



FEBBRAIO 2021

I quartieri come Learning Community

Comune di Reggio Emilia

A cura di Paolo Venturi e Sara Rago

INDICE

1. I luoghi come infrastruttura per la promozione di innovazione e imprenditorialità sociale.....1
2. La clusterizzazione dei centri sociali mappati.....3
3. Indirizzi per la costruzione di una policy condivisa per la promozione di luoghi comunitari...4

1. I luoghi come infrastruttura per la promozione di innovazione e imprenditorialità sociale

La definizione di che cosa si intende per *luogo* è fondamentale per comprendere il percorso intrapreso dal Comune di Reggio Emilia nel corso del 2020 "Case di Quartiere". Un luogo va, infatti, inteso come un elemento che corrisponde ad una **identità socio-culturale**, non necessariamente connesso ad una mera logica geografica. I luoghi non sono solo meri contenitori ma anche motori di qualcosa che accade. Il luogo porta con sé *esigenze, capitali, risorse e bisogni*, che non necessariamente risultano disponibili nell'immediato. Sono esigenze, capitali, risorse e bisogni che per essere disponibili e per essere messe a frutto, spesso, devono essere mediati da persone e da organizzazioni.

Nel passaggio "da spazi a luoghi" si viene a creare la cd. *economia delle relazioni* (Zamagni, Venturi, 2017)¹. Dove la **dimensione relazionale** è l'infrastruttura del valore che i soggetti economici di un territorio possono produrre. I luoghi, quindi, diventano tali quando la dimensione comunitaria è protagonista di processi di **innovazione**. Costruire una visione strategica di lungo periodo aiuta ad abitare i luoghi, abitarli con **intenzionalità**: intenzionale è riuscire a costruire una visione strategica, anche in termini di creatività e di **impatto sociale**. Agire attraverso l'intenzionalità determina la capacità di agire un cambiamento, di cambiare

la connotazione e la **produzione di valore** di un luogo.

I luoghi sono spazi in cui si producono **significati condivisi** (Venturi, Zandonai, 2019)². Per la condivisione è necessario avere una visione e per fare ciò è indispensabile che ci sia intenzionalità, senza la quale non si arriva alla trasformazione profonda.

A tal fine è necessario attivare le *capacitazioni* esistenti nelle persone abilitando le loro conoscenze tacite (Rago, Venturi, 2016)³. Capacitare, infatti, vuol dire mettere a valore non solo le competenze già esplicite ed evidenti ma anche anticipare quelle che potrebbero divenire competenze. Nella logica di conoscenza e di relazione profonda che si sviluppa in un tempo ampio, significa capire come una persona può diventare risorsa.

Per perseguire questi obiettivi, i luoghi devono muoversi dentro ad una **logica ecosistemica** e replicare, al loro interno, ulteriori ecosistemi dove la dimensione pubblica e privata (e tutto ciò che vi sta in mezzo) si incontrano, ed assumere una pluralità di *funzioni*: **connettori** (di realtà pubbliche e private); **attivatori** (di competenze, di risorse, ecc.); **innesco** (di idee innovative). Solo all'interno di una fitta rete di connessioni si verifica lo scambio di idee, conoscenza, contatti, opportunità, risorse. La densità e l'intensità degli scambi all'interno di una rete determinano la capacità di agire dei suoi membri. Di conseguenza, più la rete è

¹ Zamagni, S., Venturi, P. (2017), *Da Spazi a Luoghi*, AICCON Short Paper Series, 13. Disponibile alla pagina: <https://www.aiccon.it/wp-content/uploads/2017/06/short-paper-13-1.pdf>

² Venturi, P., Zandonai, F. (2019), *DOVE. La dimensione di luogo che ricomponde impresa e società*, Milano, Egea.

³ Rago S., Venturi P. (2016), *Imprese sociali e welfare di comunità*, AICCON Short Paper Series, 10. Disponibile alla pagina: <https://d2ikzlg0h-flywheel.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2016/12/impres-sociali-welfare-comunit%C3%A0.pdf>

ampia e arriva a connettere realtà e contesti molto diversi tra loro, maggiore diventa la capacità di tutti i nodi della rete di realizzare interventi efficaci (Sgaragli, 2016)⁴.

Un luogo è legato sostanzialmente a tre concetti: il primo è quello di **innovazione sociale**. L'innovazione sociale si nutre dei territori, dei quartieri e delle periferie come oggetti geografici in cui si attivano processi che tentano, a partire dalle risorse di cui un territorio dispone, di rispondere ai bisogni sociali emergenti in maniera più efficace e giusta. Il secondo concetto è quello dell'**imprenditorialità**: il successo imprenditoriale è, infatti, strettamente correlato alla dimensione di luogo. Non sono le imprese competitive a rendere il luogo competitivo, bensì il contrario. La dimensione di contesto oggi è fondamentale per dare vita a imprese in grado di produrre valore. Infine, l'ultimo concetto è quello di **sviluppo**, inteso nel senso di "togliere i viluppi, togliere le catene" che legano un territorio rispetto alla sua capacità di produrre valore. La capacità di produrre sviluppo, quindi, si legge anche attraverso la capacità di contrastare le disuguaglianze di tipo sociale ed economico che connotano un territorio.

Quattro sono i **driver di cambiamento** che si possono osservare nei luoghi (Venturi, Zandonai, 2019)⁵:

1. la capacità imprenditoriale: per infrastrutturare le vocazioni di cui un territorio c'è bisogno di avere visione imprenditoriale, che non si deve necessariamente tradurre in un'impresa formalmente intesa, ma che serve avere

una cultura imprenditoriale, ovvero essere capaci di guardare al lungo periodo e di assumersi dei rischi;

2. la dimensione produttiva del welfare: a fronte di un ripensamento del sistema di welfare diverso da quello tradizionale (welfare state), si sviluppano sempre più processi di co-produzione dei servizi che in modo naturale si nutre dell'esperienza e delle modalità di risposta insite nelle imprese sociali, orientate per loro natura verso la produzione di impatto e la generazione di cambiamento nella comunità rispetto a cui operano;

3. la verticalità: assume sempre più rilevanza la capacità di pensare ed agire in termini di *filiera*, ovvero in termini di interventi che si parlino tra loro, che siano complementari e integrati. Questa modalità di agire si sviluppa in ambiti quali l'energia, i trasporti, la logistica, ma anche settori quali agricoltura, turismo, abitare e cultura devono essere rigenerati attraverso una dimensione sociale;

4. la ricomposizione della domanda sociale: se queste sono dinamiche che riguardano il lato dell'offerta, c'è anche la necessità di ricomporre la domanda sociale attraverso la creazione di eventi o momenti che abbiano l'obiettivo di aggregazione (sociale e dei modelli di consumo). I luoghi, come in precedenza definiti, ben si prestano a offrire una risposta in tal senso.

In estrema sintesi, servono nuovi luoghi di elaborazione e sintesi di pratiche e politiche, e

⁴ Sgaragli, F. (2016), "Prefazione", in F. Montanari, L. Mizzau (a cura di), *I luoghi dell'innovazione aperta. Modelli di sviluppo territoriale e inclusione sociale*,

di capacità di progettazione e implementazione di interventi attraverso un approccio emergente “dal basso”. Per questi motivi, stanno nascendo sempre più risposte a queste sfide che muovono dalla nascita di “laboratori per l’innovazione aperta”, luoghi fisici che rafforzino la capacità dei loro ecosistemi locali per l’innovazione di generare soluzioni che sappiano coniugare sviluppo territoriale e, al contempo, inclusione sociale (Sgaragli, 2016)⁶.

Con il concetto di “luoghi di innovazione” si intende, quindi, un insieme molto variegato di spazi dove le persone possono incontrarsi per scambiarsi idee, raccontare le proprie esperienze e iniziare a lavorare su progetti comuni. In questa categoria, dunque, possono rientrare sia luoghi di tipo formale e istituzionale come, ad esempio, gli incubatori di impresa, sia quelli di natura più informale come gli spazi culturali o gli stessi locali pubblici di una città (Montanari, Mizzau, 2016)⁷.

2. La clusterizzazione dei centri sociali mappati

Sulla base di tale premessa concettuale, il percorso “Case di Quartiere” si è sviluppato attraverso due macro azioni: la prima, di mappatura, analisi e clusterizzazione dei centri sociali esistenti sul territorio comunale; la seconda, di attivazione di un percorso di co-progettazione/co-design del modello di “Collaboratorio di Quartiere” e susseguente

prototipazione/sperimentazione in alcuni (n. 4) centri dell’approccio del *service* e *strategic design* con l’intenzione di mettere in luce elementi utili per la definizione di tale modello (idee innovative, nuove modalità di collaborazione, nuove forme di business)⁸.

Obiettivo strategico del percorso nel suo complesso era quello di **alimentare la capacità di risposta alle sfide sociali esistenti ed emergenti** da parte dei centri stessi ma al contempo anche dei territori in cui essi si inseriscono (come dimensione “ecosistemica”) attraverso lo **sviluppo di nuovi modelli organizzativi comunitari** (caratterizzati da diversi livelli di intensità in termini di dimensioni “imprenditoriali”) al fine di stimolare **soluzioni e policy diversificate** valorizzando la biodiversità delle diverse comunità di riferimento.

Tale obiettivo è stato perseguito, anzitutto, attraverso l’analisi dei centri sociali individuati dalla mappatura attraverso tre chiavi di lettura: la capacità di dar vita a **comunità intraprendenti**, ovvero l’esistenza di buoni livelli in termini di attivazione di percorsi di *co-design* di processi decisionali in grado di includere diversi portatori d’interesse (*stakeholder*); la propensione all’**innovazione e a sistemi di governance aperta**, intesa come capacità di attivazione di nuovi percorsi in risposta a bisogni sociali emergenti e inclusione dei principali attori presenti sul territorio; la **situazione economica** e il livello in termini di **capacity organizzativo**, ovvero la capacità di far emergere e catalizzare competenze e risorse comunitarie di diversa

⁶ Sgaragli, F. (2016), *op. cit.*

⁷ Montanari, F., Mizzau, L. (2016), “I luoghi di innovazione: un primo modello organizzativo per fenomeni emergenti”, in *Rivista Impresa Sociale*, 8. Disponibile alla pagina:

http://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/item/download/181_49601aca2e4bb3d3ad05e5fc021f4b32.html

⁸ Social Seed (2021), “Report del percorso. Co-design Case di Quartiere”, febbraio.

natura nei percorsi di sviluppo da implementare.

I centri mappati sono stati poi raggruppati secondo due criteri:

1. grado di **intenzionalità**, intesa come esistenza di una strategia che guida il loro agire (dimensione strategica);
2. grado di **apertura** verso il contesto di riferimento (dimensione ecosistemica).

Tali criteri hanno permesso di individuare diversi *cluster* emergenti dall'interpolazione delle due categorie di orientamento/vocazione di base:

- a. **resilienza e cura della comunità**, che fa riferimento ai centri con una maggiore propensione all'attività di *advocacy* e di erogazione di servizi per la comunità, ma anche maggiormente vocati alla partecipazione e caratterizzati da una natura "conversazionale". All'interno di tale dimensione caratteristica rientrano elementi quali, ad esempio, il numero di collaborazioni attive, le collaborazioni con la Pubblica Amministrazione, la tipologia di servizi offerti;
- b. **intraprendenza**, con riferimento alla capacità del centro di catalizzare risorse da parte della comunità (co-investimento) e di essere vocato ad agire una trasformazione (con conseguente "scalabilità" nel lungo periodo). All'interno di tale dimensione caratteristica rientrano, invece, elementi quali la propensione all'innovazione, la situazione economico-finanziaria, ecc.

Inoltre, un ulteriore elemento di analisi dei cluster individuati riguarda la dotazione disponibile da un punto di vista infrastrutturale, sia in termini, ad esempio, di

tecnologia o di spazi/immobili (proprietà, funzione d'uso, ...; cd. *hardware*) sia con riferimento ad aspetti di natura gestionale (cd. *software*).

3. Indirizzi per la costruzione di una policy condivisa per la promozione di luoghi comunitari

Alla luce di quanto fin qui descritto e del percorso condotto delle "Casa di Quartiere" di co-progettazione/co-design di un modello per i "Col-laboratori di Quartiere", è possibile sintetizzare alcuni elementi di sintesi utili alla riflessione e allo sviluppo futuro di una *policy* condivisa per la promozione di *luoghi comunitari*.

Anzitutto, si ritiene fondamentale costruire una vera e propria **geografia dei luoghi**: ciò significa ricostruire il perimetro di un luogo in termini di suo contributo al *valore per la comunità* di riferimento (definibile come tale non limitatamente ad aspetti territoriali). In altri termini, significa comprenderne la *capacità di generare cambiamento* attraverso la rilevazione e la conseguente promozione di **elementi trasformativi** direttamente connessi sia al grado di apertura dei luoghi verso l'esterno, sia alla loro multifunzionalità rispetto a una pluralità di target-beneficiari delle attività in essi condotte, sia, infine, alla possibilità di costituire presidi per la Pubblica Amministrazione per la costruzione di welfare comunitario. Tali elementi, infatti, determinano l'efficacia dei luoghi in termini di loro contributo allo sviluppo della comunità e, quindi, di trasformazione comunitaria (impatto sociale) nel lungo periodo.

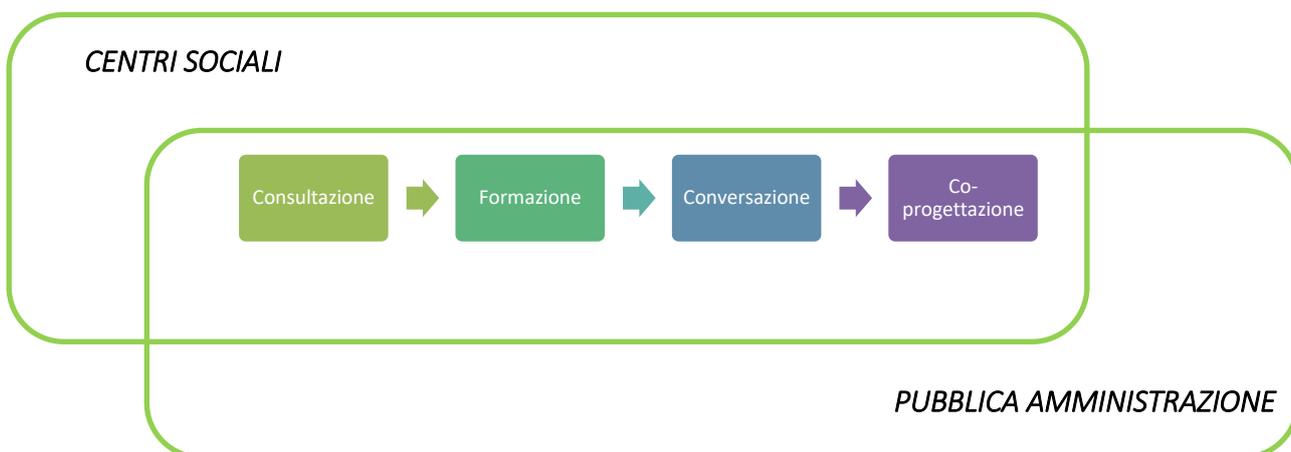
Fondamentale, in tal senso, costruire una **mappatura dei luoghi** (centri sociali) intesi come *hub* (nodi) dei territori e dei contesti entro cui si collocano, così da restituire una fotografia che non si limiti solo a focalizzare l'attenzione sugli elementi distintivi dei centri sociali ma sia in grado di mettere questi in relazione con l'ecosistema di riferimento, con

l'obiettivo di comprendere in che modo i luoghi possano essere meccanismi di innesco di percorsi di innovazione sociale e comunitaria basandosi sulla dotazione di risorse di diversa natura (monetaria e non, tangibili e intangibili, ecc.) che connotano un territorio.



Al contempo, sulla base di quanto emerso dalle analisi condotte, risulta altrettanto fondamentale riuscire a **pianificare singoli percorsi di ingaggio** dei luoghi nel rapporto con la Pubblica Amministrazione. In altri

termini, a partire dalle connotazioni caratteristiche dei singoli centri sociali si tratta di definire 4 tipologie di *prototipi* con cui intrattenere relazioni di diverso grado di intensità:



Nel I livello, *consultazione*, si tratta da parte della Pubblica Amministrazione di interagire con i luoghi nell'ottica di un confronto bidirezionale con loro; al II livello, l'impegno è

quello di costruire percorsi di *formazione* su tematiche specifiche che possono contribuire allo sviluppo sia del luogo stesso che del suo contributo alla comunità in cui si inserisce (es.

valutazione di impatto sociale delle attività); il III livello di coinvolgimento riguarda la possibilità di pianificare dei momenti di "conversazione" e, conseguentemente, di riflessione tra gli "abitanti" dei luoghi e la Pubblica Amministrazione, al fine di condividere punti di vista differenti per costruire successivamente percorsi comuni di sviluppo dei territori nell'ottica di una crescita in termini di impatto positivo delle attività co-progettate (livello IV).

A livello strategico, ciò significa riuscire nel tempo a instaurare una relazione con i gestori dei centri tale per cui il Comune possa costruire una politica di infrastrutturazione di questi *luoghi* in cui le diverse realtà siano in grado di intravedere nella co-costruzione insieme alla pubblica amministrazione un'opportunità di crescita e di sviluppo dell'intera comunità di riferimento.

Inoltre, la gestione della complessità, seppure a differenti gradi, di cui si connotano questi percorsi di sviluppo è una componente rilevante in termini di definizione strategica e della relativa capacità in termini di efficacia dell'implementazione delle attività all'interno dei singoli luoghi. Per tale motivo, è necessario promuovere e potenziare nel tempo la capacità di sviluppare azioni di coordinamento rispetto alla dimensione interna ed esterna dei luoghi, ovvero una vera e propria strategia di **community management** volta a ottimizzare le risorse disponibili e a far convergere gli

obiettivi strategici e operativi assumendo una logica *impact oriented*. Il fine ultimo di tali processi di "gestione comunitaria" delle risorse di diversa natura che caratterizzano un territorio è, infatti, quello di contribuire a ridefinire i diversi approcci allo "sviluppo di comunità e del territorio" ripensando anche i modelli organizzativi dei luoghi (i centri sociali, nel caso specifico) che lo popolano. È infatti nella compresenza armoniosa di relazioni cooperative e competitive che si rende sostenibile e "diversa" l'organizzazione e la valorizzazione di quelle "risorse tacite" che costituiscono uno degli *asset* strategici per tutte quelle realtà che perseguono finalità pubbliche come i centri sociali.

Ecco perché, all'interno di questo percorso di sviluppo condiviso delle modalità di gestione dei centri come "Case di Quartiere", fondamentale risulta l'**acquisizione di competenze** (processo avviato nella prima fase realizzata nella seconda metà del 2020) anche in ambito economico-gestionale, nell'ottica di garantirne la **sostenibilità**, fondamentale sia la sopravvivenza del centro stesso che per assicurare la possibilità di affermarsi come *luogo comunitario* in grado di dar vita processi di innovazione sociale e comunitaria orientati all'impatto. Le trasformazioni derivanti da tali percorsi, infatti, necessitano di un orizzonte temporale di lungo periodo affinché siano visibili in termini di impatto generato sui beneficiari (diretti e indiretti).



AICCON

Associazione Italiana per la promozione
della Cultura della Cooperazione e del Non Profit
P.le della Vittoria 15
47121 Forlì (FC)

@AICCONnonprofit
www.aiccon.it