

Tricarico, L. (2018). *Impresa culturale, impatto sociale e territorio: nuovi approcci e strategie di sviluppo*. In Caroli, G. M. (a cura di). *Evidenze sull'innovazione sociale e sostenibilità in Italia: IV Rapporto CERIS sull'Innovazione Sociale*. Franco Angeli: Milano, 107-127.

## *6. Impresa culturale, impatto sociale e territorio: nuovi approcci e strategie di sviluppo*

di *Luca Tricarico*

### **1. Dal patrimonio culturale ai processi di innovazione sociale**

Nel nostro Paese, stiamo assistendo ad un florilegio di esperienze di valorizzazione di *asset* culturali che, aggregando complessi sistemi di risorse e facendo leva sugli strumenti di supporto alle iniziative “dal basso”, stimolano percorsi di innovazione e cambiamento sia nelle organizzazioni che nella *governance* dei processi di sviluppo locale.

In questi casi l'*asset* culturale è stato solo il punto di partenza ma la vera “miccia” va ricercata nella costruzione di relazioni tra individui ed attori rappresentativi di una comunità locale. Queste esperienze sono imprese culturali che in diversi contesti territoriali hanno dimostrato una significativa capacità di mettere a sistema risorse territoriali diffuse per la creazione di opportunità di crescita e di cambiamento. Ne sono affermati esempi: la Fondazione Foqus<sup>1</sup> nei quartieri Spagnoli di Napoli, il teatro Tata<sup>2</sup> nel quartiere Tamburi di Taranto, i percorsi di rigenerazione guidati da Ex Fadda a San Vito dei Normanni<sup>3</sup> (Tricarico, 2014), i Cantieri Culturali della Zisa a Palermo, l'esperienza di Bolzano (Lampis, 2017), i nuovi spazi di “produzione culturale” a Milano (Giuliani, 2018), l'esperienza di Casa Bossi a Novara<sup>4</sup> (Grassi, 2015). Guardando a tale differente “qualità” dei contesti è evidentemente fuorviante la pretesa di poter adottare lo stesso metro di valutazione di diversi approcci rivolti ad aree marginali rispetto ad iniziative che hanno interessato grandi istituzioni culturali e centri nevralgici della scena culturale e creativa nazionale ed internazionale. La sfida della valutazione degli impatti sociali e territoriali delle imprese culturali è un tema che da decenni è considerato di grande rilevanza e di difficile inquadramento: nel tempo sono state elaborate

<sup>1</sup> <https://www.foqusnapoli.it/>.

<sup>2</sup> <http://www.teatrocrest.it/tata/>.

<sup>3</sup> <http://www.exfadda.it/>.

<sup>4</sup> <http://www.casabossinovara.com/>.

numerose ricerche che hanno prodotto riflessioni metodologiche e proposte di indicatori utili a cogliere i risvolti sociali delle attività culturali (tra i primi Landry *et al.* 1996, Matarasso, 1997). In questi tentativi di rispondere alla ricerca sull'impatto, inteso nel senso di rilevanza/dimensione dei processi imprenditoriali, appare evidente la non univocità dei criteri di analisi individuati, per la complessità dei fenomeni osservati e per l'impossibilità di valutare il ruolo della cultura senza riflettere sui "punti di vista" dei contesti territoriali di riferimento. Senza riflettere su questo si rischia, in un terreno dai contorni sfumati, di non cogliere veramente la portata di cambiamento ed innovazione di alcune esperienze, inquadrando difficilmente strumenti capaci di promuoverne la replicabilità.

Tra i diversi interrogativi che i diversi approcci allo studio dell'impatto imprese culturali stanno affrontando, la capacità di includere tramite la creazione di "spazi piattaforma" è sicuramente uno dei punti chiave. Come è possibile assicurare permeabilità ed accessibilità delle attività d'impresa tramite la gestione di "funzioni spaziali"? Come si valuta la capacità di garantire un accesso a bassa soglia nei *luoghi dell'innovazione aperta*?<sup>5</sup> Come si creano meccanismi di cooperazione *multi-stakeholders* e di ingaggio delle comunità locali?

La capacità di coinvolgere una platea quanto più ampia possibile di individui e soggetti interessati a sperimentare progettualità e scambiare competenze è un dibattito su cui ricercatori e *policy maker* si interrogano, in particolare per designare parametri valutativi efficaci nella concessione di *asset* spaziali e risorse finanziarie. Il tentativo che si sta' facendo in questo frangente è di sovvertire le logiche valutative dei progetti per garantire ampi margini di "discrezionalità positiva" nella valutazione gestionale delle proposte (anche se acerbe o poco strutturate), scommettendo sulle ipotesi più aperte in termine di ingaggio delle comunità locali. Tra i parametri di valutazione, lo scambio di conoscenze e di esperienze in spazi aperti e collaborativi rappresenta sicuramente un obiettivo primario, per fare in modo che i talenti più maturi possano svolgere un ruolo di guida e ispirazione verso gli altri partecipanti ma anche verso un pubblico più generale di destinatari potenziali, operatori, istituzioni, altre imprese. Nelle analisi effettuate sulle "economie di prossimità" (a la Boschma, 2005) createsi nei "nuovi luoghi del lavoro" (come spazi *co-working* e *Fab Lab*) possiamo già riscontrare i vantaggi di queste condizioni di apertura e concentrazione di progettualità sperimentali (Mariotti et al, 2017). In questi luoghi, le attività culturali attivano e favoriscono dei processi di cambiamento perché riescono a dare anche un valore

<sup>5</sup> Una pregevole raccolta di casi e approcci in quelli che sono stati definiti come *luoghi dell'innovazione aperta* è stata realizzata da Montanari e Mizzau (2016).

identitario e simbolico, agevolandone i meccanismi di scambio di risorse e competenze tra imprese, istituzioni e comunità locali (Tricarico e Geissler, 2017). Per questo motivo il presente contributo intende guardare alle iniziative di sviluppo d'impresa fortemente legate ai contesti e alle comunità locali, sollecitando una riflessione che aiuti a definire l'impatto e la rilevanza del rapporto tra impresa culturale, innovazione sociale e territorio. Identificare, in questa prospettiva, l'impatto di iniziative di valorizzazione di *asset* culturali, rappresenta una grande sfida per studiosi, *practitioner* e *policy maker* interessati alla realizzazione di politiche utili ad affermarne il ruolo in termini di sostenibilità degli investimenti, promozione di capitale sociale e inclusione dei contesti territoriali in cui agiscono. Un argomento di frontiera e un tema con potenzialità utili a sbloccare nuovi strumenti di finanza pubblica e privata, migliorando l'*accountability* delle politiche *asset-based* di sostegno del settore. Tenendo presente questi elementi, il contributo vuole proporre un quadro di riflessioni utile alla ridefinizione di strumenti e approcci all'imprenditorialità verso più ampi processi di sviluppo territoriale. Per farlo, nel *paragrafo 2* verranno passati in rassegna i più recenti contributi di letteratura sul legame tra imprese culturali e sviluppo territoriale, nel *paragrafo 3* sul quadro interpretativo, sugli approcci di *policy* e su alcune esperienze d'impresa culturale che hanno adottato una forte prospettiva territoriale e comunitaria nelle loro attività ed il *paragrafo 4* con una riflessione conclusiva sull'argomento. Nella discussione e nell'analisi questo contributo si avvale di una metodologia basata sull'analisi di dati secondari derivanti da letteratura internazionale (accademica e grigia), database e reportistica (corporate e istituzionali) e da rassegna stampa specializzata sugli esempi analizzati<sup>6</sup>.

## **2. Il legame tra imprese culturali e sviluppo del territorio**

A partire dalla metà degli anni 2000 (KEA, 2006), innumerevoli studi e agende politiche hanno messo in evidenza l'importanza delle attività culturali e creative nei processi di sviluppo economico e sociale dei territori. La tesi è nota: per un verso il "settore culturale e creativo" offre un contributo diretto alla crescita dell'occupazione e all'innovazione del capitale

<sup>6</sup> Le riflessioni prodotte nel seguente contributo derivano in parte anche dalle attività di ricerca condotte dall'autore all'interno del Dipartimento di Architettura e Studi Urbani del Politecnico di Milano e dal dottorato di ricerca in Urban Planning, Design and Policy, condotto sullo studio delle Imprese di Comunità nelle produzioni distribuite di energia (Tricarico, 2015 e 2017; Moroni e Tricarico, 2015).

umano (Nesta, 2013), in misura pari o superiore rispetto ad altri settori produttivi. Per altro verso, cultura e creatività possono generare effetti indiretti su numerosi altri comparti: trainano lo sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, attraggono talenti, fanno crescere il turismo, creano un ambiente favorevole all'innovazione e valorizzano le risorse locali (Ernst and Young, 2017:18). Il loro contributo, inoltre, non è solo di tipo economico ma riguarda un concetto ampio di sviluppo: un territorio dove si produce e si consuma creatività e cultura può essere più coeso, competitivo e partecipe (Sacco e al, 2014).

Nonostante tale interesse, la mancanza di una definizione chiara ed univoca del rapporto tra imprese culturali e sviluppo territoriale ha fatto sì che alcune politiche di intervento si siano mosse in modo incerto e non coordinato, anche in relazione ai vincoli dei Fondi Strutturali Europei, con i quali sono state finanziate molte strategie a livello nazionale e, soprattutto, azioni a scala locale. L'enfasi sul favorire la nascita o il rafforzamento della sostenibilità gestionale delle imprese culturali ha messo talvolta in secondo piano il miglioramento qualitativo dei legami multi-dimensionali tra impresa e territorio. È nella ricerca di questa enfasi che i riferimenti menzionati in questo contributo vogliono evidenziare possibili fattori di successo, che non dipendono solo dalla sostenibilità del progetto ma dalla compatibilità di esso con il contesto in cui viene attuato. Un dibattito di particolare interesse nella discussione contemporanea: se da un lato è evidente la necessità di contrarre spesa pubblica e relativi trasferimenti, l'interesse verso le imprese culturali e creative sembra aumentare progressivamente. Nonostante non esista ancora un sistema univoco per delimitarne il confine (Cicerchia, 2015), i dati Eurostat (2016) evidenziano come in gran parte d'Europa il comparto culturale e creativo – caratterizzato da imprese di piccole dimensioni, alto tasso di ricambio e una forza lavoro mediamente più istruita rispetto alla media – abbia dimostrato capacità di resilienza e adattamento superiore agli altri settori dell'economia (Trimarchi, 2016). Sul lato della ricerca, nonostante siano ormai disponibili sia a livello nazionale, sia a livello europeo numerosi studi che intendono misurare la portata del settore culturale e creativo (Symbola 2016, Montalto e Saisana, 2017) rimane ancora poco esplorato il ruolo della cultura come attivatore di percorsi di sviluppo territoriale e sociale. La difficoltà di esplorare questo campo sembra derivare dalla difficile osservazione di fenomeni in divenire che spesso non hanno ancora raggiunto un grado di maturazione tale da poter essere monitorati con i tradizionali indicatori economici (Ratti, 2015). Aspetti come l'*empowerment* locale, il capitale sociale, la vivibilità dei luoghi rappresentano ricadute positive di iniziative a matrice culturale molto difficili da inquadrare. Per questi motivi riflettere sull'impatto sociale richiede un'attenzione dinamica in

grado di seguire i processi territoriali nel loro divenire e di cogliere gli aspetti rilevanti per i sistemi locali. In quest'ottica l'impatto sociale e territoriale di un'impresa culturale può essere vista nella capacità di mobilitare competenze, risorse ed attori diversi, complicandone molto la misurazione sia in fase di analisi di proposta progettuale, sia in fase di osservazione degli esiti<sup>7</sup>. Contestualizzando il contributo al dibattito contemporaneo sugli strumenti, lo studio dell'impatto sociale è particolarmente rilevante anche grazie allo sviluppo degli *strumenti finanziari ad impatto sociale* (o *social impact finance*), i quali possono rappresentare una concreta leva per la crescita di progettualità di impresa culturale, aggiungendo al focus dalla sostenibilità finanziaria quello della dimensione sociale degli investimenti in senso ampio. Bisogna considerare che gli strumenti finora sperimentati richiedono una documentata presenza di una domanda di investimento e/o di politiche utili al sostegno in questa fase: nuovi progetti imprenditoriali ad impatto sociale che, senza il sostegno di *policy* di sperimentazione<sup>8</sup>, difficilmente nasceranno da soli.

### **3. Impresa e comunità locali: un quadro interpretativo sugli approcci ed esempi**

Osservando il contesto Italiano possiamo osservare come questo sia caratterizzato dalla presenza di un patrimonio diffuso e da più della metà del territorio organizzata in piccoli Comuni, per lo più con una popolazione inferiore ai 5.000 abitanti (ANCE, 2017). Una potenzialità di partenza riscontrabile dunque sia nelle aree remote e periferiche (es. Aree Interne) sia nelle aree metropolitane, ma caratterizzate da squilibri in termini di capacità istituzionali, ecosistemi produttivi ed infrastrutture sociali<sup>9</sup>. La dimensione urbana rappresenta in questo senso un interessante campo di interventi in cui si possono sperimentare diversi approcci appartenenti sia al settore culturale

<sup>7</sup> Un esempio particolarmente valido sono le sperimentazioni connesse alle attività di manifattura 4.0 (Micelli, 2016), le quali pescano competenze imprenditoriali diffuse di difficile inquadramento, oltre ad una generalizzata disponibilità nell'affrontare in modo diverso e poco misurabile i rapporti di lavoro e collaborazione tra le diverse realtà che si insediano in questi "spazi piattaforma".

<sup>8</sup> Da questo punto di vista, la creazione del Fondo governativo per l'innovazione sociale approvato dall'ultima legge di bilancio rappresenta un potenziale strumento di sostegno alla sostenibilità dei progetti di imprese culturali (Melandri, 2017).

<sup>9</sup> Per questo motivo, il riconoscimento di diverse dotazioni territoriali è un tema rilevante nel nostro Paese, al fine di definire politiche di accompagnamento e supporto alla coesione sociale dei contesti locali che intendono ospitare iniziative imprenditoriali (Le Xuan e Tricarico, 2013, 2014; Calvaresi e Cossa, 2011; Fareri, 2009).

che all'innovazione del welfare (Tricarico e Zandonai, 2018; Tricarico, 2016). Per definirli, il patto di Amsterdam dell'Unione europea ha utilizzato il termine *city makers*, sottolineando l'importanza di queste realtà nei processi di sviluppo urbano (EU, 2016). Il contributo di questa "comunità di pratiche" è stato riconosciuto nella capacità di innovare e auto-organizzare formule inclusive di sviluppo, legate principalmente alla creazione di nuovi spazi sociali che si alimentano delle energie dei contesti in cui operano (Montanari e Mizzau, 2016). I *city makers* non hanno una precisa connotazione generazionale, anche se i giovani sono al contempo i principali protagonisti e i principali fruitori (Ernst and Young, 2016). Di certo possono rappresentare delle piattaforme di approdo naturale per le giovani progettualità in cerca di alleanze e sostegno; recenti ricerche hanno infatti evidenziato il legame tra il proliferare di queste realtà e la sovrabbondanza di capitale umano altamente istruito e sottoutilizzato (Manzo e Ramella, 2016). In Italia, nelle periferie delle città, ma anche nei piccoli e medi centri o nelle aree rurali, si stanno moltiplicando queste esperienze di innovazione diffusa (Bonomi e Masiero, 2014) che nascono e si sostengono grazie ad un mix tra uso delle tecnologie e ricombinazione creativa delle risorse presenti sul territorio. I protagonisti di queste esperienze sono soggetti ibridi (Venturi e Zandonai, 2014), a cavallo tra profit e non profit, nati nel cuore della crisi per rispondere a bisogni sociali emergenti ma anche per creare opportunità di autoimpiego. Hanno una forte vocazione imprenditoriale ma sono portatori di istanze trasformative quasi militanti (Consorzio Aester, 2015). Operano in molteplici settori di attività ad alto tasso di conoscenza ma mantengono un forte radicamento sul territorio. Appartengono a questa categoria gli spazi collaborativi per l'innovazione sociale, i *community hub* (Avanzi et. al, 2016), i laboratori di fabbricazione digitale nati dal basso per iniziativa di comunità di *makers* (Anselmi e Chiappini, 2017; Menichinelli, 2016), le imprese sociali che provano a reinventare i principi della cooperazione attraverso strategie di piattaforma e forme di azionariato diffuso. I processi di trasformazione delle città ne sono direttamente influenzati: iniziative di riuso e valorizzazione delle aree urbane dismesse o residuali sono direttamente promosse e agite da gruppi, associazioni di quartiere, cooperative o da quelle che, in Italia, si cominciano a chiamare "imprese di comunità" (Tricarico, 2014; 2016). Anche l'Agenda Urbana dell'Unione Europea (EU, 2016) ha riaffermato la necessità di sostenere approcci comunitari tramite le *European Innovation Partnership*, con l'obiettivo di promuovere uno sviluppo di formule imprenditoriali inclusive come espediente di sviluppo sostenibile e coesione sociale. Tra i diversi programmi di *policy* urbana indirizzati dalla Commissione, *Urban Innovative Actions* sembra sposare più di tutti questo tema, restituendo

enfasi alla necessità di includere la società civile nelle politiche, riconoscendo formule comunitarie di impresa come strumento chiave nelle politiche di sviluppo urbano sostenibile. Come strumento di sperimentazione economica e di cittadinanza attiva:

*organizations as well as individuals and end-users external to the urban authorities are increasingly willing to contribute in finding and implementing new solutions to the most pressing societal challenges* (UIA, 2017).

In Italia, un esempio di indirizzo allo sviluppo territoriale afferente al tema dell'imprenditoria comunitaria è individuabile nel *framework* di policy delle "Aree Interne" (Sanna e De Bernardo, 2015). Queste esperienze riconoscono in nuove forme di impresa collettiva identificabile come imprese di comunità come dispositivi volti a superare le barriere che élite locali pongono all'inclusione di innovativi agenti di sviluppo locale (Calvaresi, 2016).

Il concetto di comunità è dunque un tema territoriale di grande importanza, che supera la dicotomia politica tra centri e periferie e sposta l'attenzione sulla capacità che gli individui hanno di sperimentare "dal basso" le proprie capacità di auto-organizzazione, come nuova formula di abilitazione di protagonismo sociale nella gestione di beni collettivi e nello sviluppo di servizi innovativi. È sicuramente rilevante constatare come la sperimentazione di strategie volte a promuovere organizzazioni ed imprese a matrice comunitaria stanno dunque sollevando un vivace dibattito tra studiosi, *practitioners* e policy-maker interessati alla diffusione di queste pratiche. In particolare è evidente la contrapposizione che vede lo scontro tra chi vede la minaccia del taglio gestionale e proprietario del settore pubblico come motivo di esclusione e chi osserva le opportunità offerte da nuove organizzazioni imprenditoriali come viatico alla valorizzazione degli *asset* pubblici, senza tralasciare l'inclusione sociale, a partire da un cambio di paradigma che dia maggiore responsabilità alle comunità locali nell'interpretare i contesti territoriali (Tricarico e Zandonai, 2018). La scelta dei tre esempi presentati nelle seguenti sezioni è nella scelta di un approccio che incarna proprio una forte ricerca dell'impatto sociale tramite la creazione di "spazi piattaforma", dall'ingaggio della comunità e dalla valorizzazione di *asset* culturali fortemente radicata sul territorio. Le attività d'impresa sono sviluppate in formule partecipate, con l'obiettivo di ingaggiare ed aggregare interesse in una comunità locale definita. La sostenibilità dell'impresa è ricercata tramite lo scambio di *asset* tra diversi *stakeholders* in un quadro multi-attoriale (Freeman, 1983) come strumento *boundary spanner* per stabilire connessioni sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione in esame

(Lavina e Vaast, 2005). In questi esempi la ricerca di una prossimità nei fattori di produzione è una condizione necessaria allo scambio di: *risorse strutturali* (risorse finanziarie, altri beni materiali) e *risorse immateriali* (cioè competenze progettuali, fiducia, capitale sociale ed umano) tra diversi soggetti interessati quali imprese culturali, associazioni enti locali, una comunità di *users* ed investitori. Una prossimità definita (Boschma, 2005) è una caratteristica costitutiva e ne rivela la rilevanza e l'impatto territoriale, oltre a definirne le condizioni di sviluppo delle diverse attività.

#### 4. Impresa culturale e territorio: Il progetto KETOS a Taranto

Come espediente di discussione di questi approcci alle iniziative di impresa culturale il progetto KETOS e il contesto territoriale di Taranto offrono sicuramente degli spunti interessanti. L'iniziativa è stata sviluppata grazie all'evoluzione delle linee di finanziamento promosse da Fondazione CON IL SUD (FcS)<sup>10</sup> negli ultimi anni. La proposta di FcS è il risultato di un riconoscimento della diffusione, in diverse aree del sud Italia, di pratiche imprenditoriali sperimentali che hanno messo da parte la priorità della "riduzione dello svantaggio" lavorando di contro sulla possibilità di connettere risorse e competenze locali per dar vita ad iniziative fortemente legate al territorio (Riitano 2014). Il progetto KETOS<sup>11</sup> è stato selezionato dell'edizione 2015 del bando denominato "Il bene torna comune", risultato vittorioso grazie alla capacità di abbinare un Centro di ricerca del mare e dei cetacei con una proposta di rilancio della vocazione turistica del borgo antico di Taranto. Particolare accento è stato dato all'intenzione di recupero del patrimonio immobiliare, nella fattispecie di Palazzo Amati, un bene di proprietà pubblica nel cuore della città vecchia, in molte aree in fase avanzata di abbandono e degrado (Fig 1 e 2). Il progetto ha inoltre incluso una serie di attori rappresentativi delle diverse iniziative culturali della città e della comunità del centro storico: l'associazione *Jonian Dolphin Conservation*, soggetto capofila di un partenariato costituito dalle associazioni «Terra», *Manifesto della Città Vecchia e del Mare*, *Marco Motolese*, *Comunità Emmanuel* e *Teatro Crest*. La parte di risorse non utilizzata dal recupero dell'immobile è stata indirizzata, in quattro anni, ad avviare le attività di un Centro di ricerca Euro-mediterraneo sui temi dell'ecosistema marino. Al piano terra di Palazzo Amati

<sup>10</sup> Fondazione CON IL SUD è un ente non profit privato nato nel novembre 2006 dall'alleanza tra le fondazioni bancarie, organizzazioni del terzo settore e mondo del volontariato, con l'obiettivo di promuovere l'infrastrutturazione sociale del Mezzogiorno, ovvero favorire percorsi di coesione sociale per lo sviluppo.

<sup>11</sup> <http://www.esperienzeconilsud.it/ketos-centro-euromediterraneo-del-mare-e-dei-cetacei/>.

è in corso di realizzazione un'area dedicata a percorsi espositivi di tipo multimediale (composta da percorsi interattivi con foto e immagini tridimensionali), una sala con animazioni in 4D ed un laboratorio per la ricerca chimica e genetica. La ricerca di una dimensione di impatto sociale della progettualità di KETOS è evidente anche nell'abbinamento di funzioni espositive e di ricerca avanzata con l'ingaggio progettualità dedite alla valorizzazione del capitale umano e delle fasce giovanili della popolazione. Verranno infatti localizzate anche le *Officine* e le *Manifatture Amati* dei laboratori artigianali per la produzione di manufatti in ceramica con l'ausilio di stampa 3D, configurati come spazio aperto per nuove iniziative di *makers* e nella sperimentazione di nuove tecnologie e produzioni digitali (D'Ovidio e Rabbiosi, 2017). L'obiettivo principale della progettualità è di diventare una piattaforma aperta per dare un impulso alla rigenerazione della parte antica di Taranto, l'isola che sta tra Mar Piccolo e Mar Grande connessa alla terraferma da due ponti. Negli obiettivi del progetto è anche presente una strategia di rafforzamento del legame tra Taranto e il mare, inteso sia come turismo legato alla scoperta dei delfini che popolano il Golfo di Taranto<sup>12</sup> che nella valorizzazione di attività culturali artigianali legate alle risorse marine. L'iniziativa sembra legarsi anche alle recenti strategie governative su Taranto, come recente varo del Tavolo istituzionale permanente per l'Area di Taranto (legge 4 marzo 2015, n.20- DPCM 11 giugno 2015) nell'ambito del Contratto istituzionale di sviluppo. Per trasformare una parte dell'Arsenale della Marina Militare in museo del mare e delle navi questo tipo di progettualità ben si lega ai fini di una valorizzazione turistica e culturale di legame con la rete territoriale di attori inconsueti che da anni lavorano al riscatto della città<sup>13</sup>. Tra i diversi contesti in cui i bandi FcS hanno lavorato, è particolarmente interessante osservare il contesto territoriale di Taranto, un territorio fortemente influenzato dalla presenza del polo siderurgico dell'ILVA e da fortissimi conflitti ambientali, economici e sociali (Camarda et al, 2015), dove sembravano mancare i tradizionali prerequisiti per lo sviluppo di un settore culturale. Nonostante queste condizioni, è possibile osservare numerose testimonianze di iniziative culturali per il recupero della città ed un fermento consistente in termini di attivismo culturale e civico "dal basso" (Sonda, 2016). L'esperienza di Taranto può rappresentare un'occasione importante

<sup>12</sup> Attività già sviluppata da *Jonian Dolphin Conservation* con circa 10mila presenze annue (Palmiotti, 2017).

<sup>13</sup> Nella stessa filiera l'accordo tra Marina, Autorità portuale e Agenzia del Demanio per usare la dismessa banchina «Torpediniere» in Mar Piccolo come approdo nautico. Iniziative che si inseriscono anche in una cornice istituzionale rappresentata dai Distretti: quello sul turismo, appena firmato con la Regione Puglia, e quello nautico della Magna Grecia che con Taranto abbraccia i porti di Crotone e Corfù (Palmiotti, 2017).

nella creazione di responsabilità e capacità istituzionale dal basso (Donolo, 1997), un vero e proprio laboratorio che mobilita attori inconsueti come associazioni ed imprese sperimentali in grado di valorizzare le risorse locali per una proposta di sviluppo alternativa a quella industriale.

### **5. Ex Fadda: nuovi sviluppi di un'esperienza affermata**

Il progetto dell'Ex Fadda nasce dal programma "Bollenti Spiriti" promosso dall'Assessorato alle Politiche Giovanili e Cittadinanza Attiva della Regione Puglia, in particolare a partire dell'iniziativa dei Laboratori Urbani<sup>14</sup>. Il programma, con un investimento complessivo di 54 milioni di euro, ha determinato la riqualificazione di 154 edifici, ha coinvolto più di 169 comuni e ha previsto il finanziamento di 71 progetti di impresa sociale che usufruiscono di circa 100.000 mq di spazi recuperati (Tricarico, 2014,2016). Una politica che ha innescato processi *place-based* di rigenerazione urbana e sviluppo territoriale, in piccoli centri urbani ed aree rurali, con l'obiettivo di promuovere occupazione ed attività imprenditoriali giovanili ad alto valore sociale. Trai progetti più importanti vi è sicuramente il Laboratorio Urbano Ex Fadda di San Vito dei Normanni, città di 20 mila abitanti nell'entroterra salentino, contraddistinta ad un'economia prevalentemente agricola e commerciale ed una struttura demografica fortemente segnata dall'emigrazione giovanile. Un consorzio di 6 organizzazioni locali – cinque associazioni culturali locali con una società privata capofila attiva nel campo della comunicazione – che dall'autunno del 2010 ha avviato un lungo processo di rigenerazione e costruzione di comunità basata sulla gestione di spazi per attivare iniziative ed organizzazioni locali. Questa impresa culturale, dopo un processo durato quattro anni, è riuscita a rigenerare più di 4

<sup>14</sup> Il programma Laboratori Urbani, ha convogliato fondi CIPE-FAS (Delibere 35/2005, 3/2006 e 20/2004), tramite l'Accordo di Programma Quadro "Politiche Giovanili" stipulato con il Ministero dell'Economia e delle Finanze e con il Ministero per le Politiche Giovanili – per un ammontare complessivo di 44 milioni di Euro. I comuni beneficiari hanno contribuito con ulteriori 10 milioni di Euro di quota di cofinanziamento. Il recupero degli edifici pubblici, è avvenuto in seguito a candidature proposte delle amministrazioni comunali (singole o consorziate) e comunità montane. La procedura del programma ha previsto, dopo l'individuazione e la ristrutturazione degli edifici (da parte della regione su proposta dei comuni), l'assegnazione in gestione tramite bando ad evidenza pubblica, verso organizzazioni (imprese, cooperative, associazioni, anche aggregate in consorzi o raggruppamenti temporanei) che proponessero attività legate promozione delle arti e dello spettacolo; il turismo e la valorizzazione del territorio, pratiche di inclusione sociale e sperimentazione delle nuove tecnologie; servizi per il lavoro, la formazione e l'imprenditorialità giovanile; spazi espositivi, di socializzazione e di ospitalità.

mila mq coperti e circa un ettaro di giardino dell'ex stabilimento enologico di proprietà comunale, in dismissione da più di quarant'anni e tutelato dalla soprintendenza e vincolato durante la cessione da parte della famiglia nobiliare Dentice di Frasso, nell'utilizzo per scopi sociali. In 8 anni di lavoro dal recupero integrale dello stabilimento all'interno dello "spazio piattaforma" di ExFadda sono nate numerose progettualità, tra cui: *World Music Academy*, un centro di formazione e produzione sulla musica etnica valorizza il patrimonio musicale del territorio come leva di sviluppo locale; *La Manta*, un progetto di artigianato di comunità che connette le competenze progettuali di giovani designer e le competenze manuali di un *team* di artigiane locali; *XFoto*, un collettivo di fotografi e videomaker impegnati in una ricerca sullo *storytelling* visuale; *Faddanza*, una scuola di danza classica e contemporanea; *Xfood*: un ristorante in cui ragazze e ragazzi disabili imparano e praticano i diversi mestieri della ristorazione; *Lamusicadentro*, un progetto di propedeutica musicale per i bambini da 0 a 3 anni e le loro famiglie; *Giardino Comune*: un giardino progettato, realizzato e gestito dai cittadini.

Se il processo di recupero dello stabilimento è già stato analizzato da diverse ricerche negli anni passati (Campagnoli, 2015; Inti et al, 2014), è interessante osservare due delle progettualità recentemente sviluppate da Ex Fadda.

1) *XFARM Agricoltura Sociale*, il nuovo progetto agricolo del Laboratorio Urbano ExFadda: 50 ettari di uliveti e vigneti confiscati alla criminalità ed in abbandono da molti anni che sono stati riportati in produzione per sperimentare un modello di azienda agricola attento all'ecologia, all'inclusione lavorativa e all'innovazione sociale. I terreni, di proprietà del Comune di San Vito dei Normanni dopo la confisca nel 2004, sono gestiti da ExFadda dal luglio del 2017. L'esperienza di XFarm è indirizzata al settore emergente dell'agricoltura sociale (Di Iacovo, 2008), un settore recentemente riconosciuto con una legge ad hoc (141/2015) ed inserito nell'elenco delle *attività di interesse generale* individuate dalla recente riforma del Terzo settore. Attiva da decenni per l'inclusione lavorativa di persone disabili o comunque svantaggiate, l'agricoltura sociale ora si innova cogliendo l'occasione di un mercato in evoluzione (Maccaferri, 2018). Ad XFarm sono e sarà inserito personale svantaggiato e detenuti in affidamento, è stata avviata ad hoc una collaborazione con il locale Centro di Salute Mentale. Nelle intenzioni del Management di ex Fadda (ibid.), il valore sociale non sta solo nell'inserimento lavorativo di persone svantaggiate, bensì nel coinvolgimento della "comunità locale per gestire gli orti condivisi", dove costruiranno un gruppo di acquisto solidale e di una rete di "turismo esperienziale, dalle degustazioni di olio al soggiorno" in un

modello simile al vicino Parco dei Paduli<sup>15</sup>. Per quanto riguarda la qualità del prodotto, *Manifesto*, il brand d'olio di oliva prodotto da *XFARM Agricoltura Sociale*, è stato selezionato per la XVII edizione della Guida agli Extravergine dell'associazione internazionale *Slow Food*<sup>16</sup>.

2) *Santu Vitu Mia* è il percorso di collaborazione tra Ex Fadda ed il Comune di San Vito dei Normanni per la realizzazione di un *percorso partecipato* finalizzato alla redazione del Documento Programmatico di Rigenerazione Urbana del territorio comunale previsto dalla Legge Regionale n.21/2008<sup>17</sup>, indispensabile per progettare e candidare a finanziamento interventi di rigenerazione di aree svantaggiate e degradate. Per affiancare gli uffici comunali nella gestione del percorso e nella redazione del DPRU il Comune ha dato mandato al raggruppamento formato da ExFadda e dagli studi di Architettura Metamor e Loparco, attivi a livello regionale e nazionale sui temi dello sviluppo urbano sostenibile. Grazie all'apporto di Ex Fadda, Insieme al Comune di Carovigno, il Comune di San Vito dei Normanni si è aggiudicato il massimo dell'importo richiesto (4,5 ML Di Euro) che saranno utilizzati per trasformare spazi in disuso e in abbandono della città. Il progetto è stato accompagnato attraverso incontri, escursioni nel paese e nelle campagne, laboratori e momenti di condivisione e di festa in cui sono state costruite le interazioni e le strategie indispensabile per redigere i progetti e cercare i finanziamenti necessari a svilupparli.

## **6. Open Agri e UIA: politiche urbane come strumenti di imprenditorialità agri-culturale**

La proposta “OPENAGRI. *New Skills for new Jobs in Periurban Agriculture*” nasce dall'incontro dei percorsi di sperimentazioni che diversi *stakeholders* milanesi nel campo dell'agricoltura peri urbana hanno indirizzato per la valorizzazione del territorio e della funzione agricola<sup>18</sup> (Branduino et al.,

<sup>15</sup> <http://www.parcopaduli.it/parco/home.php>.

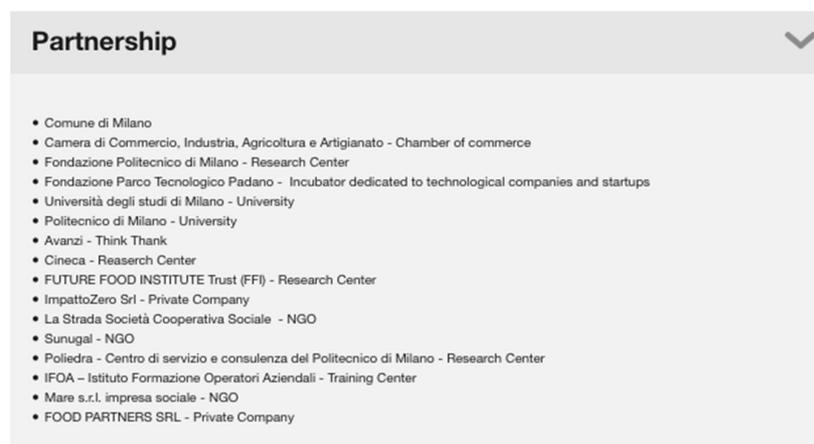
<sup>16</sup> <http://www.sanvitoin.it/wordpress/lolio-manifesto-sulla-guida-slow-food-2018/>.

<sup>17</sup> Con L.R. 29 luglio 2008, n. 21 la Regione Puglia promuove la rigenerazione delle città finalizzata al miglioramento delle condizioni urbanistiche, abitative, socio-economiche, ambientali e culturali mediante strumenti di intervento elaborati con il coinvolgimento degli abitanti e di soggetti pubblici e privati interessati. I comuni sono chiamati definire gli ambiti territoriali che, per le loro caratteristiche di contesti urbani periferici e marginali interessati, rendono necessari interventi di rigenerazione urbana.

<sup>18</sup> Come i contratti agricoli, mercati agricoli, recupero di cascine, promozione di nuove relazioni tra produzione locale e grande distribuzione/mense scolastiche.

2016) con il percorso di patrimonio culturale costruito a partire dall'Esposizione Universale (EXPO2015) e la Carta di Milano<sup>19</sup>. Un percorso che ha determinato un ricco terreno di confronto per le istituzioni locali, le Università ed il tessuto economico e sociale della città, nella messa a punto di nuove competenze, reti locali ed approcci nella ricerca di una cultura imprenditoriale innovativa dal punto di vista tecnologico e sociale. Come menzionato nella parte di discussione, il programma *Urban Innovative Actions 2017* è stato promosso dalla DG Regio con i fondi FESR della programmazione 2014-2020. L'intento di UIA è stato di indirizzare le amministrazioni locali nel costituire delle *partnership* strategiche e politiche urbane che affrontano in maniera aggregata i temi del paesaggio, del rapporto tra cultura del lavoro e capitale umano e della sperimentazione di approccio innovativi e collaborativi.

Fig. 5 – Schema degli attori coinvolti nel progetto “Open Agri”



Il bando UIA 2017<sup>20</sup> ha avuto l'obiettivo di sostenere progetti pilota di massimo tre anni, che hanno puntato ad inquadrare idee inedite e innovative per affrontare problemi urbani cruciali e comuni al futuro dei Paesi dell'Unione Europea, mettendo in campo l'expertise dei diversi stakeholder esperti coinvolti attivamente alla costruzione della proposta e alla sua implementazione (associazioni di categoria, università, ONG, imprese culturali e altre *utility* pubbliche; Fig. 5). La rilevanza rispetto al tema delle imprese culturali, sta nella scelta del Comune di Milano di candidare una proposta

<sup>19</sup> <http://carta.milano.it/en/>.

<sup>20</sup> <http://www.uia-initiative.eu/en/uia-cities/milan>.

progettuale nell'ambito "Lavoro e competenze nell'economia locale", costruendo un progetto integrato e multidimensionale di formazione per nuove imprese e nuove competenze anche non formali, legate alla filiera agroalimentare e al lavoro nell'ambito periurbano. Il progetto è stato localizzato nell'area periferica di "Porto di Mare", nel quadrante sud-est del Comune, sul confine con San Donato Milanese. L'area è un punto di connessione tra gli spazi aperti del Parco Agricolo Sud Milano, situati a ovest e a sud di Porto di Mare, e il quartiere Mazzini, situato al limite del tessuto urbanizzato cittadino, prevalentemente residenziale. L'area è stata recentemente oggetto di azioni mirate dell'Amministrazione comunale (tra cui il Piano delle Periferie del 2017) e di Fondazione Cariplo<sup>21</sup>, volte alla riqualificazione ambientale e paesaggistica e alla promozione di progettualità culturali innovative ed inclusive. Tra gli aspetti principali del progetto Open Agri vi è sicuramente la riqualificazione di Cascina Nosedo, l'antica struttura rurale che dopo anni di occupazioni abusive e lo sgombero del 2015, è ritornata nelle disponibilità dell'Amministrazione ed è stata affidata ad associazioni locali che svolgono attività di presidio e di animazione culturale. La Cascina, ad oggi ristrutturata in gran parte dei suoi spazi, diventerà il nuovo centro per l'innovazione aperta nel settore dell'agricoltura periurbana tramite un *Open Innovation Hub*, uno spazio di *co-working* e sperimentazione aperto alle progettualità coinvolte tramite il bando *Open Agri*. I 18 progetti selezionati, su un totale di oltre 50 giunti in risposta al bando, hanno individuato idee d'impresa capaci di coniugare l'innovazione tecnologica con la creazione di una nuova imprenditorialità nel settore agro-alimentare e la valorizzazione del patrimonio rurale milanese. Da un'interpretazione derivante dal comune di Milano<sup>22</sup>, sono tre i macro ambiti su cui si sono focalizzati i progetti: nuove produzioni e servizi agro-sistemici (5 progetti), innovazione tecnologica nella filiera agroalimentare (8 progetti), *sharing economy* e innovazione sociale (5 progetti). Nello specifico sono stati 13 i neo imprenditori selezionati, 3 le imprese già costituite mentre 2 le Onlus e le Associazioni. Interessante osservare come – a conferma di quanto affermato nelle sezioni precedenti – il 77% dei progetti selezionati è stato presentato da ragazzi under 40, segno che il mondo delle imprese di innovazione nel settore agroalimentare possono essere attrattive e stimolanti per i giovani imprenditori.

<sup>21</sup> <https://lacittaintorno.fondazionecariplo.it/territori-interessati/>.

<sup>22</sup> <http://www.milanosmartcity.org/joomla/progetti/uia-urban-innovative-actions/uia-notizie/35-uia/269-openagri-cascina-nosedo/>.

## 7. La ricerca di nuovi approcci e strategie di sviluppo: alcune considerazioni finali

Possiamo infine declinare tre riflessioni finali sui nessi tra imprese culturali, innovazione sociale e sviluppo territoriale. Le prime due su questioni di *policy* e la terza sugli approcci gestionali che sarebbe necessario esplorare per sviluppare una più accurata linea di ricerca sul tema.

*Una prima riflessione* riguarda l'osservazione di contesti critici come il caso di Taranto. La scala di intervento proposta dal progetto si intreccia tra quella urbana, regionale e governativa e la sostenibilità dei progetti sviluppati dovrebbe necessitare di un supporto istituzionale a più livelli. Nel complesso quadro di *governance* con cui si confronta l'attività di questa impresa, si può osservare come sia critico il ruolo che le realtà associative devono affrontare nel consolidare in maniera rilevante le loro attività. Sicuramente da una parte le forme attive di protagonismo culturale e sociale possono essere considerate come un punto di forza di un contesto territoriale che con fatica vuole distaccarsi da una *path dependance* industriale (Greco e Di Fabbio, 2014). Allo stesso modo è importante individuare quali risorse istituzionali potranno essere messe in campo per affiancare gli operatori già attivi, nel realizzare lo sviluppo di settori complessi come la ricerca scientifica, il trasferimento tecnologico, gli investimenti infrastrutturali, l'attrazione di capitali e talenti. Una riflessione valida per questo esempio come per tutti i territori con le stesse caratteristiche in termini di frammentazione degli attori coinvolti e conflittualità.

*Una seconda riflessione* generale riguarda le formule di gestione del patrimonio dei grandi attrattori e dei beni culturali in Italia e più in generale del patrimonio pubblico che potrebbe essere utilizzato a favore di progetti che abbinano la dimensione culturale con quella dell'impatto sociale.

Rispetto alla proprietà di beni immobili pubblici, il bacino di risorse su cui il demanio può oggi contare consta in più di 45.000 tra proprietà fondiarie ed edifici con un valore complessivo di circa 60 miliardi di euro<sup>23</sup>. Come sostenuto da una recente ricerca di Mangialardo e Micelli (2017), il declino del mercato immobiliare negli ultimi decenni e l'incapacità di vendere o valorizzare in formule tradizionali questi *asset* si sta drammaticamente riflettendo in esternalità negative per gli ambienti urbani, derivanti dall'abbandono del patrimonio. Le politiche per la valorizzazione di questi beni sono state per decenni incentrate sull'offerta, con interventi di riforma principalmente indirizzati nel rendere le procedure più efficaci ed efficienti in modo

<sup>23</sup> Per una lista completa delle proprietà si rimanda a: <http://dati.agenziademanio.it/#/opendata>.

da agevolare le interazioni con gli operatori privati e finanziari tradizionali (Agenzia del Demanio 2015). È evidente come, alla luce degli approcci presentati, le formule di valorizzazione potrebbero tenere in considerazione la possibilità di includere progettualità come quelle promosse dalle imprese culturali e dalla loro capacità di innescare e sperimentare processi di rigenerazione urbana (Campagnoli 2015). La ricerca di meccanismi efficaci di *asset transfer* a livello governativo potrebbe rivelarsi come uno strumento efficace che le autorità locali potrebbero sfruttare per amplificare gli effetti *spill-over* di queste iniziative nella creazione di valore in diverse funzioni produttive urbane: promuovendo imprenditorialità, valorizzando l'ambiente costruito e promuovendo "la rappresentatività" delle comunità locali nella pianificazione strategica dello sviluppo urbano (Inguaggiato, 2011). L'esempio di Ex Fadda è sicuramente di grande rilevanza se consideriamo la capacità di acquisire beni pubblici e di promuovere, a partire da questi, il recupero di nuovi spazi e di nuove iniziative imprenditoriali. L'impatto sociale di un'organizzazione come Ex Fadda è quindi fortemente improntato alla ricerca di meccanismi di sblocco di *asset* incagliati (come i beni confiscati) e nell'inclusione, tramite la gestione degli spazi come piattaforma, di iniziative che coinvolgono tutte le fasce della popolazione, anche quelle deboli e/o svantaggiate. L'abbinamento di queste funzioni suggerisce un promettente orizzonte delle imprese culturali, che ne potrebbe legittimare in modo preferenziale le formule di concessione e valorizzazione del patrimonio pubblico.

Rispetto agli *asset* dei grandi attrattori e dei beni culturali, le modalità di valorizzazione finora promosse hanno mostrato una grande debolezza derivante dalla combinazione di inefficienti modelli di gestione e conseguenti bilanci nelle risorse pubbliche utilizzate. L'analisi effettuata dal recente studio di Tarasco (2017) racconta di un ingente patrimonio di 171 miliardi di euro con un costo annuo di gestione di 3 miliardi circa (2 miliardi e 100 milioni del Mibact 1 miliardo di fondi CIPE per il periodo 2014-2020). Un patrimonio che osservando i dati non rende in maniera efficiente: la principale fonte di ricavo, la vendita di biglietti per gli ingressi, garantisce solo 139 milioni di euro di ricavi (ibid.). Questa problematica potrebbe essere superata lavorando su politiche di innesto di attività culturali promosse direttamente da "impresa di comunità". Si potrebbe trattare, in altri termini, di promuovere un radicale cambiamento di mentalità dell'azione dei *manager* pubblici della cultura, consentendo alle località italiane di sperimentare una dimensione materiale e non solo contemplativa delle nostre ricchezze, capace di funzionare come un modello partecipato dalle che vada oltre lo sfruttamento commerciale di pochi grandi operatori privati (Billi e Tricarico, 2018; Caliandro e Sacco, 2011; Micelli, 2016). Da questo punto di vista Open Agri rappresenta un ottimo esempio su come

utilizzare spazi sotto-utilizzati ad alto valore culturale (Come la Cascina Nosedo nel paesaggio agricolo milanese, ma come tante altre cascine nello stesso territorio Comunale) per funzioni di aggregazione e sperimentazione di imprese culturali innovative. Per farlo, come suggerito da UIA, occorre aggregare forme di partnership tra il tessuto produttivo e sociale, al fine di valorizzare le peculiarità locali combinando radicamento territoriale e proiezione internazionale, *genius loci* e spinta innovativa, cultura materiale ed umanistica e nuove tecnologie (Santagata, 2009).

La terza riflessione riguarda la ricerca dello “scaling up” dei modelli gestione che stanno promuovendo la diffusione di attività imprenditoriali basate su cultura, innovazione sociale ed uno stretto rapporto con il territorio e le comunità locali. Questo modelli imprenditoriali dovrebbero intercettare da un lato lo sviluppo di nuovi strumenti nel mercato finanziario e dall’altro la promozione di investimenti derivanti dalla crescente consapevolezza in merito alle questioni di sostenibilità globale e locale. Il valore sociale di queste iniziative deve essere definito in diversi possibili obiettivi di pratica manageriale: nuove forme di proprietà e investimenti finanziari collettivi, schemi innovativi di scambio tra *asset* pubblici e privati; *governance* multi-stakeholder nella co-produzione di servizi; valorizzazione di benefici e fattori di prossimità derivanti dai processi di rigenerazione urbana. Nello specifico, occorrerà sperimentare:

- 1) la ricerca della sostenibilità dei modelli di investimento sia in termini di *social capital*, inteso come capacità di mobilitare la rete di relazioni tra attori e contesti locali, sia come *share capital* inteso come la capacità di promuovere investimenti collettivi in attività con impatti sulle comunità di investitori e la comunità allargata;
- 2) la valutazione delle formule di *accountability* di tali iniziative e degli *asset* che ne determinano lo sviluppo, ossia la capacità di inquadrare e descrivere gli input e gli output delle attività d’impresa, identificando condizioni socio-economiche oltre agli *asset* strutturali ed immateriali degli ecosistemi locali;
- 3) la verifica nella capacità di gestire gli interessi di una pluralità di individui e parti interessate, tenendo conto dell’effettiva partecipazione e rappresentazione dei bisogni e delle aspettative nei processi decisionali, in particolare per quanto riguarda l’equa distribuzione dei benefici generati da risorse pubbliche e private.

Questo tipo di ricerca può verificare la capacità di promuovere *partnership*, responsabilità e contratti tra membri dell’impresa e i diversi *stakeholders* coinvolti.

## Bibliografia

- Associazione Nazionale Costruttori Edili ANCE (2017). I Borghi d'Italia: dalla visione alla rigenerazione. Disponibile a:  
<http://www.ance.it/docs/docDownload.aspx?id=41557>.
- Agenzia del Demanio (2015) Strategie e strumenti per la valorizzazione del patrimonio pubblico. URL: [http://www.affariregionali.it/media/169644/studio-demanio-finale\\_new.pdf](http://www.affariregionali.it/media/169644/studio-demanio-finale_new.pdf).
- Avanzi & Dynamoscopio & Kilowatt & Cooperativa Sumisura (2016). Community Hub: I luoghi puri impazziscono. Disponibile a:  
<http://www.communityhub.it/wp-content/uploads/2016/10/Community-Hub.compressed.pdf>.
- Billi, A. & Tricarico, L. (2018), Regional Developments Policies in Italy: How to Combine Cultural Approaches with Social Innovation. In *International Symposium on New Metropolitan Perspectives*, 277-287, Springer, Cham.
- Bonomi, A., & Masiero, R. (2014). *Dalla smart city alla smart land*. Marsilio Editori.
- Boschma, R. (2005). Proximity and innovation: a critical assessment. *Regional studies*, 39(1), 61-74.
- Branduini, P., Laviscio, R., e Scazzosi, L. (2016). Milano: città agricola tra riscoperte e nuove prospettive. *Agriregionieuropa*, 44, 80-85.
- Caliandro, C., & Sacco, P. L. (2011). *Italia reloaded: ripartire con la cultura*. Il Mulino.
- Calvaresi, C. (2016). Innovazione dal basso e imprese di comunità: i segnali di futuro delle aree interne. *Agriregionieuropa* 45(12), 31-31.
- Calvaresi, C., & Cossa, L. (2011). Un ponte a colori. *Accompagnare la rigenerazione urbana di un quartiere della periferia milanese*, Santarcangelo di Romagna, Maggioli.
- Camarda, D., Rotondo, F., & Selicato, F. (2015). Strategies for dealing with urban shrinkage: issues and scenarios in Taranto. *European Planning Studies*, 23(1), 126-146.
- Chiappini, L. & Anselmi, G., (2017). "L'imprenditorialità diffusa nel movimento dei Maker: tra fiducia e reputazione". In D'Ovidio M. e Rabbiosi C. (a cura di). *Makers e Città: La rivoluzione si fa con la stampante 3d?*. Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, Milano.
- Cicerchia A. (2015) "Why we should measure what we should measure", *Economia della Cultura*, vol. 1, pp.11-22.
- Consorzio Aaster (2015). *Nuova economia leggera e innovatori diffusi a Milano: soggettività e politica* Rapporto di Ricerca. Brief disponibile a:  
[http://www.aaster.it/wp-content/uploads/2016/03/2015-Comune-di-Milano\\_Fondazione-Brodolini.pdf](http://www.aaster.it/wp-content/uploads/2016/03/2015-Comune-di-Milano_Fondazione-Brodolini.pdf).
- Di Iacovo, F. (2008). *Agricoltura sociale: quando le campagne coltivano valori*. FrancoAngeli, Milano.
- D'Ovidio M. & Rabbiosi C. (a cura di) (201). *Makers e Città: La rivoluzione si fa con la stampante 3d?*. Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, Milano.

- Donolo, C. (1997). *L'intelligenza delle istituzioni* (Vol. 223). Feltrinelli Editore.
- Ernst and Young (EY) (2016). *Italia Creativa: Primo studio sull'Industria della Cultura e della Creatività in Italia*. Disponibile a: <https://bit.ly/2qGAGDg>.
- Ernst and Young (EY) (2017). EY's Attractiveness Survey. May 2017. Disponibile a: <https://go.ey.com/2qblxM6>.
- European Union (EU) (2016). Urban Agenda for the EU, Pact of Amsterdam. Disponibile a: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/policy/themes/urban-development/agenda/pact-of-amsterdam.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/themes/urban-development/agenda/pact-of-amsterdam.pdf).
- Eurostat (2016). *Cultural Statistics. Statistical Books*. Disponibile a: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/7551543/KS-04-15-737-EN-N.pdf>.
- Fareri, P. (2009). *Rallentare: Il disegno delle politiche urbane*. FrancoAngeli.
- Freeman R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
- Giuliani, I. (2018). La città culturale. Spazi, lavoro e cultura a Milano. Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, Milano.
- Greco, L., & Di Fabio, M. (2014). Path-dependence and change in an old industrial area: the case of Taranto, Italy. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 7(3), 413-431.
- Grassi, V. (2015). Casa Bossi, un cantiere di bellezza a Novara. Labsus.it. Disponibile a: <http://www.labsus.org/2015/09/casa-bossi-un-cantiere-di-bellezza-a-novara>.
- KEA (2006). The Economy of Culture in Europe. Study prepared for the European Commission (Directorate- General for Education and Culture). Disponibile a: [http://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/studies/cultural-economy\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/studies/cultural-economy_en.pdf).
- Inguaggiato, V., (2011) Gangeviertel, un caso aperto di riuso temporaneo per produzione culturale, Amburgo. *Territorio*, 56, 40-42.
- Inti, I., Cantaluppi, G., & Persichino, M. (2014). *Temporioso: manuale per il riuso temporaneo di spazi in abbandono, in Italia*. Altreconomia.
- Lampis, A. (2017) "Verso un'idea di welfare allargato. Il welfare culturale nelle iniziative della Provincia Autonoma di Bolzano", *Economia della Cultura*, vol. 1.
- Levina, N., & Vaast, E. (2005). The emergence of boundary spanning competence in practice: implications for implementation and use of information systems. *MIS quarterly*, 335-363.
- Le Xuan, S., & Tricarico L. (2014) *Imprese Comuni: rigenerazione urbana e community enterprises nel Regno Unito*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna.
- Le Xuan, S., & Tricarico, L. (2013). Le Community Enterprises in Gran Bretagna: imprese sociali come modello di rigenerazione. *Impresa Sociale*, 2, 27-34.
- Maccaferri, A. (2018). Contratto di rete ed ecommerce per rilanciare l'agricoltura sociale. Nova Sole 24 Ore. Disponibile a: <http://nova.ilsole24ore.com/progetti/contratto-di-rete-ed-ecommerce-per-rilanciare-lagricoltura-sociale/>.
- Mangialardo, A., & Micelli, E. (2017). From sources of financial value to commons: Emerging policies for enhancing public real-estate assets in Italy. *Papers in Regional Science*, doi: 10.1111/pirs.12310. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/pirs.12310/full>.

- Manzo, C. & Ramella, F. (2016). I nuovi artigiani digitali, Il Mulino. Rivisteweb.
- Mariotti, I., Pacchi, C., & Di Vita, S. (2017). Co-working Spaces in Milan: Location Patterns and Urban Effects. *Journal of Urban Technology*, 24(3), 47-66.
- Matarasso, F. (1997) *Use or ornament? The social Impact of participation in the Arts*, Comedia. Stroud.
- Micelli, S. (2016). *Fare è Innovare. Il nuovo lavoro artigiano*. Il Mulino.
- Melandri, G. (2017). Grazie al Fondo per l'innovazione sociale l'Italia potrà edificare un welfare 4.0 e non lasciare indietro nessuno. Disponibile a:
- Montalto, V & Saisana, M. (2017). The Cultural and Creative Cities Monitor (C3 Monitor) 2016 Edition. JRC.
- Montanari, F., & Mizzau L., (2016). *I luoghi dell'innovazione aperta*. Fondazione Brodolini. Disponibile a: <https://bit.ly/2IHeLaS>.
- Moroni, S., & Tricarico, L., (2017). Distributed Energy production in a polycentric scenario: policy reforms and community management. *Journal of Environmental Planning and Management*, 1-21.
- NESTA. "A manifesto for the creative economy" (2013). Disponibile a: <http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/a-manifesto-for-the-creative-economy-april13.pdf>.
- Palmiotti, D. (2017). Oltre l'Ilva: un centro per i delfini nella nuova vita di Taranto. Il Sole 24 Ore (online). Disponibile a: <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2017-08-02/oltre-l-ilva-centro-i-delfini-nuova-vita-taranto-174427.shtml?uuid=AERnbq7B>.
- Ratti M. (2015), "Outcome Indicators for the Cultural Sector", *Economia della Cultura*, vol.1, pp. 23-45.
- Riitano A. (2014). *Sud Innovation. Patrimonio Culturale, Innovazione Sociale e Nuova Cittadinanza*, Franco Angeli: Milano.
- Sacco, P., Ferilli, G., & Blessi, G. T. (2014). Understanding culture-led local development: A critique of alternative theoretical explanations. *Urban Studies*, 51(13), 2806-2821.
- Sanna F., & De Bernardo V. (eds.) (2015), *Sviluppo locale e cooperazione sociale. Beni comuni, territorio, risorse e potenzialità da connettere e rilanciare*, Ecra, Roma.
- Santagata, W. (2009). *Libro bianco sulla creatività. Per un modello italiano di sviluppo*, Università Bocconi Editore.
- Sonda G. (2016) Taranto: a Social Innovation lab. *Tafter journal*, vol. 91.
- Symbola-Unioncamere. (2016). Io sono Cultura. Rapporto 2016. *L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*. Disponibile a: <http://www.symbola.net/html/article/Rapporto2016IOSONOCULTURA>.
- Tarasco, A.L., (2017). *Il patrimonio culturale. Modelli di gestione e finanza pubblica*. Editoriale Scientifica.
- Tricarico, L., & Zandonai, F. (2018). *Local Italy. I domini del "settore comunità" in Italia*. Fondazione Giangiacomo Feltrinelli: Milano.
- Tricarico, L., & Geissler, J. B. (2017). The food territory: cultural identity as local facilitator in the gastronomy sector, the case of Lyon. *City, Territory and Architecture*, 4(1), 16.

- Tricarico, L. (2017). Community action: value or instrument? An ethics and planning critical review. *Journal of Architecture and Urbanism*, 41(3), 221-233.
- Tricarico, L., (2016). Imprese di comunità come fattore territoriale: riflessioni a partire dal contesto italiano. *CRIOS*, 11:35-50.
- Tricarico, L. (2015). Energia come community asset e orizzonte di sviluppo per le imprese di comunità. *Impresa Sociale*, 5, 53-64.
- Tricarico, L., (2014). Imprese di Comunità nelle Politiche di Rigenerazione Urbana: Definire ed Inquadrare il Contesto Italiano, *Euricse Working Papers*, 68-14.
- Trimarchi, M. (2016). Il sistema culturale italiano: è tempo di dilemmi. *Impresa Cultura. Creatività, Partecipazione, Competitività*, 12, 23-37. Disponibile a: <http://lexellent.it/wp-content/uploads/2016/10/Libro-Impresa-Cultura.pdf>.
- UIA (2017). Challenges framework for capitalisation. Disponibile a: <https://bit.ly/2N37EXY>.