



BRINDISI - PALAZZO GUERRIERI E IL LABORATORIO DI INNOVAZIONE URBANA

UNA RICERCA- AZIONE PER LO SVILUPPO LOCALE



REPORT SINTETICO

SOMMARIO

Introduzione	4
Metodologia e strumenti della ricerca	5
1. Uno sguardo sulle traiettorie socio-economiche del contesto brindisino	6
2. Dal riuso di Palazzo Guerrieri al Laboratorio di Innovazione Urbana	7
2.1 Il programma Riusa Brindisi e la candidatura a Luoghi Comuni per rivitalizzare il centro storico	9
2.2 Parchi Bene Comune. Due diverse storie per raccontare un esperimento di gestione condivisa	11
3. L'attivazione di nuovi attori e progetti imprenditoriali orientati all'innovazione	13
3.1 La nascita ed il percorso delle due edizioni del "Laboratorio di Innovazione Urbana"	13
3.2 Progetti dell'area welfare e solidarietà territoriale	15
3.3 Progetti dell'area filiere produttive legate al territorio	16
3.4 Progetti dell'area ambiente e economia circolare	17
3.5 Progetti dell'area capitale simbolico e culturale	18
4. Le strategie emergenti in Città: diversificare la base economica del territorio per andare oltre a "monocoltura industriale"	20
5. Una valutazione d'insieme dei processi attivati. Tensioni e questioni aperte	26
5.1 Le tensioni e le questioni aperte per guardare al futuro	28

Il presente rapporto è stato redatto da **Felice Addario**.

L'Azione Pilota è stata condotta da un gruppo di lavoro composto da **Davide Agazzi** (*Palazzo Guerrieri, Comune di Brindisi*), **Massimo Allulli** (*Ufficio Studi ANCI*), **Annalisa Gramigna** (*IFEL*).

Il Progetto +Resilient è coordinato per ANCI da **Paolo Testa** (*Capo Ufficio Studi*)

Un sentito ringraziamento va a tutte e tutti coloro che hanno contribuito a questo lavoro partecipando a focus group, interviste, fornendo utili informazioni e suggerimenti.

Il presente report è stato chiuso nel mese di marzo 2021

UNA RICERCA-AZIONE PER LO SVILUPPO LOCALE

Questo lavoro è frutto della ricerca-azione che ANCI ha avviato con il Comune di Brindisi all'interno del **progetto +Resilient**, co-finanziato dal programma Interreg Med. Oltre ad ANCI, il progetto vede coinvolti 14 partner provenienti da 8 Paesi dell'area euro-mediterranea che stanno ciascuno conducendo azioni territoriali finalizzate allo studio e al sostegno di reti di economia ad elevato impatto sociale.

All'interno di questo quadro, l'azione pilota promossa da ANCI è stata indirizzata verso l'approfondimento ed il sostegno alle attività messe in campo dal Laboratorio di Innovazione Urbana di Brindisi che nel 2019 il Comune ha attivato presso Palazzo Guerrieri. Da ex-scuola dismessa, l'immobile è diventato sede dell'Assessorato alla Programmazione Economica e Sviluppo con lo scopo di promuovere nuovi attori sociali, nuovi modelli cooperativi e nuove vocazioni per la città di Brindisi. Lo slogan di Palazzo Guerrieri è: *"Cambiamo insieme la storia di Brindisi"*.

A partire da maggio 2020, e sino ad ottobre dello stesso anno, il gruppo di lavoro dell'Azione Pilota ha dunque affiancato il Comune conducendo due principali attività:

- La prima riguarda la costruzione di un dataset relativo a molteplici dimensioni socio-economiche: dai dati demografici a quelli occupazionali, da quelli ambientali a quelli relativi alla pubblica amministrazione, etc. Si è inteso in questo modo produrre nuove conoscenze utili a leggere in modo più approfondito alcune dinamiche del contesto territoriale brindisino.
- La seconda attività è stata invece orientata a monitorare i processi attivati da Palazzo Guerrieri e a valutare l'impatto che questi stanno producendo nel territorio brindisino in termini di trasformazioni ed innovazioni sociali, culturali, economiche e politico-amministrative.

Il lavoro è dunque indirizzato ad accrescere la riflessività e la proattività degli attori coinvolti nelle politiche locali brindisine, ma anche a stimolare un confronto con altri attori a partire dal network del progetto +Resilient e dal sistema dei Comuni. L'auspicio è inoltre che questo contributo possa tornare utile in un periodo storico in cui i tessuti socio-economici dei territori sono messi a dura prova dall'emergenza sanitaria e sempre più cresce l'urgenza di interrogare e sperimentare sentieri inediti sul piano nazionale quanto su quello locale.

METODOLOGIA E STRUMENTI DELLA RICERCA



Il quadro analitico e valutativo emerso nel presente rapporto è frutto dell'analisi di materiale empirico emergente dall'intreccio di numerosi strumenti quantitativi e qualitativi di ricerca. Per ricostruire il contesto locale brindisino, anche in chiave storica, si è provveduto a raccogliere ed elaborare dati quantitativi provenienti da diversi osservatori nazionali, regionali, provinciali e comunali.

Per ricostruire le politiche e i progetti attivati da Palazzo Guerrieri si è fatto ricorso a diversi strumenti. Con l'intento di ricostruire i vari dispositivi messi in campo, è stata analizzata la documentazione relativa ai processi "interni" promossi dal Laboratorio di Innovazione Urbana (delibere, avvisi pubblici, siti web, etc) e ai bandi "esterni" vinti grazie al lavoro dello staff (progetti presentati e finanziati). Le numerose interviste e focus group con lo staff e i partecipanti ai bandi hanno poi permesso di meglio cogliere l'intreccio tra i vari dispositivi attivati e la cronistoria delle varie attività.

A questi strumenti si aggiungono interviste condotte con referenti di altri Comuni (Bergamo e Reggio Emilia), focus groups condotti con esperti di sviluppo locale coinvolti da tutta Italia, un questionario rivolto ai principali soggetti coinvolti dai processi. Il questionario online, inviato a fine luglio 2020, è stato compilato in modo anonimo da 56 persone su 95 invii (il 59%).

1. UNO SGUARDO SULLE TRAIETTORIE SOCIO-ECONOMICO DEL CONTESTO BRINDISINO

Nel maggio del 1959 la prima grande industria a giungere a Brindisi è la Montecatini che, con la costruzione dei 750 ettari di stabilimento, risultava quattro volte più grande della zona abitata. Oltre alla Montecatini, tra gli anni Sessanta e gli anni Settanta sono molteplici le grandi industrie pubbliche e private ad insediarsi a Brindisi. Nascono così i principali settori economici della città: l'industria petrolchimica, quella energetica e il settore chimico-farmaceutico. In parallelo cresceva un importante indotto formato da numerose piccole e medie imprese locali, così come le assunzioni nel pubblico impiego, le attività di logistica del porto e dell'aeroporto, il settore aeronautico e quello delle costruzioni impegnato nell'allestimento di nuovi quartieri per la popolazione crescente. In modo simile a molti altri contesti italiani, i primi anni Ottanta iniziarono a mostrare i primi problemi occupazionali delle grandi industrie, con un riflesso diretto sulle imprese possedute da piccoli e medi imprenditori brindisini che negli anni si erano specializzati nella subfornitura di beni e servizi. Dal punto di vista ambientale, già nel 1997 Brindisi era stata inclusa tra i 57 Siti di Interesse Nazionale (SIN) per interventi di bonifica a causa delle attività industriali, chimiche, di produzione energetica, di discarica ed agricole. Il sito brindisino, esteso 5.851 ettari di terra e 5.597 ettari di mare, è il più grande in Puglia e fra i più vasti in Italia.

Dal punto di vista demografico, dal 1991 al 2020, mentre l'Italia aumentava i suoi residenti del 6,11%, l'ISTAT segnala che il Comune di Brindisi ha perso il 10% dei suoi abitanti passando da 95.458 a 85.881 residenti e doppiando persino la perdita della provincia (-5,1%). I dati demografici ci presentano un quadro piuttosto problematico. Da un lato la costante emigrazione e la scarsa capacità di attrarre altri italiani e stranieri riduce il numero di persone in età fertile. Dall'altro, chi rimane fa meno figli: se nel 2009 nascevano 9,6 bambini ogni 1.000 abitanti, nel 2019 erano 5,9. Dal 2012 i decessi hanno superato le nascite e il dato non fa che accentuarsi, mentre l'età media della popolazione si alza anno dopo anno.

Dal punto di vista economico, Brindisi tende a ricoprire gli ultimi posti in diverse classifiche. Nel rapporto annuale *ICityRank* di Forum PA (2019), il Comune risulta 96° su 107 capoluoghi di provincia per l'indice di "solidità economica" che raggruppa 21 indicatori divisi in tre aree. Nella classifica 2017 del reddito medio per contribuente Brindisi è 98° su 107 capoluoghi, 99° se si considera il reddito medio per abitante. Dal punto di vista occupazionale, occorre evidenziare la debolezza di un tessuto produttivo che nonostante l'importante storia industriale oggi arranca fra gli ultimi posti delle statistiche pugliesi. Nel 2018 si stima infatti che nel Sistema Locale del Lavoro di Brindisi fossero occupati il 33% dei residenti con 15 anni e oltre (34° sui 44 SLL pugliesi).



2. DAL RIUSO DI PALAZZO GUERRIERI AL LABORATORIO DI INNOVAZIONE URBANA

Nel centro storico, e a due passi dal mare del porto interno di Brindisi, Palazzo Guerrieri si presenta con un imponente edificio settecentesco molto grande ed articolato su due piani. Dopo essere passato al Comune ed esser stato scarsamente utilizzato per molti anni, l'Amministrazione riesce ad ottenere nel 2014 un finanziamento di circa un milione e mezzo di euro (FESR 2007-2014) per trasformare lo spazio in "Brindisi Smart Lab", una hub per favorire l'innovazione sociale e tecnologica. Negli anni a seguire il progetto subisce una battuta d'arresto: gli spazi vengono in gran parte ristrutturati ed attrezzati ma le attività stentano a partire. Per evitare la restituzione dei fondi non ancora spesi, l'Amministrazione riapre l'interlocuzione con la Regione e nel marzo 2019 ottiene la possibilità di gestire lo spazio con un nuovo piano d'azione e di spesa del budget rimanente.

In estate il nuovo Brindisi Smart Lab diventa il "quartier generale" dell'Assessorato alla Programmazione Economia e Sviluppo e del nuovo staff. Il 23 luglio lo spazio viene inaugurato con la presenza del Sindaco e di oltre 100 persone mentre nei giorni successivi viene indetto il bando di gara per la gestione del coworking e del FabLab presenti a Palazzo Guerrieri. Ad ottobre si insedia così anche il progetto MOLO 12, promosso da un'ATS composta da due SRL e da due APS già impegnate nella gestione di uno spazio coworking a Lecce e nei servizi per la startup d'impresa. Nella seconda metà del 2019 rinasce dunque Palazzo Guerrieri. Così lo spazio si presenta alla città:

"Palazzo Guerrieri è il nuovo laboratorio di innovazione urbana della città. Un posto che aiuta a cambiare Brindisi, consolidando percorsi di sviluppo locale legati ad alcune sue nuove vocazioni. Abbiamo un'idea precisa della direzione da intraprendere, alla ricerca di un modello di sviluppo più sostenibile e inclusivo. Pensiamo che ambiente, economia circolare, agricoltura, turismo lento, nuovo artigianato, welfare, cultura ed un rinnovato rapporto tra la città e il mare possano costituire nuovi bacini occupazionali" (www.palazzoguerrieri.org).

Tra settembre 2019 e luglio 2020 Palazzo Guerrieri ha promosso un totale di 89 iniziative culturali, con una media di 8 eventi al mese della durata media di 2/3 ore. Dall'analisi sembrano prevalere gli eventi di carattere formativo-specialistico e quelli orientati alla promozione dei bandi. Durante queste giornate si sono avvicinati un numero considerevole di relatori provenienti dal mondo delle istituzioni (Regione Puglia, Invitalia, ARTI Puglia, Comuni, Camera di Commercio, Puglia Sviluppo, GAL, etc), delle associazioni di categoria (CNA, Federalberghi, Legacoop, Confindustria, Ance, Consorzio ASI, etc), del mondo



2 DAL RIUSO DI PALAZZO GUERRIERI AL LABORATORIO DI INNOVAZIONE URBANA

profit (imprenditori del turismo e della cultura, dell'agricoltura, del digitale, etc), del terzo settore (imprese sociali, associazioni, fondazioni, etc) e del mondo della ricerca (docenti universitari, centri di ricerca). Il numero dei partecipanti, difficilmente quantificabile, è stimabile fra le 1.000 e le 2.000 persone.

Il riuso di Palazzo Guerrieri è parte di una più ampia azione di rifunzionalizzazione di alcuni spazi comunali sottoutilizzati attivabili nel breve periodo attuata attraverso i programmi comunali "Riusa Brindisi" e "Parchi Bene Comune", nonché la candidatura dell'ex-Convento Santa Chiara al bando regionale "Luoghi Comuni".

INCONTRARSI
VENERDÌ 20 SETTEMBRE 16:30 - 20:00
Una città, tante comunità in movimento.
6 aree di lavoro, altrettante vocazioni economiche
da rafforzare per un territorio che guarda al futuro.

ATTIVARSI
SABATO 21 SETTEMBRE 10:00 - 13:00
Strumenti per fare di più, insieme.
Vieni a scoprire tutti i bandi e le opportunità che il territorio
offre a chi ha deciso di dare vita ad un nuovo progetto.

IMPARARE
SABATO 21 SETTEMBRE 16:30 - 20:00
Una nuova economia ha bisogno di nuove competenze.
Per questo abbiamo organizzato un pomeriggio di
lezioni aperte per chi ha voglia di mettersi in gioco.

SUPERBRINDISI VOLUME 2
20-21 SETTEMBRE 2019
UNA CITTA' IN MOVIMENTO
PALAZZO GUERRIERI

2.1 IL PROGRAMMA RIUSA BRINDISI E LA CANDIDATURA A LUOGHI COMUNI PER RIVITALIZZARE IL CENTRO STORICO



Con la delibera n. 134 del 29/11/2018, viene approvato il programma "Riusa Brindisi" con diverse finalità tra cui quella di "garantire un'adeguata valorizzazione del patrimonio pubblico come leva per la rivitalizzazione della città al fine di generare opportunità di apprendimento, aggregazione, lavoro e impresa sociale a favore della comunità locale". A febbraio 2020, una commissione valuta le 10 proposte progettuali correttamente inoltrate dalla cittadinanza. Successivamente partono gli incontri di co-progettazione fra lo staff di Palazzo Guerrieri ed i gruppi progettuali

risultati vincitori per l'affido dei locali di Porta Mesagne e del primo piano dell'ex-Convento delle Scuole Pie.

- La Porta di Mesagne risale ai tempi di Federico II e fu costruita per irrobustire il sistema difensivo di Brindisi. Il bastione principale, che contiene i 267 mq di locali affidati dal Comune, risale invece al XV secolo e negli ultimi anni sono stati saltuariamente utilizzati come sede per mostre estemporanee e visite guidate. Con Riusa Brindisi, i locali sono stati affidati al progetto "La Porta che m'importa" presentato dal WWF e dall'Archeoclub con l'intento di costruire un hub culturale orientato alla promozione del patrimonio storico ed ambientale del territorio.
- L'ex-Convento delle Scuole Pie risale invece al '1600, periodo in cui fu abitato da una comunità di padri Scolopi con l'intento di contrastare il degrado culturale e sociale della città. Dal 1800 subì numerose rifunzionalizzazioni: prima carcere, poi brefotrofo, poi sede della Croce Bianca e delle Guardie Campestri. I suoi 464 mq di locali al primo piano, scarsamente utilizzati negli ultimi anni, diverranno presto sede del Centro Servizi Culturali "L'Accademia degli Erranti", un hub culturale per la promozione dell'educazione informale e della cittadinanza attiva grazie alla rete di organizzazioni guidate dall'associazione culturale Brindisi e le Antiche Strade.

A causa del COVID, la co-progettazione dei due gruppi progettuali con lo staff di Palazzo Guerrieri si è prolungata più del previsto e la firma del contratto di concessione dei locali dell'ex-Convento delle Scuole Pie è avvenuta solo il 22 settembre 2020. Il 29 ottobre è invece stata resa pubblica la delibera di approvazione di gestione per gli spazi di Porta Mesagne.

2.2 PARCHI BENE COMUNE. DUE DIVERSE STORIE PER RACCONTARE UN ESPERIMENTO DI GESTIONE CONDIVISA

LA PARTECIPAZIONE AL BANDO REGIONALE LUOGHI COMUNI PER FAR RI-NASCERE LA CASA DELLA MUSICA

In parallelo all'allestimento del programma Riusa Brindisi, nel febbraio 2019 il Comune decide di candidare i meravigliosi spazi inutilizzati dell'ex-Convento Santa Chiara al bando "Luoghi Comuni" della Regione Puglia con lo scopo di "favorire la nascita nel centro cittadino di una 'Casa della Musica', uno spazio sociale e culturale animato dai giovani musicisti cittadini che promuova la formazione, la produzione e la fruizione artistica nel campo delle professioni della musica". Risalente al XVI secolo, nel 1979 l'ex-convento era infatti stato sede di un centro sociale molto attivo in ambito musicale e politico-culturale. Dal 1999, al termine dell'esperienza gestita da una cooperativa sociale e dagli abitanti del centro storico, lo spazio rimase sostanzialmente inutilizzato. A partire dagli anni Duemila il luogo è stato oggetto di diversi restauri ed investimenti che non hanno tuttavia portato all'effettiva riattivazione del posto. Sono però rimasti i lavori di insonorizzazione, gli strumenti musicali, gli arredi, gli impianti e le attrezzature audio-video.

A febbraio 2019 il Comune candida l'immobile da far gestire a terzi in comodato d'uso per 5 anni. A luglio la Regione valuta positivamente la candidatura del Comune e indice un avviso pubblico rivolto alle organizzazioni giovanili del Terzo Settore per la presentazione di un progetto innovativo di gestione dello spazio. A dicembre, l'Agenzia Regionale per la Tecnologia e l'Innovazione (ARTI) sceglie la proposta più convincente e a marzo 2020 inizia il percorso di co-progettazione dell'ARTI con il Comune e l'ente aggiudicatario.



La delibera di Giunta n. 422 di novembre 2019, aveva evidenziato che, oltre agli edifici pubblici, sono anche le aree verdi ed i parchi ad essere spesso sottoutilizzati e a rischio degrado. Come per Palazzo Guerrieri e Riusa Brindisi, la strategia di Parchi Bene Comune è stata dunque quella di provare ad accrescere il valore prodotto dagli spazi comunali grazie al coinvolgimento e alla partecipazione di cittadini singoli ed organizzati. Oltre alle motivazioni e alle finalità, la delibera individua i due parchi su cui avviare una prima sperimentazione "finalizzata alla gestione condivisa ai sensi del Regolamento di collaborazione tra cittadini e amministrazione per la cura e la rigenerazione dei beni comuni (1)": Parco Buscicchio nel quartiere Sant'Elia; il Parco del quartiere Casale (su questo secondo spazio il processo si è interrotto).

Nel dicembre 2019 viene approvato l'avviso pubblico per raccogliere le manifestazioni d'interesse da parte della cittadinanza con scadenza febbraio 2020. A presentare i progetti sono solo due organizzazioni. Dopo alcuni rallentamenti dovuti al COVID, a maggio i due progetti vengono approvati ed inizia la fase di co-progettazione con il Comune ai fini di dettagliare il contenuto delle attività che si dovranno realizzare e di procedere con gli eventuali lavori di manutenzione a carico del Comune per permettere l'inizio delle attività in sicurezza.

(1) Tale Regolamento, approvato già nel dicembre 2014, prevedeva che i "cittadini attivi possono svolgere interventi di cura e di rigenerazione dei beni comuni [...] periodicamente individuati dall'amministrazione [...] e disciplinati da Patti di Collaborazione [...] ovvero lo strumento con cui Comune e cittadini attivi concordano tutto ciò che è necessario ai fini [...] di integrare o migliorare gli standard manutentivi [...] o migliorare la vivibilità e la qualità degli spazi; assicurare la fruibilità collettiva di spazi pubblici o edifici."



3 L'ATTIVAZIONE DI NUOVI ATTORI E PROGETTI IMPRENDITORIALI ORIENTATI ALL'INNOVAZIONE

TAB 1 - LE AZIONI DI RIUSO E DI RIGENERAZIONE DI SPAZI NEL COMUNE DI BRINDISI

PROGRAMMA	LUOGO	SOGGETTO GESTORE	MISSION PRINCIPALE DELLO SPAZIO	ATTIVITÀ SPECIFICHE DA REALIZZARE
Brindisi Smart Lab	Palazzo Guerrieri	TQC S.R.L.S.	Promuovere spazi di lavoro e startup	<ul style="list-style-type: none"> ● gestione spazi coworking, uffici e FabLab ● servizi di supporto ad imprese e startup ● eventi culturali e per il networking
Riusa Brindisi	Ex Convento delle Scuole Pie 1° piano (464 mq)	Ass. Brindisi e le Antiche Strade	Educazione informale	<ul style="list-style-type: none"> ● attività culturali gratuite (rassegne cinematografiche e letterarie, mostre, concerti, teatro, etc) ● servizi educativi a pagamento (workshop artistici e professionali, visite guidate, gestione pinacoteca esistente, etc) ● azioni di cittadinanza attiva e riqualificazione urbana (guerrilla gardening, murali, etc)
Riusa Brindisi	Porta Mesagne (266,90 mq)	WWF e ArcheoClub	Promozione patrimonio storico ed ambientale del territorio	<ul style="list-style-type: none"> ● spazio multifunzionale (sala studio, riunioni, conferenze, etc) con zona bar e punto vendita prodotti tipici e equo-solidali ● mostre d'arte permanenti e workshop a tema storico ed ambientale ● visite guidate a piedi, in bici, feste, etc
Luoghi Comuni	Ex Convento Santa Chiara (1.545 mq)	APS Yeahjasi Brindisi	Accrescere la scena musicale del territorio	<ul style="list-style-type: none"> ● sale prove, studio di registrazione audio e video, produzione musicale ● lezioni gratuite e a pagamento (musicali e corsi su comunicazione, organizzazione eventi, gestione attrattori culturali, etc) ● laboratorio di musicoterapia e arteterapie integrate ● eventi ricreativi e culturali (concerti, teatro, cinema, presentazione libri, etc) ● area ristoro con bar, negozio musicale, spazio coworking
Parchi Bene Comune	Parco Urbano nel quartiere Casale	Salento Skaters Community	Promozione skateboarding e attività culturali	<ul style="list-style-type: none"> ● acquisto e messa a norma di attrezzature idonee per lo skate ● manifestazioni sportive e culturali
Parchi Bene Comune	Parco Urbano nel quartiere Sant'Elia (18.570 mq)	Cooperativa di comunità "Legami di Comunità"	Attivazione del quartiere attraverso lo sport e altre attività	<ul style="list-style-type: none"> ● gestione spazi sportivi (tennis, calcio/rugby, tensostatico polivalente, spogliatoi) ● organizzazione eventi culturali di diverso genere ● gestione bar e pizzeria, gestione immobiliare e spazi aperti per attività laboratoriali formative e ludico-ricreative ● servizi educativi per ragazzi, servizi socio-sanitari e socio-assistenziali per anziani e disabili

3.1 LA NASCITA ED IL PERCORSO DELLE DUE EDIZIONI DEL "LABORATORIO DI INNOVAZIONE URBANA"

L'avviso pubblico "Laboratorio di Innovazione Urbana" (LIU), al momento giunto alla sua seconda edizione, nasce tramite le risorse relative al già citato Brindisi Smart Lab presso Palazzo Guerrieri. Oltre ad essere il "quartier generale" dell'assessorato, avere spazi coworking, uffici ed un FabLab gestiti dall'ATS che porta avanti il progetto MOLO 12, Palazzo Guerrieri è anche il luogo dove nasce l'esperimento del LIU che nell'introduzione dell'Avviso pubblico recita:

"Il Laboratorio di Innovazione Urbana seleziona, accompagna e sostiene gruppi informali ed organizzazioni già costituite nell'avvio e/o nel consolidamento di idee progettuali a vocazione imprenditoriale coerenti con le vocazioni del territorio e che contribuiscono a diversificare la base economica e sociale della città." (Avviso Pubblico LIU 1 edizione)

L'Avviso specifica, inoltre, i destinatari del bando comunale: tutti i cittadini associati in gruppi informali di almeno 2 componenti maggiorenni e tutte le tipologie di organizzazioni private. Il bando specifica, inoltre, che è possibile candidarsi anche senza aver già costituito una società, pur assumendo l'impegno a costituirlo prima della conclusione del percorso di co-progettazione. Oltre ai destinatari, l'Avviso del LIU esplicita anche i 6 ambiti imprenditoriali in cui il Comune è interessato ad offrire supporto: ambiente; turismo e cultura; agricoltura; artigianato e manifattura; welfare e educazione; rigenerazione urbana.

Il bando specifica il tipo di accompagnamento, della durata di 4 mesi, che il Comune mette in campo per supportare lo sviluppo dei progetti selezionati. La forma che viene trovata dallo staff di Palazzo Guerrieri è quella dell'acquisto da parte del Comune di un "servizio innovativo proposto come risultante dal percorso di co-progettazione per un importo non superiore a 20.000 €" (Avviso Pubblico LIU II edizione).



3.2 PROGETTI DELL'AREA WELFARE E SOLIDARIETÀ TERRITORIALE



Gli altri strumenti di supporto offerti dallo staff riguardano invece: il rafforzamento del disegno dell'idea progettuale e del suo modello organizzativo; la definizione dei piani di business; il rafforzamento delle competenze attraverso percorsi formativi; l'individuazione di eventuali servizi e/o consulenti per sostenere l'idea progettuale; la messa in rete del gruppo progettuale con partner significativi; l'individuazione di ulteriori fonti di finanziamento pubbliche e private; la possibilità di utilizzare gratuitamente gli spazi di Palazzo Guerrieri.

Le candidature alla prima edizione del LIU vengono aperte dal 19 agosto al 30 settembre 2019. Dei 67 progetti presentati, a novembre ne vengono selezionati 11 che iniziano subito il percorso di accompagnamento e co-progettazione con lo staff. Il 30 marzo 2020 sarà infine pubblicata la determina che approva l'esito della co-progettazione e definisce il servizio che ognuno degli 11 gruppi dovrà produrre per il Comune. Le candidature alla seconda edizione del LIU vengono invece aperte dal 28 gennaio al 28 febbraio 2020. A causa dei ritardi prodotti dall'emergenza sanitaria, le graduatorie saranno rese pubbliche solo il 6 maggio: dei 52 progetti correttamente candidati ne verranno selezionati altri 11. Per i progetti selezionati nel secondo ciclo la fase di co-progettazione ed accompagnamento è più breve: inizia a metà maggio e si chiude il 7 luglio con l'approvazione dell'esito dei percorsi e la definizione del servizio da produrre per il Comune.

Un primo filone di progetti attivati dal bando LIU, e sintetizzati nella seguente matrice, sono quelli dell'area welfare e solidarietà.

NOME PROGETTO	PROBLEMA RILEVATO	OBIETTIVI ED ATTIVITÀ PROMOSSE	SERVIZIO PER IL COMUNE
Casa Zamalek	Crescita numero di anziani soli e inattività nella terza età	Realizzare un cohousing per persone autosufficienti over 65 per contrastare le emarginazioni favorendo la condivisione di attività e risorse (spazi, attività socio-culturali, operatori socio-sanitari)	Mappatura della rete di luoghi, servizi, esperienze che la città offre per gli over 65 da promuovere in un portale online
Io Assistito 24	Difficoltà dei soggetti fragili (persone disabili e anziani) e delle famiglie a reperire servizi assistenziali	Rafforzare il portale nazionale online già esistente per il matching domanda e offerta di professionisti nel campo dell'assistenza (infermieri, fisioterapisti, OSS, psicologi e pedagogisti)	Attivare una sezione del sito in cui ricercare e prenotare servizi socio-assistenziali a livello locale (in connessione alle realtà già operanti a Brindisi)
Ortomania	Scarsa valorizzazione dei beni confiscati alla criminalità; scarsa attivazione del quartiere	Rafforzare l'orto urbano e didattico nel quartiere Paradiso in un terreno confiscato alla criminalità organizzata; promuovere attivazione di quartiere; promuovere agricoltura biologica a km 0	Piattaforma di prenotazione dei lotti di terreno coltivabili per rendere fruibile il servizio a tutta la città
Legami di comunità	Fragilità del trasporto pubblico nelle periferie; alto tasso di dispersione scolastica	Irrobustire il trasporto pubblico con due pulmini da 9 posti ciascuno nel quartiere Sant'Elia per studenti, disabili e altri cittadini	Prototipazione del servizio di accompagnamento scolastico, identificando anche eventuali percorsi fruibili in bici e con il pedibus
	Aumento dei costi della mensa scolastica; scarsa cultura del cibo	Realizzare un servizio mensa e orti urbani auto-gestiti dalla comunità del quartiere in cui impegnare anche soggetti fragili	
Impresa mamma	Fragile rete di supporto per le mamme; fragile vocazione dei commercianti nel promuovere eventi locali	Irrobustire il network virtuale e fisico di negozianti, professionisti e donne che partecipano al circuito per promuovere eventi culturali (legati alla genitorialità, all'educazione dei bambini, al gioco, etc) e acquisti nell'economia locale	Mappatura dei servizi di pubblica utilità a disposizione per le donne e mamme brindisine con l'intento di diffondere pubblicamente le buone pratiche in termini di servizi per la conciliazione
Heracles	Scarsi luoghi e strumenti per l'inclusione delle persone disabili	Realizzare attività sportive inclusive per le persone disabili (ad es. Baskin) mediante attrezzature e figure professionali idonee nelle palestre scolastiche; allestire uno spazio (anche a Palazzo Guerrieri) per attività ludiche e laboratoriali finalizzate alla crescita ed integrazione delle persone con disabilità	Mappatura dei luoghi e delle opportunità dove le persone con disabilità possono praticare sport. Oltre alla mappatura, il gruppo costruirà un servizio online di prenotazione dei corsi e delle palestre disponibili

3.3 PROGETTI DELL'AREA FILIERE PRODUTTIVE LEGATE AL TERRITORIO

Un secondo filone di progetti attivati dal bando LIU, sintetizzati nella seguente matrice, sono quelli inerenti allo sviluppo di filiere produttive legate alle vocazioni del territorio.

NOME PROGETTO	PROBLEMA RILEVATO	OBIETTIVI ED ATTIVITÀ PROMOSSE	SERVIZIO PER IL COMUNE
Mastri Compostatori	Scarsità ed alto prezzo dei fertilizzanti per l'agricoltura biologica; scarsa diffusione della coltura biologica	Produrre humus di lombrico (da Eisenia fetida e Eisenia andrei) particolarmente pregiato a costi ridotti (sia nel territorio che sul web); vendita lombrichi; fare formazione e consulenza sui temi oggetto del progetto	promozione campagna di analisi cromatografica dei terreni agricoli della provincia per monitorarne lo stato di salute
3DiBio	Alto costo economico e ambientale delle costruzioni	Realizzare tramite stampa 3D additive piccoli edifici (abitativi e commerciali) low cost e eco-sostenibili grazie a biomateriali reperiti da colture locali	prototipazione di unità commerciali e piccoli locali di servizio che possano poi essere realizzati per interventi di arredo urbano in parchi e spazi pubblici
	Scarsa cultura tecnologica	Organizzare corsi formativi ad alto contenuto tecnologico con le scuole	
Nauta Management	Crescente bisogno di monitoraggio da remoto di imbarcazioni da diporto	Realizzare un sistema integrato di domotica per imbarcazioni da diporto ai fini di monitorare l'imbarcazione con un'APP che possa interagire col sistema di stakeholders e servizi dedicati al diportista	mappatura dei bisogni e dei servizi già presenti per i diportisti
Carduus - l'amaro di Brindisi	Scarsa cultura e valorizzazione dei prodotti tipici locali	Aprire un laboratorio per produrre e commercializzare un amaro cittadino dal Carciofo brindisino IGP; promuovere tour guidati durante le fasi di produzione e trasformazione	mappatura dei prodotti tipici brindisini raccogliendone ricette, storie e produttori attenti anche alla promozione di esperienze turistiche e didattiche
Culla Cozza - il mare, la pesca e l'ostrica brindisina	Perdita delle tradizioni marinare; scarse opportunità di business a partire dalle risorse marittime	Produrre ostriche e cozze nere settembrine tipiche brindisine; promuovere esperienze formative sui temi del mare e pescaturismo	mappatura delle esperienze turistiche e didattiche collegate al mare e alla pesca. Realizzerà inoltre una fattoria didattica marina

3.4 PROGETTI DELL'AREA AMBIENTE E ECONOMIA CIRCOLARE

Un terzo filone di progetti attivati grazie al bando LIU, sintetizzati nella seguente matrice, sono quelli dell'area ambiente e economia circolare.

NOME PROGETTO	PROBLEMA RILEVATO	OBIETTIVI ED ATTIVITÀ PROMOSSE	SERVIZIO PER IL COMUNE
CanapA Brindisi	Terreni inquinati; scarso lavoro di qualità ed innovazione in agricoltura	irrobustire la produzione, trasformazione e vendita della canapa in varie forme (es. farina di canapa alimentare); rigenerare terreni inquinati grazie alle proprietà della canapa	Mappatura degli inquinanti presenti nei Siti di Interesse Nazionale brindisini per la bonifica. Monitoraggio degli effetti fitorimediativi della canapa
Briciclo	Scarso utilizzo e cultura delle bici; spreco ed inquinamento	Prototipazione e produzione artigianale di biciclette a partire da scarti, plastiche, legno e pezzi di bici vecchie; promuovere formazione sulla produzione e design di prodotti ecosostenibili anche con soggetti fragili; tour in bicicletta	Realizzazione di alcune bici ad uso pubblico per tracciare i percorsi tipici fatti da turisti e altri cittadini. Utile a costruire un piano per la mobilità sostenibile
Wireless CO2 monitoring system	Scarsi strumenti di monitoraggio ambientale per istituzioni e cittadini	Produrre dispositivi sensoristici per monitorare elementi potenzialmente dannosi per la salute negli spazi interni e restituire i valori in tempo reale (open data nel caso degli spazi pubblici); promuovere un network per la formazione, ricerca e progettazione sulla Wireless Sensor Networks	installazione alcuni prototipi nelle scuole o in altri edifici pubblici per sperimentare l'utilità del servizio
Priscio's Plastic	Immagine di Brindisi come città inquinata e industriale; scarsa cultura dell'ambiente e del design	Produrre arredi urbani e oggetti artigianali in materiale riciclato; Realizzare eventi formativi e culturali per accrescere l'educazione ambientale e la rete di designer che circolano intorno alla città	prototipazione e vendita di elementi di arredo urbano per alcuni spazi pubblici, realizzati attraverso il riciclo della plastica
Ciclobox	Scarso ricorso a mezzi sostenibili di trasporto; scarsa possibilità di parcheggiare le bici in luoghi pubblici	Realizzare alcuni ciclobox da container in disuso ed energeticamente auto-sufficienti da posizionare in luoghi strategici della città per permettere un comodo parcheggio delle bici	Portale di promozione della cultura della ciclabilità a livello urbano, mappandole comunità più attive e i luoghi più frequentati. Dopo la mappatura, installerà i primi prototipi di ciclobox nei luoghi individuati

3.5 PROGETTI DELL'AREA CAPITALE SIMBOLICO CULTURALE

Un quarto filone di progetti attivati dal bando LIU, sintetizzati nella seguente matrice, sono quelli orientati alla valorizzazione del capitale culturale e simbolico del territorio. Questi progetti sono orientati alla valorizzazione delle risorse distintive di un territorio (di tipo storico, paesaggistico, culturale, etc) ai fini di migliorarne il riconoscimento, l'apprezzamento e le rappresentazioni pubbliche da parte sia degli autoctoni che degli attori esterni.

NOME PROGETTO	PROBLEMA RILEVATO	OBIETTIVI ED ATTIVITÀ PROMOSSE	SERVIZIO PER IL COMUNE
Brindisi Escape	industria videogiochi ed intrattenimento digitale in forte crescita in Italia ma nessuna realtà sul territorio; scarsa innovazione delle esperienze turistiche	Produrre videogame ed esperienze di gioco con realtà virtuale anche per rendere le esperienze turistiche all'avanguardia; fare corsi di formazione e workshop sulla grafica 3d, game design, rischi ed opportunità del digitale (anche a Palazzo Guerrieri)	Produzione di un gioco digitale interattivo legato alla storia di Brindisi e dei suoi monumenti, fruibile anche attraverso una postazione per la realtà aumentata
Brindisi Città della Voga	Scarsi servizi turistici legati al mare; scarsa cultura marinara e del paesaggio costiero	Diversificare l'offerta ricreativa e del turismo attraverso esperienze in imbarcazioni a remi tipiche (schifarièddi); organizzazione di manifestazioni sportive	Mappatura dell'offerta ricreativa, turistica e sportiva territoriale legata al mare
	Povertà educativa e dispersione scolastica	promozione di corsi di voga anche per giovani appartenenti a categorie svantaggiate	
BRIO	Scarsa rappresentazione di Brindisi come meta turistica; scarsi servizi legati al turismo culturale, lento e sostenibile	Realizzare uno sportello per supportare il reperimento di fondi, la progettazione di esperienze/servizi turistici green e innovativi, la loro messa in rete, la comunicazione delle attività; produzione diretta di eventi culturali in luoghi oggetto di rigenerazione urbana	Mappatura di 20 operatori turistici innovativi della provincia. Creazione di una vetrina online per la promozione
Quarta Dimensione	Scarsa rappresentazione nel territorio dell'importanza degli elementi visuali; scarse possibilità di formazione per appassionati	Fare un laboratorio di comunicazione che combina tecniche artigianali e manuali con tecnologie digitali e fotografiche per promuovere identità visive più innovative; creare una scuola di formazione sui temi; collaborare col comune per rigenerare visivamente alcune zone urbane	Mappare i luoghi dove poter fare interventi di street art ed arte pubblica. Aiutare il comune nel definire le regole di utilizzo dei muri e le modalità di ingaggio degli artisti

NOME PROGETTO	PROBLEMA RILEVATO	OBIETTIVI ED ATTIVITÀ PROMOSSE	SERVIZIO PER IL COMUNE
Brindisi Smart Tourism Guide	Carenza di strumenti per consentire alle persone con disabilità di muoversi autonomamente in città; carenza di servizi turistici per i crocieristi di passaggio dal comune	Realizzare una guida turistica comprensiva di APP per facilitare la fruibilità del territorio anche a persone con disabilità; realizzazione tour esperienziali guidati durante la stagione crocieristica	mappatura dei luoghi e delle esperienze significative accessibili alle persone con disabilità. Oltre a questo, realizzerà un servizio di prenotazione dei tour guidati
Brindisi in Kayak	Scarsa rappresentazione di Brindisi come città turistica; Scarsa conoscenza degli aspetti storico-naturalistici del litorale costiero brindisino	Diversificare l'offerta culturale, ricreativa e del turismo lento della città attraverso esperienze marine in kayak; fare didattica e intrattenimento sui temi del mare	mappatura multimediale (con video e foto 3D) dei luoghi marini e costieri più significativi del litorale brindisino

4. LE STRATEGIE EMERGENTI IN CITTÀ: DIVERSIFICARE LA BASE ECONOMICA DEL TERRITORIO PER ANDARE OLTRE LA “MONOCULTURA INDUSTRIALE”

A partire dal Secondo Dopoguerra la struttura socio-economica della città si è consolidata intorno alla presenza di grandi gruppi extra-territoriali. Per quanto questo abbia garantito nel tempo uno sviluppo dell'area portuale così come di un consistente indotto di piccole e medie imprese sub-fornitrici locali, i risultati di queste scelte hanno prodotto un'economia fortemente dipendente da cambiamenti decisi altrove (delocalizzazioni, cambiamenti normativi, dei fattori produttivi, etc). Quando a partire dagli anni Novanta le grandi imprese sono andate in crisi, tale dipendenza è iniziata a diventare problematica. La sfida di Palazzo Guerrieri è dunque stata duplice: da un lato quella di puntare su uno sviluppo “endogeno” e dunque meno dipendente da attori e fattori esterni, dall'altro quello di sperimentare nuove vocazioni economiche ed imprenditoriali. In questo capitolo ne approfondiremo quattro: la green economy e la promozione della sostenibilità ambientale; il rafforzamento del welfare territoriale attraverso la nascita di nuove imprese sociali; la promozione di vecchie e nuove filiere produttive legate al territorio; la valorizzazione del capitale culturale e simbolico del territorio.

PROMUOVERE SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E GREEN ECONOMY

Una strategia di sviluppo locale emergente dalle attività promosse dallo staff di Palazzo Guerrieri riguarda la promozione della sostenibilità ambientale e lo sviluppo di nuove imprese green. Oltre ai già discussi problemi prodotti dalle industrie energetiche e chimiche che hanno determinato la contaminazione di numerosi terreni e falde acquifere del territorio brindisino, tale strategia si muove all'interno delle questioni poste dall'emergenza climatica globale che oggi richiedono una riduzione complessiva dell'impronta ecologica delle attività umane. Come sostiene l'Alleanza italiana per lo sviluppo sostenibile (ASviS), si tratta di agire in due principali direzioni: da un lato riducendo l'impatto delle attività umane esistenti attraverso l'efficientamento dei processi e delle tecnologie così come attraverso il cambio di abitudini; dall'altro costruendo nuovi settori, imprese e posti di lavoro che possano fare del green il proprio core business ai fini di accelerare la transizione ecologica e di compensare le perdite occupazionali dei settori più inquinanti.



RAFFORZARE IL WELFARE TERRITORIALE PUNTANDO SULLA NASCITA DI NUOVE IMPRESE SOCIALI

Una strategia di sviluppo locale emergente dalle attività promosse dallo staff di Palazzo Guerrieri riguarda il rafforzamento del welfare attraverso la promozione di nuove imprese sociali. Come abbiamo visto nel capitolo relativo all'analisi del contesto brindisino sono molteplici i problemi sociali che affliggono il territorio. Dall'invecchiamento della popolazione e la relativa crescita dei bisogni di assistenza al problema dell'altissima dispersione scolastica. Dal problema della povertà assoluta delle famiglie all'alto rischio di esclusione sociale per le fasce giovanili.

Una delle idee che emerge dalle progettualità sostenute dallo staff di Palazzo Guerrieri è che occorre integrare l'azione del welfare pubblico con le forze del privato sociale per tre principali motivi: per mobilitare maggiori risorse (umane, economiche, organizzative) nel contrasto dei problemi sociali; per costruire una circolarità tra i diversi attori del territorio nel discutere e prendersi cura delle criticità; per introdurre elementi di discontinuità nell'offerta tradizionale dei servizi ai fini di sperimentare nuove modalità di produzione dei servizi. Piuttosto che puntare su un welfare passivizzante, ovvero fondato sulla mera prestazione dei professionisti al singolo, l'idea è quella di costruire un welfare orientato a valorizzare le capacità e le opportunità di partecipazione dei destinatari nonché i contesti che essi abitano e frequentano abitualmente.

PROMUOVERE VECCHIE E NUOVE FILIERE PRODUTTIVE LEGATE AL TERRITORIO

Una strategia di sviluppo locale emergente dalle attività promosse dallo staff di Palazzo Guerrieri riguarda il sostegno a processi produttivi fondati su alleanze, risorse e saperi maggiormente legati e concatenati al territorio. Come abbiamo già osservato, una consistente quota dell'industria brindisina è stata tradizionalmente costituita da grandi gruppi extra-territoriali che hanno impiantato processi produttivi “estranei” al territorio in quanto sia le materie prime che i mercati di sbocco si rifacevano principalmente ad altre aree geografiche. Investire oggi sullo sviluppo di vecchie e nuove filiere produttive maggiormente legate al territorio viene dunque visto come uno dei modi per costruire una maggiore autonomia economica e per ridurre l'eccessiva dipendenza da fattori ed attori esterni al territorio.



VALORIZZARE IL CAPITALE CULTURALE E SIMBOLICO DEL TERRITORIO PER AUMENTARNE L'ATTRATTIVITÀ

Una strategia di sviluppo locale emergente riguarda la valorizzazione del capitale culturale e simbolico della città. Rispetto a Brindisi, dalla ricerca emergono spesso letture negative sulla città, che ne evidenziano gli aspetti critici piuttosto che quelli positivi: ad esempio rispetto all'eccessivo inquinamento, alle scarse opportunità culturali e ricreative, alla scarsa valorizzazione del patrimonio storico e paesaggistico, etc. Tutte rappresentazioni che tendono a ridurre le motivazioni dei soggetti e delle organizzazioni a restare nel territorio, così come ad avvicinarsi per risiederoci o per visitarlo. Le strategie messe in campo dallo staff di Palazzo Guerrieri partono dunque dall'idea che una strada da percorrere per favorire sviluppo locale sia quella di investire sulla valorizzazione di alcune risorse distintive del territorio.



UNO SGUARDO SU DUE STRATEGIE DI INNOVAZIONE: REGGIO EMILIA E BERGAMO

In questo box si intende dare evidenza a due processi di attivazione di sviluppo locale a partire dall'analisi di alcune attività svolte dai Comuni di Reggio Emilia e di Bergamo. I due Comuni sono stati scelti in ragione del loro coinvolgimento nel progetto Valore Comune di IFEL-Istituto per la Finanza e l'Economia Locale, che ha collaborato alla presente ricerca. Lo sforzo non può essere inquadrato come un tentativo di comparazione "scientifica" essendo i tre casi studio differenti per lunghezza temporale dei processi e per gli oggetti-attori esaminati. Nel caso di Brindisi abbiamo infatti preso in esame il lavoro svolto nell'ultimo anno e mezzo dallo staff di un singolo assessore. Nel caso di Reggio Emilia abbiamo invece esaminato alcuni processi pluriennali legati allo sviluppo del Piano strategico dell'intero Comune. Il focus su Bergamo va invece ad approfondire un particolare processo messo in campo dall'amministrazione, ovvero lo strumento delle reti di quartiere. Se da un punto di vista metodologico non possiamo aspettarci una severa e compiuta comparazione, tale approfondimento resta comunque utile per raccogliere spunti e suggerimenti da Comuni con una storia più lunga sul tema delle politiche per l'innovazione e lo sviluppo locale.

IL CASO DI REGGIO EMILIA: QUARTIERE BENE COMUNE E GLI SDGS NELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Per far fronte alle criticità determinate dalla crisi iniziata negli anni 2008-2009, a partire dal 2009 il Comune ha iniziato a costruire un Piano Strategico territoriale per ripensare uno sviluppo sostenibile ed unitario della città. Il processo di pianificazione ha provato ad individuare le leve territoriali su cui investire negli anni a venire per rinnovare il tessuto economico e sociale. Dal punto di vista di questa ricerca pare qui interessante focalizzare l'attenzione sulla scelta dell'amministrazione di far ricorso al concetto e allo strumento offerto dai Sustainable Development Goals (SDGs) per presidiare lo sviluppo sostenibile del territorio: l'ipotesi è che esso sia possibile solo quando si tengono in considerazione tutti i 17 obiettivi definiti dalle Nazioni Unite. La sfida del Comune di Reggio Emilia, solo in parte realizzata, è dunque stata quella di declinare a livello locale tali obiettivi per raggiungere più finalità.

La prima riguarda la possibilità di leggere le attività ordinarie e



straordinarie messe in campo dagli uffici e dagli assessorati secondo una griglia composta dai 17 obiettivi ai fini di rendersi più consapevoli delle priorità su cui si stava lavorando nel presente e su cui ci si era orientati nel passato. La seconda concerne l'opportunità di poter costruire una programmazione più trasversale, capace di poter riorientare le priorità su obiettivi meno presidiati o su azioni capaci di intercettare più di un obiettivo contemporaneamente, riducendo al tempo stesso quelle azioni aventi fra loro obiettivi contrapposti. La terza finalità riguarda invece l'opportunità offerta dagli SDGs di costruire più facilmente una grammatica ed un Piano strategico comune con i diversi attori della città al di là della tipologia giuridica degli interlocutori. La quarta finalità riguarda invece l'opportunità, offerta da politiche il cui impatto è monitorabile tramite indicatori formulati sulla base degli SDGs, di poter attrarre nuove risorse private oggi in cerca di contesti che si stanno sperimentando sul tema dell'impatto sociale degli investimenti.

"Ci sono questi grandi fondi di finanza di impatto su cui stiamo facendo delle riflessioni. Cioè come attrarre capitali che investano su questo concetto di sostenibilità e quanto questi capitali sono in grado di agire rispondendo a logiche di interesse pubblico. Questa è la grande sfida perché siamo di fronte a risorse calanti mentre i mercati stanno lavorando su rendimenti che tengono dentro di più la dimensione dell'impatto sociale. [...] La dimensione del pubblico e del privato stanno cambiando. È importante richiamare la centralità di tutti gli attori del territorio e riconoscere che questi non sono tutti pubblici o delle associazioni. Sono anche delle imprese, dei fondi di capitale, che fanno impresa e che hanno la dignità di essere impresa e non per questo sono il male assoluto." (intervista Reggio Emilia)

IL CASO DI BERGAMO: LE RETI DI QUARTIERE COME STRUMENTO PER RIPENSARE I SERVIZI E LA PROGETTAZIONE

Negli ultimi anni, il Comune di Bergamo ha condotto una riflessione rispetto ai servizi di welfare. L'analisi dei dati ha reso evidente come i servizi finanziati o gestiti direttamente dal Comune siano del tutto insufficienti per rispondere ai crescenti bisogni sociali. Ad esempio, la quota maggiore di assistenza è auto-organizzata dai privati e non sempre il Comune riesce a

conoscere e supportare quel che privatamente si sta muovendo nel territorio. La seconda criticità riscontrata riguarda invece l'esigenza di riallacciare il rapporto tra quartieri ed Istituzioni soprattutto in seguito all'abrogazione delle Circoscrizioni comunali e dei loro organi di rappresentanza. Si pone dunque il tema di come costruire, o ricostruire, nuovi rapporti tra pubblico e privato capaci di meglio rispondere ai bisogni contemporanei.

Negli ultimi anni il Comune di Bergamo ha provato ad affrontare le criticità evidenziate attraverso una strategia innovativa. In primis c'è stato un lavoro tecnico di suddivisione della città in 23 quartieri da 7/8 mila abitanti l'uno. In seconda battuta sono stati istituiti 23 reti-tavoli di quartieri, condotti da operatori sociali, che mensilmente vengono convocati all'interno di 23 luoghi fisici comunali individuati ad hoc. Grazie a campagne pubbliche di informazione e al lavoro di rete degli operatori-animatori, ad ogni tavolo sono invitate a partecipare tutte le realtà attive nel quartiere: scuole, parrocchie, oratori, centri di aggregazione, associazioni, comitati, gruppi informali, singoli cittadini, etc. Lo scopo di queste reti è quello di produrre una lettura condivisa dei bisogni del quartiere e di elaborare insieme gli interventi più adeguati per farvi fronte, promuovendo al tempo stesso l'attivazione dei cittadini e una loro migliore interazione con i servizi pubblici. L'ipotesi, è quella di ripensare il ruolo del cittadino da "portatore di bisogni" a "risorsa attiva" del quartiere.

Rispetto agli esiti, dalle interviste emergono diversi tipi di benefici. Da un lato un numero crescente di attori partecipanti alle reti con l'effetto di aumentare l'impatto delle azioni progettate. Dall'altro quello di facilitare la ricomposizione degli sguardi e degli interessi parziali dei diversi attori. Infine, viene anche sottolineato un processo di responsabilizzazione degli attori, così come una sorta di apprendimento civico e politico per i gruppi e i cittadini che man mano si affacciano a partecipare alle reti di quartiere.

Da essere nato come un esperimento per ripensare il welfare locale, l'esperienza delle reti di quartiere si trova inoltre presto ad offrire un contributo anche in altri settori del Comune, soprattutto quello urbanistico e dei lavori pubblici. L'incontro tra reti di quartieri ed uffici tecnici comunali, solitamente poco attenti alla dimensione partecipativa, ha così promosso delle innovazioni significative.

5. UNA VALUTAZIONE D'INSIEME DEI PROCESSI ATTIVATI. TENSIONI E QUESTIONI APERTE

I processi attivati hanno ad oggi direttamente mobilitato una trentina di organizzazioni brindisine per un totale di circa 200 tra professionisti e volontari impiegati (0,23% della popolazione brindisina). Nella maggior parte dei casi si tratta di brindisini tra i 25 e i 45 anni, mediamente istruiti e spesso provenienti a vario titolo dal mondo del terzo settore. In prevalenza hanno già partecipato ad un bando pubblico e si sono affacciati a Palazzo Guerrieri perché già sensibili ai temi dell'innovazione o perché già inseriti nelle reti informali dell'amministrazione comunale. Se consideriamo inoltre una quota dei soggetti attivi nelle circa 90 organizzazioni partner dei soggetti coinvolti, possiamo considerare un numero di persone coinvolte stimabili tra le 600 e le 800 unità (tra lo 0,7% e lo 0,93% della popolazione cittadina). A questi numeri andrebbero poi aggiunti i soggetti coinvolti dalle diverse progettualità non ancora partite. Un calcolo a parte si dovrebbe poi fare per quantificare i destinatari delle attività promosse.

Dalla ricerca emerge che i processi attivati hanno sia favorito la nascita di nuovi gruppi orientati alla realizzazione di progettualità innovative, sia promosso un rafforzamento di alcuni gruppi già più o meno consolidati. Il rafforzamento dei gruppi si è mosso in tre direzioni: irrobustendo i legami tra i membri interni; favorendo l'allargamento di network già esistenti; costruendo legami con gli altri gruppi progettuali legati a Palazzo Guerrieri. Rispetto a questo terzo elemento sembra di riscontrare l'esito più promettente: l'emergere di una comunità generativa legata a Palazzo Guerrieri, utile sia in senso mutualistico fra i gruppi, sia rispetto alle opportunità di fare "massa critica e trasformativa" nel territorio. Dietro l'emersione di questa comunità dell'innovazione territoriale sono tre gli elementi che hanno giocato un ruolo fondamentale: l'utilizzo di diversi dispositivi utili a ricomporre le singole attivazioni (formazioni, assemblee, etc); il legame con Palazzo Guerrieri inteso come luogo fulcro dei processi; la leadership dell'Assessore.

GLI ESITI RISPETTO ALL'APPRENDIMENTO, ALLE RAPPRESENTAZIONI E ALLE DIMENSIONI ECONOMICHE

I processi attivati sembrano aver inoltre favorito nei diversi attori una crescita delle conoscenze rispetto ai problemi e alle risorse presenti nel contesto brindisino più che lo sviluppo di competenze "verticali" utili alla creazione e gestione d'impresa. Rispetto al contesto locale, emergono inoltre delle trasformazioni nel modo di guardare la città da parte dei soggetti coinvolti: Brindisi non appare più un luogo "immobile" e "triste" dove non accade nulla di significativo, ma iniziano ad emergere immagini di una città fertile ed in movimento: sia per gli autoctoni che per alcuni soggetti che abitano fuori dalla città. Immagini positive iniziano inoltre

ad emergere anche per quanto concerne certi quartieri di periferia, dove iniziano a maturare processi significativi capaci di attrarre persone dal centro città e dalle aree limitrofe.

Dal punto di vista finanziario si evidenzia il positivo bilancio costi-benefici delle iniziative descritte: in un anno e mezzo di lavoro i finanziamenti reperiti superano di gran lunga l'investimento relativo all'attivazione dello staff di Palazzo Guerrieri. Si fa riferimento qui alla capacità da parte dell'Amministrazione di reperire risorse e non alla performance economica dei beneficiari delle attività. Per un'analisi di quest'ultima occorrono tempi più lunghi, anche considerando l'incertezza nella valutazione dei risultati ad oggi prodotti dalle nuove imprese sostenute da Palazzo Guerrieri, a causa dei diffusi ritardi dovuti al COVID. Nonostante i risultati ancora immaturi, le persone coinvolte nei processi sostengono tuttavia che gli strumenti messi in campo da Palazzo Guerrieri sono molto utili per favorire la nascita di nuove imprese innovative, così come per aiutare la città a tracciare nuove vocazioni economiche.

GLI ESITI RISPETTO ALLE DIMENSIONI AMMINISTRATIVE ADOTTATE E ALLA DIMENSIONE POLITICA

Dal punto di vista della dimensione amministrativa dei processi, vanno evidenziate sia la relativa semplicità nell'accesso ai bandi promossi da Palazzo Guerrieri, sia l'apprezzamento delle persone verso le diverse forme di accompagnamento messe in campo. In seconda battuta si evidenziano apprezzamenti da parte degli esperti coinvolti nella ricerca circa gli strumenti amministrativi di carattere multidimensionale e collaborativo utilizzati dallo staff (co-progettazione di progetti e servizi, patti di collaborazione, canoni di locazione corrisposti tramite servizi gratuiti, etc). A proposito di questi strumenti, gli esperti coinvolti nei focus group evidenziano come essi possano nel tempo accrescere l'innovatività e l'efficacia delle progettualità, nonché sostenere la crescita di processi collaborativi tra PA, terzo settore ed imprese.



5.1 LE TENSIONI E LE QUESTIONI APERTE PER GUARDARE AL FUTURO

Al termine di questa disamina degli esiti positivi rintracciabili dalla ricerca, è opportuno concludere questo report con alcune osservazioni critiche orientate a mostrare le tensioni e le questioni aperte dai processi. La capacità di generare un maggiore impatto sul territorio dipenderà, a nostro avviso, dalla capacità di tenere conto di questi interrogativi, orientando e costruendo nel tempo le risposte più adatte.

UN PROCESSO DI NICCHIA O IL SEME DI UN MOVIMENTO POLITICO-CULTURALE E GENERAZIONALE?

La prima questione-tensione che si vuole evidenziare riguarda l'attivazione sociale prodotta dai processi messi in campo dallo staff di Palazzo Guerrieri. Pare indubbio che i processi abbiano fatto emergere e mobilitare un numero significativo di organizzazioni e persone in un tempo relativamente ristretto. Ascoltando le analisi fatte dalle persone incontrate, emergono tuttavia alcuni dubbi. In particolare, ci sembra di evidenziare due interpretazioni diverse degli esiti dei processi analizzati.

La prima è quello che guarda la mobilitazione come ad una sorta di "nicchia", capace di aggregare solo soggettività "simili" rispondenti ad un preciso identikit. Una comunità di "simili" caratterizzati da un'ambivalenza in termini di risorse: da un lato dotati di un capitale culturale e sociale medio-alto, dall'altro dotati di scarse risorse economiche ed organizzative (la maggior parte degli attori è infatti di recente attivazione nel territorio). Una comunità caratterizzata dunque da un potere trasformativo relativamente basso, col rischio che "le attività possano sgonfiarsi in poco tempo se non capiremo bene come allargare e consolidare" (intervista gruppi progettuali). Il secondo modo di guardare tale comunità ci è invece offerto più pienamente dalle parole di un partecipante a un focus group, il quale osserva che i processi sociali attivati potrebbero essere intesi come il seme di un "movimento culturale e generazionale di cambiamento del contesto territoriale che non può che partire da una comunità più ristretta e motivata".

A partire da questi due sguardi diversi sulla comunità attivata da Palazzo Guerrieri, è utile evidenziare quelle che paiono le due principali sfide future per costruire un cambiamento evitando di disperdere il capitale sociale ad oggi costruito. La prima è quella di escogitare e curare nel tempo strumenti e modalità per tenere insieme la comunità, evitando una frammentazione dei gruppi e dei luoghi attivati che ne ridurrebbe il potenziale di massa critica trasformativa del territorio. Il secondo è quello di lavorare sull'allargamento di tale comunità, estendendone progressivamente i confini in particolare verso due direzioni: sia verso coloro che



sono meno ricchi di risorse ai fini di promuovere processi più inclusivi, sia verso gruppi che sono maggiormente dotati di risorse economiche ed organizzative ai fini di potenziare l'impatto delle attività e delle innovazioni realizzabili.

UN PROCESSO ORIENTATO ALLA PRODUZIONE DI VALORE ECONOMICO-OCCUPAZIONALE O SOCIALE?

La seconda questione-tensione riguarda l'intento di tenere insieme, attraverso le stesse politiche, obiettivi di inclusione ed attivazione sociale con quelli di innovazione economica. Da un lato un obiettivo dichiarato dallo staff è quello di costruire alternative economiche ed occupazionali per la città di Brindisi. Rispetto a questo è indubbio che dalla ricerca emerga una relativa utilità dell'accompagnamento messo in campo ai fini di accrescere le competenze dei gruppi coinvolti rispetto alla gestione d'impresa. E, nonostante gli esiti ancora incerti ed immaturi delle imprese attivate, assolutamente positivo resta il giudizio dei partecipanti alle politiche rispetto al fatto che gli strumenti attivati siano utili sia per sostenere nuove imprese innovative, sia per immaginare e sperimentare nuove vocazioni economiche del territorio.

Dall'altro lato emergono alcuni elementi che sembrano privilegiare l'impatto dei gruppi progettuali in termini di attivazione ed inclusione sociale più che di opportunità economiche ed occupazionali: la maggior attrazione verso innovatori sociali più che imprenditori; la formazione più centrata sul contesto locale che sulle competenze verticali d'impresa; il focus dei gruppi progettuali più focalizzato sulla produzione di valore sociale e culturale che economico; il focus sulla infrastrutturazione di luoghi diffusi in città finalizzati a produrre una quota di servizi gratuiti.

LA NECESSITÀ DI FARE MAGGIORE ORDINE TRA GLI OBIETTIVI IMMAGINATI? SPUNTI ED INDIZI PER UN RIPENSAMENTO

Dati questi presupposti, appare opportuno interrogarsi criticamente circa gli obiettivi che ci si propone di raggiungere attraverso le specifiche politiche attivate. Ad un primo sguardo non sembra infatti che gli obiettivi di attivazione ed inclusione sociale possano facilmente coniugarsi con quelli di innovazione economica utilizzando gli stessi strumenti di selezione ed accompagnamento. Quali riorientamenti sono dunque pensabili? Dalla ricerca emergono alcuni indizi.

Qualora la scelta ricada sul privilegiare obiettivi di natura economica ed occupazionale, dalla ricerca emergono alcuni suggerimenti rispetto alla costruzione



delle policy. In primis sul versante dell'attrazione e dell'accessibilità di soggetti maggiormente orientati al mondo dell'impresa. Questo dovrebbe interrogare circa i luoghi ed i canali della comunicazione degli strumenti attivati, così come i criteri di accesso, che dovrebbero privilegiare gruppi progettuali orientati alla sostenibilità economica di medio-lungo periodo oltre che alla produzione di valore sociale e culturale. In seconda battuta sul fronte dell'accompagnamento: ad esempio attraverso una formazione maggiormente orientata alla creazione e gestione d'impresa, alla ricerca di fondi, finanziamenti ed investitori, alla connessione dei gruppi progettuali in network e filiere economiche (sia locali che extra-locali) capaci di offrire contesti più fertili allo sviluppo d'impresa e all'innovazione delle filiere.

Qualora la scelta ricada invece sul privilegiare obiettivi di attivazione ed inclusione sociale, dalla ricerca vengono enfatizzati processi orientati ad esempio all'allestimento di servizi gratuiti per la città, così come di luoghi a bassa soglia capaci di promuovere opportunità di aggregazione, di passare il tempo libero, di fruire e co-produrre opportunità culturali e formative, etc. Rispetto ai destinatari, si propone di facilitare maggiormente l'accesso ai soggetti scarsamente dotati di risorse così come agli attori organizzati più orientati alla produzione di solidarietà. Rispetto alla formazione si propone inoltre di puntare sulla valorizzazione delle conoscenze del contesto locale sia in termini di sensibilizzazione rispetto ai problemi specifici del territorio, sia in termini di conoscenza ed interconnessione tra cittadini e le diverse organizzazioni formali ed informali attive nel contesto locale.

PROMUOVERE UN'ISOLA FELICE DELL'INNOVAZIONE O INNOVAZIONI DI SISTEMA?

La terza questione-tensione riguarda la "dimensione" e la scala dell'innovazione che si vuole promuovere. Dalla ricerca appare indubbio che gli elementi di discontinuità apportati dalle policy e dai processi promossi dallo staff di Palazzo Guerrieri costituiscano, per il contesto brindisino, delle innovazioni importanti in termini amministrativi e politici. Dalla ricerca sono però emerse anche delle proposte rispetto all'opportunità di fare maggiore sinergia con l'Amministrazione nel suo insieme. Rispetto a questo tema, l'ipotesi che emerge è che prima di essere letta come un "problema", la ancora limitata connessione di Palazzo Guerrieri con gli altri uffici ed assessorati vada intesa come una prima fase necessaria per poter allestire un terreno innovativo. D'altro canto, tale momento iniziale, se irrigidito e reiterato nel tempo, rischia di ridurre il potenziale innovativo dei processi all'interno del sistema territoriale entro cui prende forma.

LA TENSIONE TRA LA DIMENSIONE TEMPORALE E L'INSTABILITÀ DELLE CONDIZIONI PARTICOLARI

La quarta tensione-questione che si intende evidenziare riguarda la dimensione temporale dei processi. Sostenere un processo di innovazione che sia allo stesso tempo solido, largo ed inclusivo richiede tempo. Allo stesso modo serve tempo per far crescere imprese e vocazioni economiche innovative e/o per innovare filiere economiche tradizionali. Il tempo è inoltre un fattore indispensabile per promuovere nuove visioni e processi lavorativi condivisi nella macchina amministrativa e nella sfera politica locale.

Per tutte queste finalità, la dimensione temporale appare fondamentale perché non si tratta di disegnare una volta per tutte certi strumenti e processi finalmente "risolutivi", ma si tratta piuttosto di addensare e far crescere nel tempo capitale umano e sociale a disposizione del territorio, oltre a favorire continui processi di apprendimento e riflessività fra i diversi attori coinvolti. Una riflessività che solo in una certa misura può darsi ex-ante, ma che per ottenere i suoi risultati più significativi richiede di prodursi e ri-prodursi continuamente nell'intreccio tra pensiero ed azione nei vari ambiti: da quello istituzionale a quello economico, da quello politico a quello dell'attivazione sociale.

Occorre però evidenziare che la necessità di investire sulla dimensione temporale si scontra qui con alcuni particolari elementi critici che sembrano invece minare la stabilità dei processi in corso. Il primo elemento è quello costituito dall'avvento del COVID, che rende molto incerti i processi attivati e i relativi esiti attesi. Il secondo elemento riguarda l'instabilità dei finanziamenti per le azioni fin qui descritte. Il terzo elemento riguarda la fragilità delle strutture amministrative di supporto e alla difficoltà di praticare innovazione amministrativa in un contesto di riduzione del personale e carenza di dirigenti. Il quarto elemento riguarda invece la stabilità delle pratiche rispetto all'avvicendamento di giunte e assessori. Questi ultimi due elementi, soprattutto se associati insieme, costituiscono il nodo che appare più critico rispetto alla sostenibilità del percorso generativo che si è avviato nel territorio brindisino. Un percorso che, come emerge dalla ricerca, ha già avuto importanti risultati sul territorio ma i cui impatti principali, qualora il processo potrà proseguire, sono ancora da apprezzare.



