Strategy on Adaptation to Climate Change. Brussels.

European Commission. 2021c. “Commission Proposes a Common European Data Space for Cultural Heritage | Shaping Europe’s Digital Future.” Retrieved January 8, 2022 (https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/commission-proposes-common-european-data-space-cultural-heritage).

European Commission, GECES. 2015. Approcci Proposti per La Misurazione Dell’impatto Sociale. Luxembourg. doi: 10.2767/29077.

European Committe. 2017. “Recommendation of the Committee of Ministers to Member States on the European Cultural Heritage Strategy for the 21st Century.” Retrieved December 17, 2021 (https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectID=09000016806f6a03#globalcontainer).

European Union. 2018. “Cultural Gems: A Free, Open-Source Web App for European Cities.” Retrieved (https://ec.europa.eu/jrc/sites/default/files/cultural-gems-leaflet.pdf).

European Union. n.d.-a. “Conclusions on Participatory Governance of Cultural Heritage, 25 Novembre 2014.” Retrieved December 17, 2021 (https://www.google.com/search?q=Conclusions+on+participatory+governance+of+cultural+heritage%2C+25+Novembre+2014&rlz=1C5CHFA_enIT983IT983&oq=Conclusions+on+participatory+governance+of+cultural+heritage%2C+25+Novembre+2014&aqs=chrome.0.69i59j69i60.341j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8).

European Union. n.d.-b. “The Namur Declaration.” Retrieved December 17, 2021 (https://rm.coe.int/16806a89ae).

Evans, Graeme. 2002. Cultural Planning: An Urban Renaissance? London: Routledge.

Evans, Graeme. 2005. “Measure for Measure: Evaluating the Evidence of Culture’s Contribution to Regeneration.” Urban Studies 42(5–6):959–83.

Evans, Graeme, and Phyllida Shaw. 2004. “The Contribution of Culture to Regeneration in the UK: A Review of Evidence: A Report to the Department for Culture Media and Sport.”

Evans, P., D. Schuurman, A. Ståhlbröst, and K. Vervoort. 2017. “Living Lab Methodology Handbook.” U4IoT Consortium.

Evans, Richard. 1998. “POLICY REVIEW Tackling Deprivation on Social Housing Estates in England: An Assessmentof the Housing Plus Approach.” Housing Studies 13(5):713–26.

Everard, Mark, Mark S. Reed, and Jasper O. Kenter. 2016. “The Ripple Effect: Institutionalising pro-Environmental Values to Shift Societal Norms and Behaviours.” Ecosystem Services 21:230–40. doi: 10.1016/J.ECOSER.2016.08.001.

Evers, A., and B. Ewert. 2015. “Social Innovation for Social Cohesion.” Pp. 107–27 in New frontiers in social innovation research. London: Palgrave Macmillan.

Farber, S. C., R. Costanza, and M. A. Wilson. 2002. “Economic and Ecological Concepts for Valuing Ecosystem Services.” Ecological Economics 41(3):375–92. doi: 10.1016/S0921-8009(02)00088-5.

lo Faro, Alessandro, and Alessia Miceli. 2019. “Sustainable Strategies for the Adaptive Reuse of Religious Heritage: A Social Opportunity.” Buildings 9(10):211.

Fassi, D. 2012. Temporary Urban Solutions. Maggioli Editore.

Felson, Marcus, and Joe L. Spaeth. 1978. “Community Structure and Collaborative Consumption: A Routine Activity Approach.” American Behavioral Scientist 21(4):614–24. doi: 10.1177/000276427802100411.

Ferilli, Guido, Pier Luigi Sacco, and G. Tavano Blessi. 2012. “Cities as Creative Hubs: From the Instrumental to the Functional Value of Culture-Led Local Development.” Sustainable City and Creativity. Farnham: Ashgate 245–70.

Ferilli, Guido, Pier Luigi Sacco, Giorgio Tavano Blessi, and Stefano Forbici. 2017a. “Power to the People: When Culture Works as a Social Catalyst in Urban Regeneration Processes (and When It Does Not).” European Planning Studies 25(2):241–58.

Ferilli, Guido, Pier Luigi Sacco, Giorgio Tavano Blessi, and Stefano Forbici. 2017b. “Power to the People: When Culture Works as a Social Catalyst in Urban Regeneration Processes (and When It Does Not).” European Planning Studies 25(2):241–58.

Ferretti, Valentina, Marta Bottero, and Giulio Mondini. 2014. “Decision Making and Cultural Heritage: An Application of the Multi-Attribute Value Theory for the Reuse of Historical Buildings.” Journal of Cultural Heritage 15(6):644–55. doi: 10.1016/J.CULHER.2013.12.007.

Festival Nazionale Economia Civile. 2020. “Carta Di Firenze per l’Economia Civile.” Retrieved December 18, 2021 (https://www.google.com/search?q=carta+di+firenze+per+l%27economia+civile+paper&rlz=1C5CHFA_enIT983IT983&sxsrf=AOaemvLcZe8OjtckT1ylZl7m8VxOCmt83w%3A1639817191183&ei=55-9Yd_QCs3asAeRvKWICw&ved=0ahUKEwif4LSJ--z0AhVNLewKHRFeCbEQ4dUDCA4&uact=5&oq=carta+di+firenze+per+l%27economia+civile+paper&gs_lcp=Cgdnd3Mtd2l6EAMyBQghEKABMgUIIRCgATIFCCEQoAEyBQghEKABMgUIIRCgAToHCAAQRxCwAzoGCAAQFhAeOggIIRAWEB0QHjoECCEQFUoECEEYAEoECEYYAFC-AljaCGD3CWgBcAJ4AIABowGIAZQFkgEDMy4zmAEAoAEByAEIwAEB&sclient=gws-wiz).

Figueira, J., S. Greco, and M. Ehrgott. 2005. “Multiple Criteria Decision Analysis: State of the Art Surveys.”

Fine, David, Hugo Hickson, Vivek Pandit, and Philip Tuinenburg. 2018. “Catalyzing the Growth of the Impact Economy .” McKinsey & Company. Retrieved May 23, 2022 (https://www.mckinsey.com/industries/private-equity-and-principal-investors/our-insights/catalyzing-the-growth-of-the-impact-economy).

Finsterbusch, Kurt. 2016. “State of the Art in Social Impact Assessment:” Environment and Behavior 17(2):193–221. doi: 10.1177/0013916585172002.

Fish, R., J. Burgess, J. Chilvers, A. Footitt, R. Haines-Young, D. Russel, and M. Winter. 2011. Participatory and Deliberative Techniques for Embeddingan Ecosystems Approach into Decision Making. Project Report. London, UK: Defra.

Fish, Robert, Andrew Church, Cheryl Willis, Michael Winter, Jamie A. Tratalos, Roy Haines-Young, and Marion Potschin. 2016. “Making Space for Cultural Ecosystem Services: Insights from a Study of the UK Nature Improvement Initiative.” Ecosystem Services 21(September):329–43. doi: 10.1016/j.ecoser.2016.09.017.

Fishburn, Peter C. 1967. “Methods of Estimating Additive Utilities.” Management Science 13(7):435–53. doi: 10.1287/MNSC.13.7.435.

Fledderus, Joost. 2015. “Building Trust through Public Service Co-Production.” International Journal of Public Sector Management 28(7):550–65. doi: 10.1108/IJPSM-06-2015-0118/FULL/HTML.

Flint, John, and Mike Raco. 2012. The Future of Sustainable Cities: Critical Reflections. Policy Press.

Florida, Richard. 2002. The Rise of the Creative Class (2004 Paperback Ed.).

Florida, Richard. 2004. Cities and the Creative Class. New York: Routledge.

Foley, Paul, and Steve Martin. 2000. “Perceptions of Community Led Regeneration: Community and Central Government Viewpoints.” Regional Studies 34(8):783–87. doi: 10.1080/00343400050192874.

Følstad, Asbjørn. 2008. “Living Labs for Innovation and Development of Information and Communication Technology: A Literature Review.” Electronic Journal of Organizational Virtualness 10:99–131.

Forman, Ernest H., and Saul I. Gass. 2001. “The Analytic Hierarchy Process—An Exposition.” Operations Research 49(4):469–86. doi: 10.1287/OPRE.49.4.469.11231.

Foster, Christopher, and Richard Heeks. 2013. “Conceptualising Inclusive Innovation: Modifying Systems of Innovation Frameworks to Understand Diffusion of New Technology to Low-Income Consumers.” European Journal of Development Research 25(3):333–55. doi: 10.1057/EJDR.2013.7.

Foth, Marcus, Bhishna Bajracharya, Ross Brown, and Greg Hearn. 2009. “The Second Life of Urban Planning? Using NeoGeography Tools for Community Engagement.” Journal of Location Based Services 3(2):97–117. doi: 10.1080/17489720903150016.

Franceschinelli, Roberta, ed. 2021. Spazi Del Possibile: I Nuovi Luoghi Della Cultura e Le Opportunità Della Rigenerazione. Franco Angeli.

Frank, Susanne, Christine Fürst, Anke Witt, Lars Koschke, and Franz Makeschin. 2014. “Making Use of the Ecosystem Services Concept in Regional Planning—Trade-Offs from Reducing Water Erosion.” Landscape Ecology 29(8):1377–91.

Franz, Fabio, Bianca Elzenbaumer, and F Franz. 2016. “Commons & Community Economies: Entry Points to Design for Eco-Social Justice?” DRS Biennial Conference Series 10. doi: 10.21606/DRS.2016.96.

Frey, Hildebrand. 2003. Designing the City: Towards a More Sustainable Urban Form. London & New York: Taylor & Francis.

Friedmann, John. 2010. “Place and Place-Making in Cities: A Global Perspective, Planning Theory & Practice.” 11(2):149–65. doi: 10.1080/14649351003759573.

Fung, Archon, and Erik Olin Wright. 2003. Deepening Democracy: Institutional Innovations in Empowered Participatory Governance. Vol. 4. Verso.

Funtowicz, Silvio O., and Jerome R. Ravetz. 1993. “Science for the Post-Normal Age.” Futures 25(7):739–55.

Funtowicz, Sylvio, Juan Martinez-Alier, Giuseppe Munda, and Jerry Ravetz. 2002. “Multicriteria-Based Environmental Policy.” Pp. 53–77 in Implementing Sustainable Development. Integrated Assessment and Participatory Decision-making Processes., edited by H. Abaza and A. Baranzani. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Fürst, Christine, Carsten Lorz, and Franz Makeschin. 2011. “Integrating Land Management and Land-Cover Classes to Assess Impacts of Land Use Change on Ecosystem Services.” International Journal of Biodiversity Science, Ecosystem Services & Management 7(3):168–81.

Fusco Girard, L., and P. Nijkamp. 1997. Le Valutazioni per Lo Sviluppo Sostenibile Della Città e Del Territorio. Vol. 74. Milano, Italy: Franco Angeli.

Fusco Girard, Luigi. 1987. Risorse Architettoniche e Culturali: Valutazioni e Strategie Di Conservazione. Milano, Italy: Franco Angeli.

Fusco Girard, Luigi. 2013. “Toward a Smart Sustainable Development of Port Cities/Areas: The Role of the ‘Historic Urban Landscape’ Approach.” Sustainability 2013, Vol. 5, Pages 4329-4348 5(10):4329–48. doi: 10.3390/SU5104329.

Fusco Girard, Luigi, B. Forte, M. Cerreta, P. de Toro, and F. Forte, eds. 2003. The Human Sustainable City: Challenges and Perspectives from the Habitat Agenda. Milano: Franco Angeli.

García, Beatriz. 2004. “Cultural Policy and Urban Regeneration in Western European Cities: Lessons from Experience, Prospects for the Future.” Local Economy 19(4):312–26. doi: 10.1080/0269094042000286828.

Garcia, Beatriz. 2005. “Deconstructing the City of Culture: The Long-Term Cultural Legacies of Glasgow 1990.” Urban Studies 42(5–6):841–68.

Garside, Patricia L. 1997. “The Significance of Post-War London Reconstruction Plans for East End Industry.” Planning Perspectives 12(1):19–36. doi: 10.1080/026654397364762.

Gaspari, Francesco. 2018. Smart City, Agenda Urbana Multilivello e Nuova Cittadinanza Amministrativa. Napoli: Editoriale Scientifica Napoli.

Geddes, Mike. 2000. “Tackling Social Exclusion in the European Union? The Limits to the New Orthodoxy of Local Partnership.” International Journal of Urban and Regional Research 24(4):782–800.

Geels, Frank W. 2002. “Understanding the Dynamics of Technological Transitions. A Co-Evolutionary and Socio-Technical Analysis.” 426.

Geels, Frank W. 2011. “The Multi-Level Perspective on Sustainability Transitions: Responses to Seven Criticisms.” Environmental Innovation and Societal Transitions 1(1):24–40. doi: 10.1016/J.EIST.2011.02.002.

Geertz, C. 1973. The Interpretation of Cultures. Basic books.

Genovesi, A. 1852. Lezioni Di Economia Civile. Torino: Cugina Pomba E Comp. Editori-Librai.

Ghisellini, Patrizia, Catia Cialani, and Sergio Ulgiati. 2016. “A Review on Circular Economy: The Expected Transition to a Balanced Interplay of Environmental and Economic Systems.” Journal of Cleaner Production 114:11–32.

Gibbs, Graham. 1988. Learning by Doing: A Guide to Teaching and Learning Methods. FEU.

Ginsburg, Norman. 1999. “Putting the Social into Urban Regeneration Policy.” Local Economy 14(1):55–71.

Giordano, Fanny Barbara, Nicola Morelli, Amalia de Götzen, and Judith Hunziker. 2018. “The Stakeholder Map: A Conversation Tool for Designing People-Led Public Services .” in Service Design and Innovation Conference. Milano: Linköping University Electronic Press.

Girard, Luigi Fusco. 2010. “Creative Evaluations for a Human Sustainable Planning.” Pp. 305–27 in Making strategies in spatial planning. Springer.

Glasson, John, and Graham Wood. 2009. “Urban Regeneration and Impact Assessment for Social Sustainability.” Impact Assessment and Project Appraisal 27(4):283–90.

Granata, Elena. 2021. Placemaker. Gli Inventori Dei Luoghi Che Abiteremo. Torino: Einaudi.

Gray, D., S. Brown, and J. Macanufo. 2010. “Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers.”

GRI. 2019. GRI Content Index.

Griffiths, Ron. 1995. “Cultural Strategies and New Modes of Urban Intervention.” Cities 12(4):253–65.

Grin, John, Jan Rotmans, and Johan Schot. 2010. “Transitions to Sustainable Development: New Directions in the Study of Long Term Transformative Change.” Transitions to Sustainable Development: New Directions in the Study of Long Term Transformative Change 1–397. doi: 10.4324/9780203856598.

Guba, Egon G., and Yvonna S. Lincoln. 1989. “Fourth Generation Evaluation.”

Hamari, J., J. Koivisto, and H. Sarsa. 2014. Does Gamification Work?-A Literature Review of Empirical Studies on Gamification.

Hamdi, Nabeel, and Reinhard Goethert. 1997. Action Planning for Cities: A Guide to Community Practice. New York, USA: John Wiley & Sons.

Hampe, N. 2013. “Reflective Practice and Writing: A Guide to Getting Started.” Australian Library and Information Association.

Hans de Haan, J., and Jan Rotmans. 2011. “Patterns in Transitions: Understanding Complex Chains of Change.” Technological Forecasting and Social Change 78(1):90–102. doi: 10.1016/J.TECHFORE.2010.10.008.

Hansasooksin, Suwadee T., and Nij Tontisirin. 2021. “Placemaking as an Urban Development Strategy for Making the Pattaya Innovation District.” Regional Science Policy and Practice 13(6):1930–50. doi: 10.1111/RSP3.12400.

Harrison, L. E., and S. P. Huntington. 2000. Culture Matters: How Values Shape Human Progress. New York: Basic books New York.

Haugh, H. M., and W. Pardy. 1999. “Community Entrepreneurship in North East Scotland.” International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research.

Haughton, Graham. 1999. “Trojan Horse or White Elephant? The Contested Biography of the Life and Times of the Leeds Development Corporation.” The Town Planning Review 173–90.

Hauschild, Michael Z., Ralph K. Rosenbaum, and Stig Irving Olsen. 2018. Life Cycle Assessment. Theory and Practice. Cham: Springer.

Hawkes, Jon. 2001. The Fourth Pillar of Sustainability: Culture’s Essential Role in Public Planning. Common Ground Publishing Pty Ltd in association with the Cultural Development Network (Vic).

Heinrichs, Harald. 2013. “Sharing Economy: A Potential New Pathway to Sustainability.” GAIA - Ecological Perspectives for Science and Society 22(4):228–31.

van Herwijnen, Marjan, and Piet Rietveld. 1999. “Spatial Dimensions in Multicriteria Analysis.” Pp. 77–99 in Spatial Multicriteria Decision Making and Analysis. A geographic information sciences approach, edited by J.-C. Thill. New York: Routledge.

Hirons, Mark, Claudia Comberti, and Robert Dunford. 2016a. “Valuing Cultural Ecosystem Services.” Annual Review of Environment and Resources 41:545–74. doi: 10.1146/annurev-environ-110615-085831.

Hirons, Mark, Claudia Comberti, and Robert Dunford. 2016b. “Valuing Cultural Ecosystem Services.” Annual Review of Environment and Resources 41:545–74.

Hoatson, Lesley, and Marty Grace. 2002. “Public Housing Redevelopment: Opportunity for Community Regeneration?” Urban Policy and Research 20(4):429–41.

Holden, John. 2015. The Ecology of Culture A Report Commissioned by the Arts and Humanities Research Council’s Cultural Value Project.

Hood, Christopher C. 1983. “Exploring Government’s Toolshed.” Pp. 1–15 in The Tools of Government. London: Palgrave.

Horgan, D. 2019. “Placemaking.” International Encyclopedia of Human Geography 145–52.

House, Ernest R., and Kenneth R. Howe. 2000. “Deliberative Democratic Evaluation in Practice.” Pp. 409–21 in Evaluation Models. Evaluation in Education and Human Services, edited by D. L. Stufflebeam, G. F. Madaus, and T. Kellaghan. Dordrecht: Springer.

Howarth, Richard B., and Matthew A. Wilson. 2006. “A Theoretical Approach to Deliberative Valuation: Aggregation by Mutual Consent.” Land Economics 82(1):1–16. doi: 10.3368/LE.82.1.1.

Hubbard, Phil. 1995. “Urban Design and Local Economic Development: A Case Study in Birmingham.” Cities 12(4):243–51.

Hubbard, Phil. 1996. “Re-Imaging the City: The Transformation of Birmingham’s Urban Landscape.” Geography 26–36.

Humphrey, A. 2005. “SWOT Analysis for Management Consulting.” SRI Alumni Newsletter 1:7–8.

Hutton, Thomas A. 2004. “The New Economy of the Inner City.” Cities 21(2):89–108.

Iaione, Christian. 2016. “The CO-city: Sharing, Collaborating, Cooperating, and Commoning in the City.” American Journal of Economics and Sociology 75(2):415–55. doi: 10.1111/ajes.12145.

Iaione, Christian, and Elena de Nictolis. 2016. “La Quintupla Elica Come Approccio Alla Governance Dell’innovazione Sociale.” Pp. 75–89 in I luoghi dell’innovazione aperta. Modelli di sviluppo territoriale e inclusione sociale, edited by F. Montanari and L. Mizzau. Roma: Fondazione Giacomo Brodolini.

Iaione, FC, E. de Nictolis, C. de Angelis, and P. Chiara. 2018. “I Quartieri Come Beni Comuni: Il Caso Di Roma.” Pp. 415–30 in I quartieri come beni comuni: il caso di Roma. Vol. 2. Roma: I quartieri come beni comuni: il caso di Roma.

ICOMOS. 2011. Guidance on Heritage Impact Assessments for Cultural World Heritage Properties. Paris.

Ilicali, Emre, and Fatma Heyecan Giritli. 2020. “Measuring the Environmental Performance of Urban Regeneration Projects Using Ahp Methodology.” A/Z ITU Journal of the Faculty of Architecture 17(2):123–42. doi: 10.5505/ITUJFA.2020.24445.

Impronta Etica e SCS Consulting. 2016. Le Linee Guida per La Misurazione Dell’impatto Sociale. Una Guida Pratica per Le Organizzazioni. Bologna.

Ishikawa, Kaoru. 1976. Guide to Quality Control. Asian Productivity Organization.

Jacobs, Jane. 1961. “The Death and Life of Great American.” Cities 458.

de Jaegher, Hanne, Barbara Pieper, Daniel Clénin, and Thomas Fuchs. 2017. “Grasping Intersubjectivity: An Invitation to Embody Social Interaction Research.” Phenomenology and the Cognitive Sciences 16(3):491–523. doi: 10.1007/S11097-016-9469-8/TABLES/8.

James, C. 2011. Theory of Change Review.

Janssen, Ron, and Marjan van Herwijnen. 2006a. Decision Support for Discrete Choice Problems: The DEFINITE Program. Amsterdam.

Janssen, Ron, and Marjan van Herwijnen. 2006b. “Decision Support for Discrete Choice Problems: The DEFINITE Program.”

Jensen, J. B., and H. K. Krogstrup. 2017. “Fra New Public Management Til New Public Governance.” Pp. 33–55 in Samskabelse og capacity building i den offentlige sektor. Hans Reitzels Forlag.

Jürgen, Howaldt, and Michael Schwarz. 2010. “Social Innovation: Concepts, Research Fields and International Trends.” Social Development Knowledge Diffusion Platform. Retrieved May 15, 2022 (https://dds.cepal.org/redesoc/publication?id=2719).

Karvonen, Andrew, and Bas van Heur. 2014. “Urban Laboratories: Experiments in Reworking Cities.” International Journal of Urban and Regional Research 38(2):379–92. doi: 10.1111/1468-2427.12075.

Katz, Bruce J., and Julie Wagner. 2014. “The Rise of Urban Innovation Districts.” Harvard Business Review.

Keeney, R. L., and H. Raiffa. 1993. Decisions with Multiple Objectives: Preferences and Value Trade-Offs. Cambridge University Press.

Keeney, Ralph. 1996. “Value-Focused Thinking: A Path to Creative Decisionmaking.” Long Range Planning 2.

Keeney, Ralph L., and Value-Focused Thinking. 1992. “A Path to Creative Decisionmaking.” Har-Vard University Press, Cambridge, Massachusetts.

Kenter, Jasper O. 2016a. “Editorial: Shared, Plural and Cultural Values.” Ecosystem Services 21:175–83. doi: 10.1016/J.ECOSER.2016.10.010.

Kenter, Jasper O. 2016b. “Integrating Deliberative Monetary Valuation, Systems Modelling and Participatory Mapping to Assess Shared Values of Ecosystem Services.” Ecosystem Services 21:291–307. doi: 10.1016/J.ECOSER.2016.06.010.

Kenter, Jasper O., Rosalind Bryce, Michael Christie, Nigel Cooper, Neal Hockley, Katherine N. Irvine, Ioan Fazey, Liz O’Brien, Johanne Orchard-Webb, and Neil Ravenscroft. 2016. “Shared Values and Deliberative Valuation: Future Directions.” Ecosystem Services 21:358–71. doi: 10.1016/j.ecoser.2016.10.006.

Kenter, Jasper O., Liz O’Brien, Neal Hockley, Neil Ravenscroft, Ioan Fazey, Katherine N. Irvine, Mark S. Reed, Michael Christie, Emily Brady, and Rosalind Bryce. 2015. “What Are Shared and Social Values of Ecosystems?” Ecological Economics 111:86–99.

Kenter, Jasper, Mark S. Reed, Katherine Irvine, Liz O’Brien, Emily Brady, Rosalind Bryce, Michael Christie, N. Cooper, A. Davies, and N. Hockley. 2014. “UK National Ecosystem Assessment Follow-on. Work Package 6: Shared, Plural and Cultural Values of Ecosystems.”

Keystone. 2009. “Developing a Theory of Change. A Guide to Developing a Theory of Change as a Framework for Inclusive Dialogue, Learning and Accountability for Social Impact.” IPAL Guide. Impact Planning, Assessment and Impact Planning, Assessment and Learning Learning 2.

Kim, A. J. 2018. Game Thinking: Innovate Smarter & Drive Deep Engagement with Design Techniques from Hit Games. Gamethinking. io.

Kincaid, David. 2002. Adapting Buildings for Changing Uses: Guidelines for Change of Use Refurbishment. London & New York: Spon Press.

Kirchherr, Julian, Denise Reike, and Marko Hekkert. 2017. “Conceptualizing the Circular Economy: An Analysis of 114 Definitions.” Resources, Conservation and Recycling 127:221–32. doi: 10.1016/J.RESCONREC.2017.09.005.

Klamer, Arjo. 2002. “Accounting for Social and Cultural Values.” De Economist 150(4):453–73. doi: 10.1023/A:1020146202001.

Klamer, Arjo. 2013. “The Values of Cultural Heritage.” Pp. 421–37 in Handbook on the economics of cultural heritage, edited by R. Ilde and M. Anna. Edward Elgar Publishing.

Klamer, Arjo, Anna Mignosa, and Lyudmila Lyudmila. 2013. “Cultural Heritage Policies: A Comparative Perspective.” Pp. 37–86 in Handbook on the Economics of Cultural Heritage, edited by I. Rizzo and A. Mignosa. Edward Elgar Publishing.

Klaus, Philipp. 2008. “Brownfields and New Cultural Milieus: On the Value and Dilemma of Temporary Uses.” DisP - The Planning Review 44(175):73–76. doi: 10.1080/02513625.2008.10557024.

Klein, J. L. 2013. “Introduction: Social Innovation at the Crossroads between Science, Economy and Society.” Pp. 9–12 in The International Handbook on Social Innovation. Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research, edited by F. Moulaert, D. MacCallum, A. Mehmood, and A. Hamdouch. Cheltenham: Edwar Elgar.

Kolb, Dvid A., R. Boyatzis, and Charalampos Mainemelis. 2001. “Experiential Learning Theory: Previous Research and New Directions.” Pp. 227–48 in Perspectives on Thinking, Learning, and Cognitive Styles, edited by R. J. Sternberg and L.-F. Zhang. Routledge.

de Koning, Jotte, Emma Puerari, Ingrid Mulder, and Derk Loorbach. 2017. “Ten Types of Emerging City Makers.” in Proceedings of Relating Systems Thinking and Design (RSD6) 2017 Symposium. Oslo, Norway.

Korkmaz, Cansu, and Osman Balaban. 2020. “Sustainability of Urban Regeneration in Turkey: Assessing the Performance of the North Ankara Urban Regeneration Project.” Habitat International 95. doi: 10.1016/J.HABITATINT.2019.102081.

Kroeger, A., and C. Weber. 2017. “Advantages and Disadvantages of a New Comparability Method, IRIS, GIIRS, and SROI.” in Handbook of Social and Sustainable, edited by O. M. Lehner. Routledge.

Krogh, G. von, K. Ichijo, and I. Nonaka. 2000. Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation. 198 Madison Avenue 10016, New York : Oxford University Press.

Krogstrup, H. K. 2018. “Er vi Forberedte, Når Evidensbølgen Klinger Af?” Pp. 33–51 in Bedre begrundet praksis: Velfærdsudvikling efter evidensbølgen, edited by L. T. Kongsgaard and M. H. Rod. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Krogstrup, H. K., and N. M. Mortensen. 2021. “The Fifth Evaluation Wave: Are We Ready to Co-Evaluate?” Pp. 59–78 in Processual Perspectives on the Co-Production Turn in Public Sector Organizations. IGI global.

Ladkin, S., R. McKay, and E. Bojesen. 2016. Against Value in the Arts and Education. Rowman & Littlefield.

Lal, Padma, Hazel Lim-Applegate, and Michelle Scoccimarro. 2002. “The Adaptive Decision-Making Process as a Tool for Integrated Natural Resource Management: Focus, Attitudes and Approach.” Conservation Ecology 5(2).

Landry, Charles, Lesley Greene, Francois Matarasso, and Franco Bianchini. 1996. “The Art of Regeneration.” Urban Renewal through Cultural Activity. Stroud: Comedia.

Langergraber, Guenter, Bernhard Pucher, Lena Simperler, Johannes Kisser, Evina Katsou, Devi Buehler, Mari Carmen, Garcia Mateo, and Nataša Atanasova. 2020. “Implementing Nature-Based Solutions for Creating a Resourceful Circular City.” Blue-Green Systems 2(1):173–85. doi: 10.2166/bgs.2020.933.

Lapassade, Georges, and Renzo Carli. 1974. L’analisi Istituzionale: Gruppi, Organizzazioni, Istituzioni. Milano: ISEDI.

Latham, Derek. 2000. Creative Re-Use of Buildings. Volume 1: Principles and Practice. Donhead Publishing, Dorset.

Latonero, Mark, and Irina Shklovski. 2011. “Emergency Management, Twitter, and Social Media Evangelism.” International Journal of Information Systems for Crisis Response and Management (IJISCRAM) 3(4):1–16.

Latora, Antonio G., Gabriella Nicosia, and Natalia Trapani. 2018. “Una Metodologia Di Multi Criteria Decision Making a Supporto Dei Processi Di Public Management.” Rivista Italiana Di Public Management 1(2):132–62.

Laudiero, A. 2020. “Cultural Third Sector Organizations and Local Development: New Actors and Tools for Urban Regeneration in Deprived Contexts.” Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity 9(2). doi: 10.5947/jeod.2020.006.

Lazzarino, Erika. 2017. “Antropologia Alla Prova Dell’abitare. La Località Come Strumento Di Analisi Culturale.” Tracce Urbane. Rivista Italiana Transdisciplinare Di Studi Urbani (1). doi: 10.13133/2532-6562_1.8.

Leat, Diana. 2005. “Theories of Social Change.” International Network on Strategic Philantropy.

Lees, Loretta. 2008. “Gentrification and Social Mixing: Towards an Inclusive Urban Renaissance?” Urban Studies 45(12):2449–70.

Lentsch, J., and P. Weingart. 2011. The Politics of Scientific Advice: Institutional Design for Quality Assurance. Cambridge University Press.

Leriche, Frédéric, and Sylvie Daviet. 2010. “Cultural Economy: An Opportunity to Boost Employment and Regional Development?” Https://Doi.Org/10.1080/00343401003732639 44(7):807–11. doi: 10.1080/00343401003732639.

Levin, HM, and PJ McEwan. 2000. Cost-Effectiveness Analysis: Methods and Applications. Vol. 4. Sage.

Lévy, P. 2002a. L’intelligenza Collettiva. Per Un’antropologia Del Cyberspazio. Milano: Giangiacomo Feltrinelli Editore.

Lévy, P. 2002b. L’intelligenza Collettiva. Per Un’antropologia Del Cyberspazio. Feltrinelli editore.

Lichfield, N. 2005. “Community Impact Evaluation: Principles and Practice.”

Lichfield, Nathaniel. 1968. “Economics in Town Planning.” Town Planning Review 39(1):5–21. doi: 10.3828/TPR.39.1.6X56368018168443.

Lichfield, Nathaniel. 2009. Economics in Urban Conservation. Cambridge Books. Cambridge University Press.

Limata, Plinio. 2017. “Assessing Social Impact through Theory of Change in Voluntourism.” in 20th Excellence in Services International Conference. Verona.

Lindblad, Henrik, and Eva Löfgren. 2016. “Religious Buildings in Transition. An International Comparison.”

Lipari, Domenico. 2016. “Per Una Valutazione Riflessiva.” Formazione & Cambiamento. Retrieved January 20, 2022 (https://www.formazione-cambiamento.it/numeri/2016/4-reflective-management/87-gli-articoli/573-per-una-valutazione-riflessiva).

Liu, Jerry. 2018. “Measuring the Value and Impact of Culture: Why and How? A Literature Review of Academic and Practical Works Network of Cultural Intermediaries View Project.” Cultural Management: Science and Education 2(1):9–30. doi: 10.30819/cmse.2-1.01.

Losito, Bruno. 1996. “Valutare per Capire: La Valutazione a Sostegno Dei Progetti Di Innovazione.” Italian Journal of Educational Technology 4(1):43–51.

Lowe, Jeffrey S. 2008. “Limitations of Community Development Partnerships: Cleveland Ohio and Neighborhood Progress Inc.” Cities 25(1):37–44.

Loyal, S. 2003. The Sociology of Anthony Giddens. London: Pluto Press.

Lubelcova, Gabriela. 2012. “Social Innovations in the Context of Modernization.” Sociologia 44(3):291–313.

della Lucia, Maria, and Mariapina Trunfio. 2018. “The Role of the Private Actor in Cultural Regeneration: Hybridizing Cultural Heritage with Creativity in the City.” Cities 82:35–44. doi: 10.1016/J.CITIES.2018.05.003.

Lydon, M., Dan Bartman, Tony Garcia, Russ Preston, and Ronald Woudstra. 2012. Tactical Urbanism Materials and Design Guide. Vol. 2. New York: Next Generation of News Urbanists.

Maas, Karen, and Kellie Liket. 2010. “Talk the Walk: Measuring the Impact of Strategic Philanthropy.” Journal of Business Ethics 2010 100:3 100(3):445–64. doi: 10.1007/S10551-010-0690-Z.

MacArthur, Foundation; Ellen, and McKinsey Center for Business and Environment. 2015. Growth within: A Circular Economy Vision for a Competitive Europe. Ellen MacArthur Foundation.

Madden, Kathy. 2021. How to Turn a Place Around: A Placemaking Handbook. Project for Public Spaces, Inc.

Mainieri, Marta. 2020. Community Economy. Persone Che Trasformano Mercati e Organizzazioni. Milano: Egea.

Malfas, Maximos, Eleni Theodoraki, and Barrie Houlihan. 2004. “Impacts of the Olympic Games as Mega-Events.” Pp. 209–20 in Proceedings of the Institution of Civil Engineers-Municipal Engineer. Vol. 157. Thomas Telford Ltd.

Maliene, Vida, Sally McDonald, and Naglis Malys. 2008. “Sustainable Communities and Urban Regeneration: Two Sides of the Same Aim. Lessons from Castlefields.” Pp. 1–3 in 7th International Conference Environmental Engineering.

Mangialardo, A., and E. Micelli. 2017. “La Partecipazione Crea Valore? Modelli Di Simulazione per La Valorizzazione Dal Basso Del Patrimonio Immobiliare Pubblico.” Valori e Valutazioni (19):41–52.

Mangialardo, Alessia, and Ezio Micelli. 2021. “Grass-Roots Participation to Enhance Public Real Estate Properties. Just a Fad?” Land Use Policy 103:105290. doi: 10.1016/J.LANDUSEPOL.2021.105290.

Mann, Karen, Jill Gordon, and Anna MacLeod. 2009. “Reflection and Reflective Practice in Health Professions Education: A Systematic Review.” Advances in Health Sciences Education 14(4):595–621. doi: 10.1007/S10459-007-9090-2/TABLES/3.

Mann, Michael. 1986. The Sources of Social Power. Vol. 1. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Manzini, Ezio. 2011. “The New Way of the Future: Small, Local, Open and Connected.” Social Space 100–105.

Marczewski, A. 2012. Gamification–a Simple Introduction. Tips, Advice and Thoughts on Gamification. Amazon.com Self-published via kdp.amazon.co.jp. Retrieved from Amazon.com.

Mariotti, Ilaria, and Patrizia Riganti. 2021. “Valuing Urban Regeneration Projects: The Case of the Navigli, Milan.” City, Culture and Society 26. doi: 10.1016/J.CCS.2021.100415.

Markman, Gideon D., Theodore L. Waldron, Peter T. Gianiodis, and Maritza I. Espina. 2019. "E Pluribus Unum: Impact Entrepreneurship as a Solution to Grand Challenges." Academy of Management Perspectives 33(4):371–82. doi: 10.5465/AMP.2019.0130.

Markusen, A., and A. G. Nicodemus. 2014. "Creative Placemaking: How to Do It Well." Community Development Investment Review 2:35–42.

Markusen, Ann, and Anne Gadwa. 2010. Creative Placemaking. Washinton DC.

Marler, R. T., and J. S. Arora. 2010. "The Weighted Sum Method for Multi-Objective Optimization: New Insights." Structural and Multidisciplinary Optimization 41(6):853–62. doi: 10.1007/s00158-009-0460-7.

Marschalek, Ilse. 2017. Public Engagement in Responsible Research and Innovation. A Critical Reflection from the Practitioner's Point of View. Vienna: University of Vienna.

Marsh Cf, J. 2008. "Living Labs and Territorial Innovation." in Collaboration and the knowledge economy: Issues, applications, case studies. Amsterdam: IOS Press.

Matei, L., and A. Matei. 2011. "Integrated Approach of the Citizen's Role in Relation to the Public Services." International Review on Public and Nonprofit Marketing 8(1):11–24. doi: 10.1007/s12208-010-0059-0.

Mazzanti, Massimiliano. 2002. "Cultural Heritage as Multi-Dimensional, Multi-Value and Multi-Attribute Economic Good: Toward a New Framework for Economic Analysis and Valuation." The Journal of Socio-Economics 31(5):529–58. doi: 10.1016/S1053-5357(02)00133-6.

McDavid, JC, I. Huse, and LRL Hawthorn. 2018. Program Evaluation and Performance Measurement: An Introduction to Practice. SAGE Publications.

McGonigal, J. 2011. Reality Is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World. First. New York: Penguin Books.

McIntosh, Alison J., and Maree A. Thyne. 2005. "Understanding Tourist Behavior Using Means-End Chain Theory." Annals of Tourism Research 32(1):259–62. doi: 10.1016/J.ANNALS.2004.05.005.

McKay, Stephen, and Brendan Murtagh. 2003. "Evaluating the Social Effects of the EU URBAN Community Initiative Programme." European Planning Studies 11(2):193–211.

McMahon, Tim. 2006. "Is Reflective Practice Synonymous with Action Research?" Pp. 163–69 in Educational Action Research. Vol. 7. Taylor & Francis .

Mecca, Beatrice, and Isabella M. Lami. 2020. "The Appraisal Challenge in Cultural Urban Regeneration: An Evaluation Proposal." Smart Innovation, Systems and Technologies 168:49–70. doi: 10.1007/978-3-030-35550-0_5.

De Medici, Stefania, Pasquale De Toro, and Francesca Nocca. 2019. "Cultural Heritage and Sustainable Development: Impact Assessment of Two Adaptive Reuse Projects in Siracusa, Sicily." Sustainability 12(1):1–23.

van der Meer, Frans-Bauke, and Jurian Edelenbos. 2006. "Evaluation in Multi-Actor Policy Processes: Accountability, Learning and Co-Operation." Evaluation 12(2):201–18. doi: 10.1177/1356389006066972.

Melandri, Giovanna. 2020. "È Ora Di Puntare Tutto Sulla Impact Economy." Vita. Retrieved January 20, 2022 (http://www.vita.it/it/article/2020/09/07/giovanna-melandri-e-ora-di-puntare-tutto-sulla-impact-economy/156543/).

Mensink, Wouter, Frans A. J. Birrer, and Benoît Dutielleul. 2010. "Unpacking European Living Labs: Analysing Innovation's Social Dimensions." Central European Journal of Public Policy (1):60–85.

Meyer, J. R. 2012. "Symbiotic Relationships." Retrieved December 19, 2021 (http://www.cals.ncsu.edu/course/ent591k/symbiosis.html).

Mezirow, Jack. 1998. "On Critical Reflection." SAGE Journals 48(3):185–98. doi: 10.1177/074171369804800305.

Miles, Steven, and Ronan Paddison. 2005. "Introduction: The Rise and Rise of Culture-Led Urban Regeneration." Urban Studies 42(5–6):833–39. doi: 10.1080/00420980500107508.

Millar, Ross, and Kelly Hall. 2013. "Social Return on Investment (SROI) and Performance Measurement." Https://Doi.Org/10.1080/14719037.2012.698857 15(6):923–41. doi: 10.1080/14719037.2012.698857.

Millennium Ecosystem Assessment M.E.A. 2005. Ecosystems and Human Well-Being: Current State and Trends. Vol. 1.

Miller, Donald, and Domenico Patassini. 2005. Beyond Benefit Cost Analysis: Accounting for Non-Market Values in Planning. Burlington, VT: Ashgate Publishing, Ltd.

Minieri, S. 1995. "Lo Studio Del Questionario Nel Metodo Di 'Contingenza' per La Valutazione Dei Beni Culturali e Ambientali." Lo Studio Del Questionario Nel Metodo Di "Contingenza" per La Valutazione Dei Beni Culturali e Ambientali 1000–1010. doi: 10.1400/16586.

Ministry of Finance. n.d. "Operational Programme For The European Union Funds' Investments In 2014–2020." Retrieved December 12, 2021 (http://www.esinvesticijos).

Mısırlısoy, Damla, and Kağan Günçe. 2016. "Adaptive Reuse Strategies for Heritage Buildings: A Holistic Approach." Sustainable Cities and Society 26:91–98.

Montanari, Fabrizio, and Lorenzo Mizzau. 2016. "La Quintupla Elica Come Approccio Alla Governance Dell'innovazione Sociale."

Mooney, Gerry, Vikki McCall, and Kirsteen Paton. 2015. "Exploring the Use of Large Sporting Events in the Post-Crash, Post-Welfare City: A 'Legacy' of Increasing Insecurity?" Local Economy 30(8):910–24. doi: 10.1177/0269094215602201.

Moore, Graham F., Rhiannon E. Evans, Jemma Hawkins, Hannah Littlecott, G. J. Melendez-Torres, Chris Bonell, and Simon Murphy. 2019. "From Complex Social Interventions to Interventions in Complex Social Systems: Future Directions and Unresolved Questions for Intervention Development and Evaluation." Evaluation 25(1):23–45. doi: 10.1177/1356389018803219.

Morelli, Nicola, Marc Aguilar, Grazia Concilio, Amalia de Götzen, Ingrid Mulder, Janice Pedersen, and Louise Klitgaard Torntoft. 2017. "Framing Design to Support Social Innovation: The Open4Citizens Project." The Design Journal 20(sup1):S3171–84. doi: 10.1080/14606925.2017.1352823.

Moreno, Carlos, Zaheer Allam, Didier Chabaud, Catherine Gall, and Florent Pratlong. 2021. "Introducing the '15-Minute City': Sustainability, Resilience and Place Identity in Future Post-Pandemic Cities." Smart Cities 4(1):93–111. doi: 10.3390/SMARTCITIES4010006.

Moreschini, Luca. 2003. Metodi Di Valutazione Economica Di Beni Pubblici Culturali Università Di Torino. 01. Torino.

Morgan, Julia. 2016. “Participation, Empowerment and Capacity Building: Exploring Young People’s Perspectives on the Services Provided to Them by a Grassroots NGO in Sub-Saharan Africa.” Children and Youth Services Review 65:175–82. doi: 10.1016/J.CHILDYOUTH.2016.04.012.

Mori, Pier Angelo, and Jacopo Sforzi. 2019. Imprese Di Comunita`: Innovazione Istituzionale, Partecipazione e Sviluppo Locale. Bologna: Il Mulino.

Morrison, B. 2013. “Gamasutra Blog.” Retrieved December 21, 2020 (www.gamasutra.com/blog/bricemorrison).

Mortensen, Nanna Møller, Jacob Brix, and Hanne Kathrine Krogstrup. 2020. “Reshaping the Hybrid Role of Public Servants: Identifying the Opportunity Space for Co-Production and the Enabling Skills Required by Professional Co-Producers.” Pp. 1–17 in The Palgrave Handbook of the Public Servant, edited by H. Dickinson, H. Sullivan, and H. Henderson. Palgrave Macmillan.

Moulaert, F. 2013. The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research. Edward Elgar Publishing Limited.

Moulaert, F., D. MacCallum, A. Mehmood, and B. Leubolt. 2017. Social Innovation as a Trigger for Transformations. Publications Office of the European Union.

Moulaert, Frank. 2009. “Social Innovation: Institutionally Embedded, Territorially (Re) Produced.” Pp. 11–24 in Social Innovation and Territorial Development, edited by MacCallum D., Moulaert F., HillierJ., and Vicari S. London: Ashgate.

Mulgan, Geoff. 2013. Social Innovation. EGEA spa.

Munzner, Keiken, and Kate Shaw. 2015. “Renew Who? Benefits and Beneficiaries of Renew Newcastle.” Urban Policy and Research 33(1):17–36. doi: 10.1080/08111146.2014.967391.

Murray, Robin, Julie Caulier-Grice, and Geoff Mulgan. 2010. The Open Book of Social Innovation. National endowment for science, technology and the art London.

Murtagh, Brendan. 1998. “Evaluating the Community Impacts of Urban Policy.” Planning Practice & Research 13(2):129–38.

Nahuelhual, Laura, Alejandra Carmona, Paola Lozada, Amerindia Jaramillo, and Mauricio Aguayo. 2013. “Mapping Recreation and Ecotourism as a Cultural Ecosystem Service: An Application at the Local Level in Southern Chile.” Applied Geography 40:71–82.

NEA, U. K. 2014. “The UK National Ecosystem Assessment Follow-on: Synthesis of the Key Findings.” UNEP-WCMC, LWEC, UK.

Nesti, Giorgia. 2018. “Defining and Assessing the Transformational Nature of Smart City Governance: Insights from Four European Cases:” International Review of Administrative Sciences 86(1):20–37. doi: 10.1177/0020852318757063.

Nevin, Brendan, and Phil Shiner. 1995. “Community Regeneration and Empowerment: A New Approach to Partnership.” Local Economy 9(4):308–22.

Ng, Boon Kwee, Thiruchelvam Kanagasundram, Chan Yuan Wong, and V. G. R. Chandran. 2016. “Innovation for Inclusive Development in Southeast Asia: The Roles of Regional Coordination Mechanisms.” Pacific Review 29(4):573–602. doi: 10.1080/09512748.2015.1022590.

Nicholls, A. 2005. “Measuring Impact in Social Entrepreneurship: New Accountabilities to Stakeholders and Investors?” in ESRC Research Seminar. London: Local Government Research Unit.

Nieminen, Mika, and Kirsi Hyytinen. 2015. “Future-Oriented Impact Assessment: Supporting Strategic Decision-Making in Complex Socio-Technical Environments:” Evaluation 21(4):448–61. doi: 10.1177/1356389015606540.

Nocca, Francesca, and Luigi Fusco Girard. 2018. “Towards an Integrated Evaluation Approach for Cultural Urban Landscape Conservation/Regeneration.” Region 5(1):33–51.

Núñez-Barriopedro, Estela, P. Cuesta-Valiño, and A. Penelas-Leguía. 2018. “Co-Evaluation, Hetero-Evaluation and Self-Evaluation in the Area of Marketing and Market Research.” Pp. 3443–48 in Edulearn 18. 10th International Conference on Education and New Learning Technology (Palma, 2nd-4th of July, 2018): conference proceedings. IATED Academy.

Office of the Deputy Prime Minister. 2003. “Sustainable Communities: Building for the Future.” London.

Ofori, Sam C. 1994. “Urban Policy and Environmental Regeneration in Two Scottish Peripheral Housing Estates.” Environmentalist 14(4):283–95.

Ohmann, Susanne, Ian Jones, and Keith Wilkes. 2006. “The Perceived Social Impacts of the 2006 Football World Cup on Munich Residents.” Journal of Sport & Tourism 11(2):129–52.

Oliveira, Vitor, and Paulo Pinho. 2011. “Bridging the Gap between Planning Evaluation and Programme Evaluation: The Contribution of the PPR Methodology:” Evaluation 17(3):293–307. doi: 10.1177/1356389011411686.

O’Neill, John. 2013. Markets, Deliberation and Environment. 1st ed. London, UK: Routledge.

Oosterlynck, Stijn, Andreas Novy, Yuri Kazepov, Pieter Cools, Tatiana Saruis, Bernhard Leubolt, and Florian Wukovitsch. 2018. “Improving Poverty Reduction: Lessons from the Social Innovation Perspective.” Decent Incomes for All: Improving Policies in Europe 179–98. doi: 10.1093/OSO/9780190849696.003.0009.

Ormiston, Jarrod, and Richard Seymour. 2011. “Understanding Value Creation in Social Entrepreneurship: The Importance of Aligning Mission, Strategy and Impact Measurement.” Http://Dx.Doi.Org/10.1080/19420676.2011.606331 2(2):125–50. doi: 10.1080/19420676.2011.606331.

Osborne, S. P. 2010. The New Public Governance?: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance. Routledge.

Osborne, S. P., Z. Radnor, and K. Strokosch. 2016. “Co-Production and the Co-Creation of Value in Public Services: A Suitable Case for Treatment?” Public Management Review 18(5):639–53. doi: 10.1080/14719037.2015.1111927.

Ostanel, Elena. 2017. Spazi Fuori Dal Comune. Rigenerare, Includere, Innovare. Milano: Franco Angeli.

Osterwalder, Alexander. 2004. “The Business Model Ontology a Proposition in a Design Science Approach.”

Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. 2010. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. edited by T. Clark. 111 River Street, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Ostrom, E. 1990. “Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action.” Resources J 32.

Oswalt, P., K. Overmeyer, P. Misselwitz, J. Gussen, Antje Pehnt, and R. v. Dyck. 2013. Urban Catalyst: The Power of Temporary Use. DOM Publisher.

Owens, Susan, Tim Rayner, and Olivia Bina. 2016. “New Agendas for Appraisal: Reflections on Theory, Practice, and Research:” Environment and Planning A: Economy and Space 36(11):1943–59. doi: 10.1068/A36281.

Paiola, M. 2008. “Cultural Events as Potential Drivers of Urban Regeneration: An Empirical Illustration.” Industry and Innovation 15(5):513–29.

Panaro, S. 2015. “Landscape Co-Evaluation. Approcci Valutativi Adattivi per La Cocreatività Territoriale e l’innovazione Locale.”

Pancholi, Surabhi, Tan Yigitcanlar, and Mirko Guaralda. 2018. “Societal Integration That Matters: Place Making Experience of Macquarie Park Innovation District, Sydney.” City, Culture and Society 13:13–21. doi: 10.1016/J.CCS.2017.09.004.

Panzarani, Roberto. 2013. Sense of Community e Innovazione Sociale Nell’era Dell’interconnessione. Palinsesto.

Papacostas, S. 2008. “Special Eurobarometer: European Knowledge on Economical Indicators.” Pp. 177–96 in Statistics, Knowledge and Policy 2007: Measuring and Fostering the Progress of Societies. OECD.

Pardy, B. 1994. “Recreating Community – New Perspectives, New Directions.”

Parkin, Sara. 2000. “Sustainable Development: The Concept and the Practical Challenge.” Pp. 3–8 in Proceedings of the Institution of Civil Engineers-Civil Engineering. Vol. 138. Thomas Telford Ltd.

Parlett, Graham, John Fletcher, and Chris Cooper. 1995. “The Impact of Tourism on the Old Town of Edinburgh.” Tourism Management 16(5):355–60. doi: 10.1016/0261-5177(95)00038-P.

Paskaleva, Krassimira, and Ian Cooper. 2018. “Open Innovation and the Evaluation of Internet-Enabled Public Services in Smart Cities.” Technovation 78:4–14. doi: 10.1016/J.TECHNOVATION.2018.07.003.

Pasqui, G. 1999. “Sperimentazione Sociale e Nuove Pratiche Di Governo Nell’area Milanese.” in pasqui 1999. Roma.

Patton, M. Q. 2011. Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use. New York: Guilford Press.

Patton, Michael Quinn. 1997. “Toward Distinguishing Empowerment Evaluation and Placing It in a Larger Context.” Evaluation Practice 18(2):147–63. doi: 10.1016/S0886-1633(97)90019-2.

Patton, MQ. 2011. Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use. Guilford Press.

Pavlovskis, Miroslavas, Darius Migilinskas, Jurgita Antucheviciene, and Vladislavas Kutut. 2019. “Ranking of Heritage Building Conversion Alternatives by Applying BIM and MCDM: A Case of Sapieha Palace in Vilnius.” Symmetry 2019, Vol. 11, Page 973 11(8):973. doi: 10.3390/SYM11080973.

Pearce, D., and S. Mourato. 1998. “The Economic of Cultural Heritage – World Bank Support to Cultural Heritage Preservation in MNA Region.” Centre for Social and Economic Research on the Global Environment (CSERGE).

Pearce, D. W. 1983. Cost-Benefit Analysis. 2nd ed. London, UK: Macmillan Publisher.

Pediaditi, Kalliope, Walter Wehrmeyer, and Jonathan Chenoweth. 2005. “Monitoring the Sustainability of Brownfield Redevelopment Projects: The Redevelopment Assessment Framework.” Land Contamination & Reclamation 13(2):173–83.

Peerally, Jahan Ara, Claudia de Fuentes, and Paulo N. Figueiredo. 2019. “Inclusive Innovation and the Role of Technological Capability-Building: The Social Business Grameen Danone Foods Limited in Bangladesh.” Long Range Planning 52(6):101843. doi: 10.1016/J.LRP.2018.04.005.

Pendlebury, John. 2002. “Conservation and Regeneration: Complementary or Conflicting Processes? The Case of Grainger Town, Newcastle upon Tyne.” Planning Practice and Research 17(2):145–58.

Pendrey, Annie. 2022. The Little Book of Reflective Practice: A Practical Guide to the Early Years. Routledge.

Penha-Lopes, G., T. Henfrey, I. Pocock, and A. Esteves. 2019. ECOLISE Status Report 2019-Reshaping the Future: How Local Communities Are Catalysing Social, Economic and Ecological Transformation in Europe.

Peredo, Ana María, and James J. Chrisman. 2006. “Toward a Theory of Community-Based Enterprise.” Https://Doi.Org/10.5465/Amr.2006.20208683 31(2):309–28. doi: 10.5465/AMR.2006.20208683.

Perna, Roberto, Alessio Cavicchi, Eleonora Cutrini, and Barbara Fidanza. 2015. “Playmarche: Un Distretto Regionale Dei Beni Culturali 2.0/Playmarche: A 2.0 Regional Cultural Heritage District.” IL CAPITALE CULTURALE. Studies on the Value of Cultural Heritage (3):99–136.

Piangerelli, Letizia, Sara Rago, and Paolo Venturi. 2017. “Reti e Strategie Cooperative per Generare Valore.”

Piccardo, C., and A. Benozzo. 2010. “Verso Una Definizione Complessa Di Ricerca-Azione.” C. Kaneklin, C. Piccardo, G. Scaratti (a Cura Di)(Op. Cit.) 1–28.

Pierson, Jo, and B. Lievens. 2005. “Configuring Living Labs For A ‘Thick’ Understanding Of Innovation.” Pp. 114–27 in Ethnographic Praxis in Industry Conference Proceedings. Vol. 2005. Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd.

Pike, Kenneth L. 1954. Language in Relation to a Unified Theory of the Structure of Human Behavior. The Hague, The Netherlands: Mouton & Co.

Pinnegar, Simon. 2006. Are Complex Programs the Best Response to Complex Policy Issues? City Futures Research Centre, Faculty of the Built Environment, University ….

Piperata, Giuseppe. 2005. Tipicità e Autonomia Nei Servizi Pubblici Locali. Bologna: Giuffrè.

Pollitt, Christopher, Geert Bouckaert, and Elke Löffler. 2006. “Making Quality Sustainable: Co-Design, Co-Decide, Co-Produce, Co-Evaluate.” in Report by the Scientific Rapporteurs of the 4th Quality Conference, Ministry of Finance, Finland. Helsinki, Finland: Finnish Ministry of Finance.

Pollock, Venda Louise, and Joanne Sharp. 2012. “Real Participation or the Tyranny of Participatory Practice? Public Art and Community Involvement in the Regeneration of

the Raploch, Scotland." Urban Studies 49(14):3063–79. doi: 10.1177/0042098012439112.

Popper, Karl. 1985. "Evolutionary Epistemology." Pp. 395–413 in Open Questions in Quantum Physics. Vol. 10, edited by G. Tarozzi and A. van der Merwe. Dordrecht: Springer Netherlands.

Porter, Michael. 2001. "The Value Chain and Competitive Advantage." in Understanding business: processes, edited by D. Barnes. London: Routledge.

Porter, Michael E. 1985. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance . New York: Free Press.

Power, D. J. 1997. "What Is a DSS?" DS*Star, The On-Line Executive Journal for Data-Intensive Decision Support 1(3).

Proctor, Wendy, and Martin Drechsler. 2006a. "Deliberative Multicriteria Evaluation." Environment and Planning C: Government and Policy 24(2):169–90. doi: 0.1068/c22s.

Proctor, Wendy, and Martin Drechsler. 2006b. "Deliberative Multicriteria Evaluation." Environment and Planning C: Government and Policy 24(2):169–90. doi: DOI:10.1068/c22s.

Project for Public Space. 2010. "Eric Reynolds, Master of Low-Cost, High-Return Public Space Interventions in London and NYC." Retrieved December 21, 2021 (https://www.pps.org/article/eric-reynolds-master-of-low-cost-high-return-public-space-interventions-in-london-and-nyc#:~{}:text=%5CT1%5Ctextquotedblleft%20Lighter%2Cquicker%2C_cheaper%3A).

Project for Public Space. 2018. "What Is Placemaking?" Retrieved January 23, 2022 (https://www.pps.org/article/what-is-placemaking).

Putnam, Robert D., and Roberto Cartocci. 2004. Capitale Sociale e Individualismo: Crisi e Rinascita Della Cultura Civica in America. il Mulino.

Putnam, Robert D., Robert Leonardi, and Raffaella Y. Nanetti. 1994. Making Democracy Work. Princeton university press.

Quarter, Jack, and Paul Wilkinson. 1996. Building a Community-Controlled Economy. University of Toronto Press.

Raco, Mike, and Steven Henderson. 2009. "Flagship Regeneration in a Global City: The Re-Making of Paddington Basin." Urban Policy and Research 27(3):301–14.

Ranger, S., J. O. Kenter, R. Bryce, G. Cumming, T. Dapling, E. Lawes, and P. B. Richardson. 2016. "Forming Shared Values in Conservation Management: An Interpretive-Deliberative-Democratic Approach to Including Community Voices." Ecosystem Services 21:344–57. doi: 10.1016/J.ECOSER.2016.09.016.

Reed, Richard G., and Sara J. Wilkinson. 2008. "The Business Case for Incorporating Sustainability in Office Buildings: The Adaptive Reuse of Existing Buildings." Pp. 1–18 in PRRES 2008: Investing in Sustainable Real Estate Environment: Proceedings of the 14th Annual Conference of the Pacific Rim Real Estate Society. Pacific Rim Real Estate Society.

Reeler, Doug. 2007. A Three-Fold Theory of Social Change with Implications for Planning, Monitoring and Evaluation.

Remesar, Antoni. 2021. “Co-Design of Public Spaces with Local Communities.” The Palgrave Handbook of Co-Production of Public Services and Outcomes 335–51. doi: 10.1007/978-3-030-53705-0_17.

Ring, Irene, Bernd Hansjürgens, Thomas Elmqvist, Heidi Wittmer, and Pavan Sukhdev. 2010. “Challenges in Framing the Economics of Ecosystems and Biodiversity: The TEEB Initiative.” Current Opinion in Environmental Sustainability 2(1–2):15–26.

Rittel, Horst W. J., and Melvin M. Webber. 1973. “Dilemmas in a General Theory of Planning.” Policy Sciences 4(2):155–69. doi: 10.1007/BF01405730.

Roberts, Dave, and Christine Woods. 2005. “Changing the World on a Shoestring: The Concept of Social Entrepreneurship.” University of Auckland Business Review 7(1):45–51.

Roberts, P. 2000. “The Evolution, Definition and Purpose of Urban Regeneration.” Pp. 9–36 in Urban regeneration, edited by P. Roberts, H. Sykes, and R. Granger. SAGE Publications Ltd.

Roberts, Peter, and Hugh Sykes. 1999. Urban Regeneration: A Handbook. Sage.

Robinson, Jeffrey. 2006. “Navigating Social and Institutional Barriers to Markets: How Social Entrepreneurs Identify and Evaluate Opportunities.” Pp. 95–120 in Social Entrepreneurship, edited by J. Mair, J. Robinson, and K. Hockerts. London: Palgrave Macmillan, London.

Robson, Brian. 2004. “Culture and the City: A View from the’Athens of the North’.” Built Environment 30(3):246–55. doi: 10.2148/benv.30.3.246.54298.

Rodriguez, Arantxa, Elena Martinez, and Galder Guenaga. 2001. “Uneven Redevelopment: New Urban Policies and Socio-Spatial Fragmentation in Metropolitan Bilbao.” European Urban and Regional Studies 8(2):161–78.

Rog, DJ, JL Fitzpatrick, and RF Conner. 2012. Context: A Framework for Its Influence on Evaluation Practice: New Directions for Evaluation. doi: 10.1177/1035719x1301300110.

Rogoff, B. 1988. “Cognition as a Collaborative Process.” Pp. 679–744 in Handbook of chilHandbook of child psychology: Vol. 2. Cognition, perception, and language. Vol. 2, edited by W. Damon. John Wiley & Sons Inc.

Romanelli, Mauro, and Alexandra Zbuchea. 2020. “Knowledge-Based Social Innovation for Cultural Endeavours Revitalising Urban Structures.” International Journal of Knowledge-Based Development 11(1):98–121. doi: 10.1504/IJKBD.2020.106837.

Ronchi, Edo. 2019. Rilanciare l’economia e l’occupazione in Italia Con Politiche e Misure al 2025 per 5 Obiettivi Strategici Della Green Economy. Roma.

Ronchini, Massimo. 2020. “Il Ruolo Dell’imprenditorialità Sociale Nella Rigenerazione Dei Luoghi - Pandora Rivista.” Pandora Rivista. Retrieved January 19, 2022 (https://www.pandorarivista.it/articoli/ruolo-della-imprenditorialita-sociale-nella-rigenerazione-dei-luoghi/#_edn1).

Rose, Carol. 1986. “The Comedy of the Commons: Custom, Commerce, and Inherently Public Property.” The University of Chicago Law Review 53(3):711–81. doi: 10.2307/1599583.

Rotmans, Jan, and Derk Loorbach. 2009. “Complexity and Transition Management.” Journal of Industrial Ecology 13(2):184–96. doi: 10.1111/j.1530-9290.2009.00116.x.

Roy, Bernard, and Roman Słowiński. 2013. “Questions Guiding the Choice of a Multicriteria Decision Aiding Method.” EURO Journal on Decision Processes 1(1):69–97. doi: 10.1007/S40070-013-0004-7.

Ryckewaert, M., N. Aernouts, F. Cognetti De Martiis, D. Lefrançois, E. Maranghi, and E. Maranghi. 2021. SoHoLab Guidelines for the Regeneration of Large-Scale Social Estates. Brussels, Belgium: Brussels SoHoLab.

Saad, Moataz Moustafa, Mohamed AbdelAll Ibrahim, and Zeyad M. el Sayad. 2017. “Eco-City as Approach for Sustainable Development.” American Scientific Research Journal for Engineering, Technology, and Sciences (ASRJETS) 28(1):54–74.

Saaty, R. W. 1987. “The Analytic Hierarchy Process—What It Is and How It Is Used.” Mathematical Modelling 9(3–5):161–76. doi: 10.1016/0270-0255(87)90473-8.

Saaty, Thomas L. 1988a. Multicriteria Decision Making: The Analytic Hierarchy Process. Pittsburgh: RWS Publishing.

Saaty, Thomas L. 1988b. “What Is the Analytic Hierarchy Process?” Pp. 109–21 in Mathematical Models for Decision Support. Vol. 48, edited by G. , Mitra, H. J. Greenberg, F. A. Lootsma, M. J. Rijkaert, and H. J. Zimmermann. Berlin, Heidelberg: Springer.

Saaty. Thomas L, and Luis G. Vargas. 2006. Decision Making with the Analytic Network Process. Economic, Political, Social and Technological Applications with Benefits, Opportunities, Costs and Risks. Vol. 196. Cham: Springer.

Sacco, P., G. Ferilli, and Blessi Tavano. 2014. “Understanding Culture-Led Local Development: A Critique of Alternative Theoretical Explanations.” Urban Studies 51(13):2806–21. doi: 10.1177/0042098013512876.

Sacco, Pier Luigi. 2011. Culture 3.0: A New Perspective for the EU 2014-2020 Structural Funds Programming.

Sacco, Pier Luigi, and Stefano Zamagni. 2006. Teoria Economica e Relazioni Interpersonali. Bologna: Il mulino.

Sachs, Joel L., Ulrich G. Mueller, Thomas P. Wilcox, and James J. Bull. 2004. “The Evolution of Cooperation.” P. 135 in The Quarterly Review of Biology. Vol. 79. The University of Chicago Press .

Sachs, Joel L., Ulrich G. Mueller, Thomas P. Wilcox, and James J. Bull. 2015. “The Evolution of Cooperation.” Https://Doi.Org/10.1086/383541 79(2):135–60. doi: 10.1086/383541.

Sagoff, M. 1998. “Aggregation and Deliberation in Valuing Environmental Public Goods:: A Look beyond Contingent Pricing.” Ecological Economics 24(2–3):213–30. doi: 10.1016/S0921-8009(97)00144-4.

Sairinen, Rauno, and Satu Kumpulainen. 2006. “Assessing Social Impacts in Urban Waterfront Regeneration.” Environmental Impact Assessment Review 26(1):120–35.

Samers, Michael. 1998. “Immigration, ‘Ethnic Minorities’, and ‘social Exclusion’ in the European Union: A Critical Perspective.” Geoforum 29(2):123–44. doi: 10.1016/S0016-7185(98)00003-7.

Santos, Filipe M. 2012. “A Positive Theory of Social Entrepreneurship.” Journal of Business Ethics 2012 111:3 111(3):335–51. doi: 10.1007/S10551-012-1413-4.

Sasaki, Masayuki. 2010. “Urban Regeneration through Cultural Creativity and Social Inclusion: Rethinking Creative City Theory through a Japanese Case Study.” Cities 27:S3–9.

Scaratti, Giuseppe., Flaviano. Zandonai, Mauro. Magatti, and Alessandro. Azzi. 2007. “Premessa. I Territori Dell’invisibile : Culture e Pratiche Di Impresa Sociale.” in I territori dell’invisibile. Culture e pratiche di impresa sociale, edited by G. Scaratti and F. Zandonai. Bari: Laterza.

Scarelli, Antonino, and Maria Franca Norese. 2017. “A Participatory Multi-Criteria Decision Process in Public Administration.” Interdisplinary Journal of Research and Development 4(2):149–58.

Schell, J. 2010. “When Games Invade Real Life.” in DICE Summit.

Schoenmaker, D. 2020a. The Impact Economy: Balancing Profit and Impact. 04.

Schoenmaker, D. 2020b. The Impact Economy: Balancing Profit and Impact. 4.

Schön, DA. 1987. Educating the Reflective Practitioner: Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions. San Francisco: Jossey-Bass.

Schot, Johan, and Frank W. Geels. 2007. “Niches in Evolutionary Theories of Technical Change: A Critical Survey of the Literature.” Journal of Evolutionary Economics 17(5):605–22. doi: 10.1007/S00191-007-0057-5/FIGURES/3.

Schwartz, Shalom H. 1992. “Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries.” Advances in Experimental Social Psychology 25(1):1–65.

Scott, Allen J. 1999. “The Cultural Economy: Geography and the Creative Field.” Media, Culture & Society 21(6):807–17. doi: 10.1177/016344399021006006.

Scott, Allen J. 2000. The Cultural Economy of Cities: Essays on the Geography of Image-Producing Industries. Sage.

Scott, Allen J. 2006. “Creative Cities: Conceptual Issues and Policy Questions.” Journal of Urban Affairs 28(1):1–17.

Scott, Gill, Jim Campbell, and Usha Brown. 2001. “The Contribution of Childcare to Local Employment: Poor Work or Work for the Poor?” Local Economy 16(3):187–97.

Scriven, Michael. 1991. “Prose and Cons about Goal-Free Evaluation.” American Journal of Evaluation 12(1):55–62. doi: 10.1177/109821409101200108.

Sen, Amartya. 1999. “Commodities and Capabilities.” OUP Catalogue.

Sendra, P., and D. Fitzpatrick. 2020. Community-Led Regeneration: A Toolkit for Residents and Planners.

Sepe, Marichela. 2013. “Urban History and Cultural Resources in Urban Regeneration: A Case of Creative Waterfront Renewal.” Planning Perspectives 28(4):595–613. doi: 10.1080/02665433.2013.774539.

Serrat, Olivier. 2017. “Social Network Analysis.” Knowledge Solutions 39–43. doi: 10.1007/978-981-10-0983-9_9.

SEU. 1998. “Bringing National Strategy for Neighbourhood Renewal.”

Seyfang, Gill, and Adrian Smith. 2007. “Grassroots Innovations for Sustainable Development: Towards a New Research and Policy Agenda.” Https://Doi.Org/10.1080/09644010701419121 16(4):584–603. doi: 10.1080/09644010701419121.

Sforzi, Jacopo, and Michele Bianchi. 2020. “Fostering Social Capital: The Case of Community-Owned Pubs.” Social Enterprise Journal 16(3):281–97. doi: 10.1108/SEJ-07-2019-0050.

Shields, Rob. 1999. “Culture and the Economy of Cities.” European Urban and Regional Studies 6(4):303–11.

Shin, D. H., and H. K. Kim. 2015. “A Study on User Experience Based Storydoing Operating Principles.” The Journal of Digital Contents Society 16(3):425–36. doi: 10.9728/dcs.2015.16.3.425.

Shkabatur, J. 2014. “Interactive Community Mapping: Between Empowerment and Effectiveness.” Pp. 71–106 in Closing the Feedback Loop: Can Technology Bridge the Accountability Gap?, edited by B. S. Gigler and S. Bailur. Washington DC, USA: The World Bank.

Siljanoska, Jasmina. 2020. “Urban Living Labs for Sensitive City Cultural Heritage Regeneration.” Pp. 165–72 in 7TH IInternational Academic Conference.

Skelcher, C., A. McCabe, V. Lowndes, and Bristol (United Kingdom); Policy Press. 1996. Community Networks in Urban Regeneration:‘ItAll Depends Who You Know.’ York: Joseph Rowntree Foundation.

Smith, Adrian, Mariano Fressoli, Dinesh Abrol, Elisa Arond, and Adrian Ely. 2016. “Grassroots Innovation Movements.” Grassroots Innovation Movements 1–224. doi: 10.4324/9781315697888/GRASSROOTS-INNOVATION-MOVEMENTS-ADRIAN-SMITH-MARIANO-FRESSOLI-DINESH-ABROL-ELISA-AROND-ADRIAN-ELY.

Smith, Andrew, and Tim Fox. 2007. “From’event-Led’to’event-Themed’regeneration: The 2002 Commonwealth Games Legacy Programme.” Urban Studies 44(5–6):1125–43.

Somerville, Peter, and Gerard McElwee. 2011. “Situating Community Enterprise: A Theoretical Exploration.” Entrepreneurship and Regional Development 23(5–6):317–30. doi: 10.1080/08985626.2011.580161.

Sorooshian, Shahryar, and Yasaman Parsia. 2019. “Modified Weighted Sum Method for Decisions with Altered Sources of Information.” Mathematics and Statistics 7(3):57–60.

Spash, Clive L. 2008. “Deliberative Monetary Valuation and the Evidence for a New Value Theory.” Land Economics 84(3):469–88. doi: 10.3368/LE.84.3.469.

Spaziante, A. 2018. “Dismissione e Riuso Di Piccole Fabbriche: Un Monitoraggio Lungo Ventitre´ Anni Sulle Trasformazioni Di Torino.” Quaderni Di Ricerca Sull’artigianato 6(1):39–102. doi: 10.12830/90299.

Squires, Graham, and Jari Moate. 2012. “Socially Responsible Property Investment in Urban Regeneration/Priorities and Behaviours of Institutional Investors in Practice.” Journal of Urban Regeneration and Renewal 5(2):152–63.

Srakar, A., and M. Vecco. 2016. “Culture as a Fourth Dimension of Sustainable Development? A Statistical Analysis.” Retrieved May 16, 2021.

Stagl, Sigrid. 2004. “Valuation for Sustainable Development: The Role of Multicriteria Evaluation.” Vierteljahrshefte Zur Wirtschaftsforschung 73(1):53–62.

Ståhlbröst, Anna, and Birgitta Bergvall-Kåreborn. 2008. “FormIT: An Approach to User Involvement.” Pp. 63–75 in European living labs : a new approach for human centric regional innovation, edited by J. Schumacher and N. Veli-Pekka. Berlin, German: Wissenschaftlicher Verlag Harri Deutsch GmbH.

Stake, Robert. 2003a. “Responsive Evaluation.” Pp. 63–68 in International Handbook of Educational Evaluation. Springer Netherlands.

Stake, Robert. 2003b. “Responsive Evaluation.” Pp. 63–68 in International Handbook of Educational Evaluation. Vol. 9, edited by T. Kellaghan and D. L. Stufflebeam. Dordrecht: Springer.

Stake, Robert E. 1983. “Program Evaluation, Particularly Responsive Evaluation.” Pp. 287–310 in Evaluation Models. Evaluation in Education and Human Services. Vol. 6. Dordrecht: Springer.

Steen, K., and E. van Bueren. 2017. “The Defining Characteristics of Urban Living Labs.” Technology Innovation Management Review 7(7).

Sterken, Sven, Andrea Longhi, and Kim de Wildt. 2019. “‘Decommissioning and Reuse of Churches: Research Perspectives and Challenges.’” Pp. 291–307 in Dio non abita più qui? Dismissione di luoghi di culto e gestione integrata dei beni culturali ecclesiastici, edited by V. Innocenti Furina. Rome, Italy: Artemide Edizione.

Stokes, Kathleen, Emma Clarence, Lauren Anderson, and April Rinne. 2014. Making Sense of the UK Collaborative Economy. Vol. 49. 1 Plough Place, London: NESTA.

Stollberg-Barkley, Dorte. 2007. “The Impact of Socio-Economic Changes on the Housing Estate Leipzig-Grunau, Germany.” International Journal for Housing and Its Applications 31(1):43–54.

Strange, Ian, and David Whitney. 2003. “The Changing Roles and Purposes of Heritage Conservation in the UK.” Planning, Practice & Research 18(2–3):219–29.

Stufflebeam, Daniel L. 2001. “The Metaevaluation Imperative.” American Journal of Evaluation 22(2):183–209. doi: 10.1177/109821400102200204.

Sullivan, Helen, and Chris Skelcher. 2002. “Citizen Participation and Collaboration.” Working Across Boundaries 162–84. doi: 10.1007/978-1-4039-4010-0_9.

Swaans, Kees, Birgit Boogaard, Ramkumar Bendapudi, Hailemichael Taye, Saskia Hendrickx, and Laurens Klerkx. 2014. “Operationalizing Inclusive Innovation: Lessons from Innovation Platforms in Livestock Value Chains in India and Mozambique.” Innovation and Development 4(2):239–57. doi: 10.1080/2157930X.2014.925246.

Szabó, Zoltán. 2011. “Reducing Protest Responses by Deliberative Monetary Valuation: Improving the Validity of Biodiversity Valuation.” Ecological Economics 72:37–44. doi: 10.1016/J.ECOLECON.2011.09.025.

Tague, Nancy R. 2004. “Seven Basic Quality Tools.” The Quality Toolbox.

Talen, Emily. 2015. “Do-It-Yourself Urbanism: A History.” Journal of Planning History 14(2):135–48. doi: 10.1177/1538513214549325.

Tavani, Elena. 2016. Selfie & Co. : Ritratti Collettivi Tra Arte e Web. Milano: Guerini.

Tavano Blessi, Giorgio, Diane Gabrielle Tremblay, Marco Sandri, and Thomas Pilati. 2012. “New Trajectories in Urban Regeneration Processes: Cultural Capital as Source of Human and Social Capital Accumulation - Evidence from the Case of Tohu in Montreal.” Cities 29(6):397–407. doi: 10.1016/j.cities.2011.12.001.

Taylor, M. 1995. “Unleashing the Potential: Bringing Residents to the Centre of Regeneration.”

Taylor, Marilyn. 1998. “Combating the Social Exclusion of Housing Estates.” Housing Studies 13(6):819–32.

Tedeschi, L. F., and B. Dovarch. 2019. “Co-Mapping e GIS: Codificare Il Racconto Dello Spazio.” Pp. 68–93 in Archivio di studi urbani e regionali. Vol. 152. Milano: Franco Angeli.

Tessaro, F. 2004. “I Fondamenti Della Valutazione Scolastica.” Laboratorio Università–Scuola RED–SSIS Veneto, AA 2005:1.

Tessaro, Fiorino. 1997. La Valutazione Dei Processi Formativi. Rome, Italy: Armando Editore.

Tessaro, Fiorino. 2005. “Modelli e Pratiche Di Valutazione: Dall’osservazione Alla Verifica.” Laboratorio Università-Scuola RED–SSIS Veneto. Disponibile Online: Http://Www. Univirtual. It/Red/Files/File/Tessaro-ModelliPraticheValutaz. Pdf (Verificato Il 21/06/2016).

Thompson, Peter. 2010. “Learning by Doing.” Handbook of the Economics of Innovation 1(1 C):429–76. doi: 10.1016/S0169-7218(10)01010-5.

Thornsberry, C., J. W. Biddle, L. A. Kirven, and C. W. Moss. 2021. “Rigenerare per Valorizzare. La Rigenerazione Urbana ‘Gentile’ e La Riduzione Delle Diseguaglianze.” Aedon 20(2/2021):82–93. doi: 10.7390/101741.

Throsby, D. 2001. Economics and Culture. Cambridge: Cambridge university press.

Torfing, Jacob, Eva Sørensen, and Asbjørn Røiseland. 2019. “Transforming the Public Sector Into an Arena for Co-Creation: Barriers, Drivers, Benefits, and Ways Forward.” Administration and Society 51(5):795–825. doi: 10.1177/0095399716680057.

Tremblay, Rémy, and Diane-Gabrielle Tremblay. 2010. La Classe Créative Selon Richard Florida: Un Paradigme Urbain Plausible? PUQ.

Tricarico, Luca, Claudio Calvaresi, and Sara le Xuan. 2014. “Innovazione Sociale, Imprese Di Comunità e Rigenerazione Urbana.”

Turban, Efraim. 1986. Decision Support and Expert Systems: Management Support Systems. Vol. 10. Prentice-Hall.

Turner, R. Kerry. 1992. “Speculations on Weak and Strong Sustainability.” Centre for Social and Economic Research on the Global Environment.

UKEssays. 2018. “Define Empowerment, Capacity Building and Participation.” Retrieved May 23, 2022 (https://www.ukessays.com/essays/psychology/define-empowerment-capacity-building-and-participation-psychology-essay.php#citethis).

UN - DESA. 2018. World Urbanization Prospects 2018. New York.

UN General Assembly. 2015. “Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development.” Retrieved February 7, 2021 (https://www.refworld.org/docid/57b6e3e44.html).

UNEP. 2011. Towards a Green Economy. Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication.

UNESCO. 2011. “The UNESCO Recommendation on the Hi- Storic Urban Landscape.” Retrieved June 20, 2021 (http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002150/215084e.pdf#page=52).

UN-Habitat. 2020. “UN-Habitat Capacity Building Strategy.” 1–12. Retrieved May 23, 2022 (https://unhabitat.org/sites/default/files/2020/02/un-habitat_capacity_building_strategy_abridged_version_final_draft_for_sharing_revised_post_pmc_31012020_clean.pdf).

Unioncamere - Fondazione Symbola. 2019. Io Sono Cultura 2019. L’Italia Della Qualità e Della Bellezza Sfida La Crisi.

United Nation. 2019. Report of the Secretary-General on SDG Progress 2019. New York.

United Nations. 2015. Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development.

United Nations. 2016. Draft Outcome Document of the United Nations Conference on Housing and Sustainable Urban Development (Habitat III). New York, USA.

Urban, J. B., M. Hargraves, and W. M. Trochim. 2014. “Evolutionary Evaluation: Implications for Evaluators, Researchers, Practitioners, Funders and the Evidence-Based Program Mandate.” Evaluation and Program Planning 45:127–39. doi: 10.1016/j.evalprogplan.2014.03.011.

Urry, John. 1994. “Cultural Change and Contemporary Tourism.” Leisure Studies 13(4):233–38. doi: 10.1080/02614369409510672.

Vaajakallio, K. 2012. “Design Games as a Tool, a Mindset and a Structure.”

Vaajakallio, Kirsikka, and Tuuli Mattelmäki. 2014. “Design Games in Codesign: As a Tool, a Mindset and a Structure.” CoDesign 10(1):63–77. doi: 10.1080/15710882.2014.881886.

Vaidya, Ashma, and Audrey L. Mayer. 2014. “Use of the Participatory Approach to Develop Sustainability Assessments for Natural Resource Management.” International Journal of Sustainable Development & World Ecology 21(4):369–79. doi: 10.1080/13504509.2013.868376.

Valentini, P., and D. Lipari. 2021. Pratiche Di Comunità Di Pratica. PM Edizioni.

Valters, C. 2014. “Theories of Change in International Development: Communication, Learning, or Accountability.” JSRP Paper.

Vanclay, Frank. 2003. “International Principles for Social Impact Assessment: Their Evolution.” Impact Assessment and Project Appraisal 21(1):3–4. doi: 10.3152/147154603781766464.

Vardopoulos, Ioannis, Christos Stamopoulos, Georgios Chatzithanasis, Christos Michalakelis, Panagiota Giannouli, and Eleni Pastrapa. 2020. “Considering Urban Development Paths and Processes on Account of Adaptive Reuse Projects.” Buildings 10(4). doi: 10.3390/BUILDINGS10040073.

Vecchiato, Tiziano. 2019. “Criticità e Sfide per La Valutazione Di Esito e Di Impatto Sociale.” Studi Zancan. Politiche e Servizi Alle Persone 93–104.

Vedung, E. 2010. “Four Waves of Evaluation Diffusion.” Evaluation 16(3):263–77. doi: 10.1177/1356389010372452.

Venturi, Paolo. 2014. “Cooperazione e Sharing Economy.” Fondazione Barberini. Retrieved January 19, 2022 (https://fondazionebarberini.it/old/la-rivista_articolo-05.html).

Venturi, Paolo. 2017. “La Questione Della Misurazione Dell’impatto Sociale. Proposta Di Un Percorso Intenzionale.” Welfare Oggi 58–64.

Venturi, Paolo, and Flaviano Zandonai. 2014. Ibridi Organizzativi. L’innovazione Sociale Generata Dal Gruppo Cooperativo Cgm. Il Mulino.

Venturi, Paolo, and Flaviano Zandonai. 2016. Imprese Ibride: Modelli d’innovazione Sociale per Rigenerare Valori. EGEA spa.

Venturi, Paolo, and Flaviano Zandonai. 2019. Dove: La Dimensione Di Luogo Che Ricompone Impresa e Società. Egea.

Verwoerd, Lisa, Pim Klaassen, and Barbara J. Regeer. 2020. “How to Normalize Reflexive Evaluation? Navigating between Legitimacy and Integrity:” Evaluation 27(2):229–50. doi: 10.1177/1356389020969721.

Viola, F. 2011. “Gamification - I Videogiochi Nelle Aziende.” Retrieved December 21, 2021 (https://www.gameifications.com/).

Viola, Fabio. 2015. “Fabio Viola Speaker Con TuoMuseo a FareTurismo 2015.” Retrieved December 21, 2021 (https://www.gameifications.com/?s=tuomuseo).

Viola, Fabio, and Vincenzo Idone Cassone. 2017. L’arte Del Coinvolgimento: Emozioni e Stimoli per Cambiare Il Mondo. HOEPLI EDITORE.

Vogel, Isabel. 2012. Review of the Use of “Theory of Change” in International Development. Review Report.

Voytenko, Yuliya, Kes McCormick, James Evans, and Gabriele Schliwa. 2016. “Urban Living Labs for Sustainability and Low Carbon Cities in Europe: Towards a Research Agenda.” Journal of Cleaner Production 123:45–54. doi: 10.1016/j.jclepro.2015.08.053.

Wagenaar, Hendrik. 2007. “Governance, Complexity, and Democratic Participation: How Citizens and Public Officials Harness the Complexities of Neighborhood Decline.” American Review of Public Administration 37(1):17–50. doi: 10.1177/0275074006296208.

Walker, Lorna, and Matthew Simmons. 2009. “Briefing: Spaces and Places.” Proceedings of the Institution of Civil Engineers-Urban Design and Planning 162(3):93–95.

Wang, Huey-Jiun, and Zhi-Teng Zeng. 2010. “A Multi-Objective Decision-Making Process for Reuse Selection of Historic Buildings.” Expert Systems with Applications 37(2):1241–49.

WBCSD. 2008. Measuring Impact beyond the Bottom Line.

Weber, Jeffrey A. 2005. “Introduction to Chaos, Complexity, Uncertainty and Public Administration: A Symposium.” Public Administration Quarterly 262–67.

Weiss, Carol H. 1997. “Theory-Based Evaluation: Past, Present, and Future.” New Directions for Evaluation (76):41–55.

Whyte, WH. 1980. The Social Life of Small Urban Spaces.

Wiesel, Fredrika, and Sven Modell. 2014. “From New Public Management to New Public Governance? Hybridization and Implications for Public Sector Consumerism.” Financial Accountability and Management 30(2):175–205. doi: 10.1111/FAAM.12033.

Wijkman, Anders, and Kristian Skånberg. 2015. The Circular Economy and Benefits for Society. Winterthur, Switzerland: Club of Rome.

Winkler, Klara J., and Kimberly A. Nicholas. 2016. “More than Wine: Cultural Ecosystem Services in Vineyard Landscapes in England and California.” Ecological Economics 124:86–98.

WMO. 2021. State of Climate in 2021: Extreme Events and Major Impacts | World Meteorological Organization. Geneva.

Wosskow, Debbie. 2014. Unlocking the Sharing Economy: An Independent Review. London, UK.

Youker, B. W. 2013. “Goal-Free Evaluation: A Potential Model for the Evaluation of Social Work Programs.” Social Work Research 37(4):432–38. doi: 10.1093/swr/svt032.

Youker, Brandon W., Allyssa Ingraham, and Nicholas Bayer. 2014. “An Assessment of Goal-Free Evaluation: Case Studies of Four Goal-Free Evaluations.” Evaluation and Program Planning 46:10–16. doi: 10.1016/J.EVALPROGPLAN.2014.05.002.

Yung, Esther H. K., and Edwin H. W. Chan. 2011. “Problem Issues of Public Participation in Built-Heritage Conservation: Two Controversial Cases in Hong Kong.” Habitat International 35(3):457–66. doi: 10.1016/J.HABITATINT.2010.12.004.

Yusuf, Syed Adnan, Panagiotis Georgakis, and Christopher Nwagboso. 2009. “Fuzzy Logic Based Built Environment Impact Assessment for Urban Regeneration Simulation.” Pp. 90–95 in 2009 Second International Conference in Visualisation. IEEE.

Zadeh, Lofti. 1963. “Optimality and Non-Scalar-Valued Performance Criteria.” IEEE Transactions on Automatic Control 8(1):59–60. doi: 10.1109/TAC.1963.1105511.

Zamagni, S. 2017. “I Luoghi Dell’economia Civile per Lo Sviluppo Sostenibile.” Pp. 11–20 in Da spazi a luoghi. Proposte per una nuova ecologia dello sviluppo. Forlì, Italia: AICCON.

Zamagni, Stefano, P Venturi, and S. Rago. 2015. “Valutare l’impatto Sociale. La Questione Della Misurazione Nelle Imprese Sociali.” Impresa Sociale 6:77–97.

Zamagni, Stefano, and Paolo Venturi. 2017. “Da Spazi a Luoghi.”

Zamagni, Stefano, Paolo Venturi, and Sara Rago. 2015a. “Valutare l’impatto Sociale. La Questione Della Misurazione Nelle Imprese Sociali.” Impresa Sociale 77–97.

Zamagni, Stefano, Paolo Venturi, and Sara Rago. 2015b. “Valutare l’impatto Sociale. La Questione Della Misurazione Nelle Imprese Sociali.” Impresa Sociale 6:77–97.

Zamagni, Stefano, and Vera Zamagni. 2008. La Cooperazione. Bologna: Il mulino.

Zandonai, Flaviano. 2011. Le Cooperative in Campo Educativo: Dimensioni Del Fenomeno e Ruolo Della Cooperazione Sociale. 20.

Zapf, Wolfgang. 1989. “Über Soziale Innovationen .” Soziale Welt 40:170–83.

Zeleny, Milan. 1981. “What Is Autopoiesis.” in Autopoiesis: a theory of living organization. New York, USA: Elsevier.

Zitcer, Andrew. 2018. “Making Up Creative Placemaking.” Journal of Planning Education and Research 40(3):278–88. doi: 10.1177/0739456X18773424.

Zografos, Christos, and Richard B. Howarth. 2010. “Deliberative Ecological Economics for Sustainability Governance.” Sustainability 2(11):3399–3417. doi: 10.3390/SU2113399.

Elenco delle pubblicazioni

Cerreta, M., Elefante, A., & La Rocca, L. (2020). A creative living lab for the adaptive reuse of the Morticelli Church: The SSMOLL project. *Sustainability, 12*(24), 10561.

Cerreta, M., Daldanise, G., Di Lauro, P., & La Rocca, L. (2020). Collaborative decision-making processes for cultural heritage enhancement: The play ReCH platform. In Game Theory - Systems Perspectives and Applications: Design, Modeling, Simulation and Analysis. IntechOpen.

Cerreta, M. and Ludovica La Rocca (2021). Urban Regeneration Processes and Social Impact: A Literature Review to Explore the Role of Evaluation. In Computational Science and Its Applications – ICCSA 2021: 21st International Conference, Cagliari, Italy, September 13–16, 2021, Proceedings, Part VI. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, 167–182.

Cerreta, M., Daldanise, G., La Rocca, L., & Panaro, S. (2021). Triggering Active Communities for Cultural Creative Cities: The "Hack the City" Play ReCH Mission in the Salerno Historic Centre (Italy). *Sustainability, 13*(21), 11877.

Cerreta, M., La Rocca, L., Solli V. (2021). A Decision Support Framework for a Collaborative Network Strategy of Cultural Heritage Enhancement: The Co-HEva Approach. *(In corso di pubblicazione).*

Cerreta, M., La Rocca, L., Micelli, E. (2022). A decision Aid and Social Impact Co-Assessment Approach for Urban Regeneration Processes. In Hybrid International Conference on Sustainability in Architecture, Planning, and Design – Beyond All Limits 2022: 2nd edition 2022, Officina Vanvitelli, San Leucio, Italy, May 11-13, 2022.

Cerreta, M., La Rocca, L., Micelli, E. (2022). Impact Assessment for Culture-based Regeneration Projects: A Methodological Proposal of Ex-Post Co-Evaluation. In New Metropolitan Perspective – NMP 2022: 5TH International Symposium, Mediterranea University, Reggio Calabria, Italy, May 25-27 2022.

