



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

Sede Amministrativa: Università degli Studi di Padova

Dipartimento di  
Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali

CORSO DI DOTTORATO DI RICERCA IN: INGEGNERIA ECONOMICO GESTIONALE  
CICLO XXX

**NUOVE FORME DI RIUSO E RIGENERAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE PUBBLICO –  
INNOVATIVE ESPERIENZE ITALIANE DI PARTECIPAZIONE E DI CREAZIONE DI VALORE**

**Coordinatore:** Ch.mo Prof. Cipriano Forza

**Supervisore:** Ch.mo Prof. Ezio Micelli, Ch.mo Prof. Giuseppe Stellin

**Dottorando:** Alessia Mangialardo



## Ringraziamenti

Questa tesi è il frutto di tre anni di dottorato intensi e trascorsi molto velocemente grazie a diverse persone. In particolare vorrei ringraziare e dedicare il mio lavoro a:

mio padre, che mi ha visto iniziare quest'avventura ma non potrà vederne la fine

mia madre, che mi ha accompagnato e motivato anche nei periodi meno felici di questo percorso

Marco, Elena, Sofy, P&B e Samantha che mi sono sempre stati vicini e mi hanno aiutato nelle traduzioni

Lorenzo, che mi ha sostenuto nonostante le difficoltà e la distanza

prof. Micelli, che in questi anni mi ha seguito con grande costanza e pazienza mi ha trasmesso la passione per la ricerca e mi offre continui stimoli per migliorarmi e per continuare a crescere

prof Stellin, al prof. Marella, alla prof. D'Alparos, a Valentina, Francesca, Adriano e Paolo, che mi hanno aiutata e mi hanno offerto preziosi suggerimenti per migliorare la mia ricerca

Alberto S., Napoli, Isa, Dimitrios, Aldo che hanno seguito insieme a me questo percorso e mi hanno sopportato durante i miei momenti di sclero

Anna, Chiara, Saxa, Laura che mi hanno saputo consigliare e aiutare nei momenti difficili.

Ringrazio di cuore anche tutte le altre persone che mi hanno dato un pezzetto di sé durante questi tre anni, a cui spero di aver trasmesso qualcosa di mio



## Sommario

*La questione su come valorizzare il patrimonio immobiliare pubblico è un tema ampiamente dibattuto dalle amministrazioni locali e dal governo centrale. Il riuso e la valorizzazione di un patrimonio pubblico di immense dimensioni non più utile ai fini pubblicistici e a rischio di abbandono è una sfida per i territori italiani e per le finanze delle amministrazioni.*

*Per un lungo periodo, lo sforzo del legislatore in materia di valorizzazione è stato incentrato sull'agevolazione delle procedure di alienazione degli immobili pubblici. Alla base di queste vi era la necessità di immettere i beni sul mercato per affidarli a operatori che disponessero delle appropriate risorse finanziarie e conoscenze in grado di riqualificare gli immobili e assicurarne nuovi usi.*

*A una valutazione ex post, le misure di agevolazione e di accesso al mercato attraverso i tradizionali strumenti di valorizzazione non hanno dato l'esito sperato. I crescenti tentativi di vendite al ribasso di beni immobili pubblici possono essere posti in analogia al mercato dei crediti deteriorati che sono stimati al massimo al 30% del loro reale valore così come segnalato da Banca d'Italia. Tali esiti fallimentari hanno imposto la ricerca di nuove soluzioni per evitare la svendita e l'abbandono di tali beni.*

*In un patrimonio sospeso tra l'incuria da parte delle amministrazioni e l'esclusione dalle tradizionali logiche del mercato immobiliare negli ultimi anni hanno avuto luogo innovative forme di valorizzazione promosse da una cittadinanza desiderosa di mettersi in gioco per valorizzare il proprio territorio. Se gli operatori tradizionali non hanno più l'interesse né le risorse per trasformare aree e manufatti, la creative class, rappresentata da associazioni, artisti e imprese, fab-lab, industrie creative, atelier di manifattura digitale, laboratori artigianali e studi professionali, riscopre il patrimonio immobiliare abbandonato per avviare progetti d'innovazione a sfondo culturale e sociale. Alla base di queste attività vi è il desiderio di far ripartire i territori segnati dalla crisi strutturale che ha colpito il nostro paese attraverso la cultura e la condivisione di progetti e idee.*

*La presente ricerca mira a studiare queste innovative forme di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico promosse dal basso, dalle iniziative portate avanti dalla cittadinanza locale. In particolare, l'obiettivo è di individuare le condizioni in grado di predire il successo di simili progetti, e, dal punto di vista estimativo, in quale misura simili attori siano in grado di generare nuovo valore economico nel patrimonio immobiliare valorizzato.*

*Spesso le amministrazioni favoriscono lo sviluppo di simili iniziative che rivitalizzano gli immobili a costi contenuti e instaurano inediti ecosistemi di cultura e impresa, promuovendo simultaneamente sviluppo economico e rigenerazione urbana. Gli immobili pubblici si trasformano così da riserva di valore finanziario in nuovi beni comuni, di cui la cittadinanza si riappropria per avviare nuove realtà sociali ed economiche.*

*Sebbene i processi di valorizzazione dal basso siano una procedura ormai consolidata in ambito europeo, in letteratura il tema è ancora sperimentale e in via di definizione. Per questo motivo, la ricerca è basata sull'analisi e sull'interpretazione di alcune evidenze empiriche di successo in Italia e può essere distinta in tre fasi.*

*Una prima indagine sperimentale è stata condotta su quindici casi studio di successo in Italia. Le metodologie a fondamento della statistica descrittiva hanno permesso di individuare alcuni elementi comuni alla maggior parte delle esperienze. Fra questi, l'importanza di una cittadinanza attiva, gli usi temporanei, il quadro concettuale dei beni comuni e l'attrattività delle industrie creative.*

*Il secondo step indaga più dettagliatamente le dinamiche dei processi di valorizzazione dal basso e approfondisce alcuni aspetti a scala macro e micro-territoriale. Il dataset di esperienze di valorizzazione è stato ampliato passando a cinquanta esperienze che sono state esaminate attraverso le tecniche di statistica multivariata. In particolare, l'analisi cluster ha permesso di individuare alcuni gruppi interni al dataset con caratteristiche simili. Dall'analisi sono emersi alcuni elementi che possono rappresentare altrettanti predittori per il successo delle esperienze di valorizzazione dal basso in Italia. Dal punto di vista macro-territoriale è emersa l'importanza della dotazione di capitale sociale in un territorio. Le grandi città sono da sempre caratterizzate da un'alta dotazione di capitale sociale e umano e, per questo motivo, i processi di valorizzazione dal basso sono tipicamente fenomeni urbani. Ciononostante simili meccanismi possono avvenire anche in realtà dove il capitale sociale è latente. In questo caso le amministrazioni hanno promosso specifiche politiche pubbliche per stimolare la cittadinanza a portare avanti simili iniziative.*

*A scala micro-territoriale, l'analisi cluster ha permesso di individuare alcuni aspetti a livello di architettonico, gestionale e giuridico. I processi di valorizzazione dal basso avvengono in edifici di piccole dimensioni in buono stato di conservazione. Simili meccanismi necessitano di una emblematica figura, quella dell'imprenditore sociale, per garantire la loro sostenibilità economica nel tempo. Dal punto di vista giuridico, la flessibilità è l'elemento necessario per garantire formule contrattuali appropriate alle esigenze dell'amministrazione proprietaria e degli ideatori del progetto.*

*Se sono evidenti le esternalità positive che i processi bottom-up generano a livello locale (nuovi posti di lavoro, rigenerazione urbana, nuovi servizi per la comunità), i vantaggi economici, da un punto di vista puramente immobiliare, sono meno evidenti. Il terzo step riguarda il processo di creazione di valore che simili processi sono in grado di generare nel patrimonio valorizzato. L'analisi dei flussi di cassa scontati condotta su un caso studio è la procedura utilizzata per stimare il valore generato dai benefici che la mobilitazione dal basso genera per le amministrazioni proprietarie. Per misurare nell'elevato grado di incertezza associata alla catena del valore che caratterizza le iniziative bottom-up, il modello di stima è stato combinato con la simulazione Montecarlo. I risultati evidenziano che da un valore iniziale pressoché nullo, i processi bottom-up hanno contribuito ad accrescere del 60% tale valore, dimostrando come simili processi rappresentino una valida alternativa alle tradizionali procedure delle amministrazioni per valorizzare gli asset immobiliari abbandonati.*

*Dal punto di vista pratico, la ricerca mette in luce nuove prospettive di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico e fornisce un valido supporto alle amministrazioni per promuovere simili pratiche.*

*I risultati scientifici, infine, connettono due temi – la valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico e i processi di mobilitazione dal basso – ad oggi trattati distintamente in letteratura e dimostra l'efficacia di simili pratiche nella rigenerazione dei territori.*

## Abstract

*The question of how to enhance the Italian public real-estate assets is a topic widely debated by local authorities and the central government. The reuse and enhancement of a public asset of immense size no longer used for public purposes and at risk of abandonment is a challenge for the Italian territories and for the government finances.*

*For a long time, the lawmaker's effort in this field has focused on facilitating the public procedures for the alienation of public buildings. The bases of these policies were the need to enter the property on the market to entrust them to operators which would hold the appropriate financial resources and knowledge able to redevelop the buildings and ensure new uses.*

*At an ex-post evaluation, facilitation and market access measures through traditional valuation tools have not yielded the hoped outcome. Growing downturns on real estate sales may be similar to the market for non-performing loans - estimated at no more than 30% of their real value as reported by the Bank of Italy - imposes new solutions to avoid the sale and the abandonment of such assets.*

*In public real-estate assets suspended among the negligence of the administrations and the exclusion from the traditional real estate market logic, in recent years innovative forms of enhancement of public real-estate properties took place. These are promoted by a citizenship that is eager to get involved in enhancing its territory. If traditional operators no longer have the interest or resources to transform public areas and buildings, the creative class, represented by associations, artists and companies, fab-lab, creative industries, digital manufacturing workshops, craft workshops and professional firms, rediscovers abandoned real estate assets to launch innovation projects with cultural and social purposes. At the core of these activities is the desire to restart the territories affected by the structural crisis that has hit our country through culture and the sharing of projects and ideas.*

*The present research aims to study these innovative forms of enhancement of public real-estate properties promoted from bottom-up processes, from initiatives taken by local citizenship. In particular, the goal is to identify the conditions for predicting the success of such projects and, from a real-estate economics point of view, to what extent similar actors can generate new economic value in the enhanced real-estate assets.*

*Often, governments encourage the development of similar initiatives that revitalize properties and establish new ecosystem with culture and enterprise, simultaneously promoting economic development and urban regeneration. From reserve of financial value, public properties are thus transformed into new commons, of which citizenship reappears to start new social and economic activities.*

*Although bottom-up processes are a well-established procedure in Europe, in the literature the theme is still experimental. For this reason, research is based on the analysis and interpretation of some empirical successful experiences in Italy and it can be distinguished in three phases.*

*A first experimental survey was conducted on fifteen successful case studies in Italy. The basics of descriptive statistics have allowed us to identify some of the elements common to most of the experiences. Among them, the importance of active citizenship, temporary uses, the conceptual framework of commons and the attractiveness of creative industries.*

*The second step explores in more detail the dynamics of bottom-up processes and deepens some aspects of macro and micro-territorial scale. The dataset has been expanded*

*through fifty experiences that have been explored through multivariate statistics techniques. In particular, cluster analysis has allowed identifying some internal groups to the datasets with similar characteristics. From the analysis emerged some elements that can represent many predictors for the success of the bottom-up enhancement experiences in Italy. From the macro-territorial point of view, the importance of the endowment of social capital in a territory has emerged. Large cities have always been characterized by a high level of social and human capital and, for this reason, bottom-up processes are typically an urban phenomenon. Nevertheless, similar mechanisms can also occur where social capital is latent. In this case, administrations have promoted specific public policies to stimulate citizenship to pursue such initiatives.*

*From the micro-territorial scale, the cluster analysis allowed to identify some architectural, managerial and legal aspects. Bottom-up enhancement processes take place in small buildings in a good state of conservation. Such mechanisms require an emblematic figure, the social entrepreneur, to ensure their economic sustainability. From a legal perspective, flexibility is the necessary element to ensure contractual formulas that are appropriate to the needs of proprietary and the users of the assets.*

*If the positive externalities that bottom-up processes generate locally (new jobs, urban regeneration, new community services) are clear, the economic benefits, from a purely real-estate point of view, are less evident. The third step concerns the value creation process that similar mechanisms are able to generate in the enhanced asset. The discounted cash flow analysis conducted on a case study is the procedure employed to estimate the value generated by bottom-up processes. To measure in the high degree of uncertainty associated with the value chain that characterizes bottom-up initiatives, the estimation model has been combined with the Monte Carlo simulation. The results show that from a near-zero initial value, bottom-up processes have contributed to increasing this value, demonstrating how similar processes represent a valid alternative to traditional administrative procedures for enhancing abandoned property assets.*

*From a practical point of view, research highlights new perspectives for enhancing public property assets and provides a valid support for administrations to promote similar practices.*

*Finally, scientific results link two issues - the enhancement of public real-estate assets and bottom-up processes - which are now treated distinctly in the literature and show the effectiveness of such practices in the regeneration of territories.*



## Indice

<b>Ringraziamenti</b> .....	<b>3</b>
<b>Sommario</b> .....	<b>5</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>7</b>
<b>Indice</b> .....	<b>9</b>
<b>Capitolo 1 Introduzione e obiettivi della ricerca</b> .....	<b>11</b>
Background .....	11
Tema della tesi e domande di ricerca .....	15
Revisione della letteratura .....	17
Valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico.....	17
I Processi di mobilitazione dal basso .....	18
Obiettivi e contributi attesi .....	21
Struttura della tesi .....	22
<b>Capitolo 2 La valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico: una nuova prospettiva di rigenerazione dal basso</b> .....	<b>25</b>
Introduzione .....	25
Ripartire dalla domanda: il valore generato dalla partecipazione della cittadinanza locale	26
Alcuni casi di mobilitazione dal basso per la valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico in Italia a confronto .....	29
Cinque elementi comuni alle esperienze di successo di valorizzazione dal basso .....	36
Conclusioni .....	41
<b>Capitolo 3 Il ruolo del capitale sociale e delle politiche pubbliche per lo sviluppo della mobilitazione dal basso</b> .....	<b>43</b>
Introduzione .....	43
I processi bottom-up per la valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico: il ruolo del capitale sociale e delle politiche pubbliche .....	45
Un'indagine delle esperienze bottom-up in Italia .....	46
I determinanti per la valorizzazione bottom-up: il capitale sociale e specifiche politiche pubbliche .....	49
Conclusioni .....	52
<b>Capitolo 4 Classificare le esperienze di valorizzazione dal basso</b> .....	<b>55</b>

Introduzione .....	55
Le iniziative bottom-up per rigenerare il patrimonio: una rassegna nazionale .....	56
Tre cluster per classificare i processi di valorizzazione bottom-up .....	60
I determinanti per un esito fruttuoso dei processi di valorizzazione bottom-up .....	66
Conclusioni .....	70
<b>Capitolo 5 Sistemi auto-organizzati: il social entrepreneur per la gestione delle attività dal basso .....</b>	<b>71</b>
Introduzione .....	71
L'imprenditore sociale nei processi di valorizzazione bottom-up .....	72
Zo Center a Catania e il Viadotto Gronchi a Roma: due esperienze a confronto.....	74
Il decisivo ruolo dell'imprenditore sociale .....	76
Conclusioni .....	79
<b>Capitolo 6 La partecipazione crea valore? Modelli di simulazione per la stima del valore nei processi partecipati .....</b>	<b>81</b>
Introduzione .....	81
La creazione di valore dai processi partecipati: procedimento, scelta delle variabili e loro misurazione nell'incertezza .....	82
La misura dell'incertezza nell'ex caserma dei Vigili del fuoco di Ferrara .....	88
La stima di Factory Grisù attraverso una simulazione Montecarlo.....	90
Gli esiti della simulazione Montecarlo: un'interpretazione .....	96
Attendere eventuali investitori o valorizzare il bene attraverso la partecipazione? .....	100
Conclusioni .....	103
<b>Capitolo 7 Conclusioni.....</b>	<b>107</b>
Risultati conseguiti .....	107
Limiti e opportunità di ricerca future .....	109
<b>Bibliografia .....</b>	<b>113</b>
<b>Appendice.....</b>	<b>123</b>

## Introduzione e obiettivi della ricerca

### Background

Il dibattito sulla valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico è da anni al centro dell'agenda di studiosi e amministrazioni. La consistenza dei beni di proprietà pubblica è piuttosto rilevante: al 31 dicembre 2016 i fabbricati e le aree in gestione all'Agenzia del Demanio - l'ente pubblico economico che si occupa di sovrintendere tale patrimonio – ammontano a 44.623. Il loro valore è di oltre 60 miliardi di euro così distribuito: 85% in uso governativo, 5% demanio storico artistico, 6% patrimonio indisponibile, 4% patrimonio disponibile<sup>1</sup> (Cfr. Figura 1). A questi si aggiungano gli immobili di proprietà degli Enti Locali di cui non esiste un censimento.

Ad oggi, gran parte di tale patrimonio è inutilizzato. La crisi economica che negli ultimi anni ha colpito la nostra nazione unitamente a cambiamenti socio-demografici che accentrano la vita sociale ed economica in alcune aree metropolitane – a scapito delle aree interne – hanno generato innumerevoli “vuoti” urbani. Gli immobili e gli spazi pubblici che non assumono più una funzione urbanistica e sociale sono divenuti un ostacolo per i territori con conseguenti fenomeni di degrado, di vandalismo e di pericolo sociale.

Il consistente numero di beni non più utili ai fini pubblicistici – ex caserme, scuole, ospedali, teatri, ex edifici industriali, mulini, fari, case, etc. – ha imposto la ricerca di nuove soluzioni per garantirne la conservazione. Gli attuali strumenti promossi dalle amministrazioni per valorizzare in maniera efficiente il patrimonio immobiliare pubblico inutilizzato sono esito di innumerevoli programmi e strumenti che si sono sovrapposti negli ultimi quarant'anni. Più precisamente, dagli anni Settanta ad oggi l'amministrazione centrale e gli Enti Locali hanno perseguito l'obiettivo di accrescere il valore economico di tali beni

---

<sup>1</sup> Per approfondimenti in merito alla consistenza del patrimonio immobiliare pubblico italiano si rimanda al sito ufficiale dell'Agenzia del Demanio: <http://dati.agenziademanio.it/#/>.

seguendo un'ottica rivolta al mercato e allo sviluppo territoriale con l'obiettivo di privatizzare e alienare ciò che non fosse più utile ai fini pubblicistici.

Nel D.L. n. 112 del 2008 all'art. n. 58, a titolo di esempio, i comuni ed altri Enti Locali hanno la facoltà di redigere un Piano delle Alienazioni e delle Valorizzazioni (PAV) all'interno del quale inserire gli immobili non più strumentali all'esercizio delle funzioni istituzionali e dunque suscettibili di valorizzazione. L'approvazione di questo piano determina direttamente l'accettazione della variante urbanistica per il cambio di destinazione d'uso. L'obiettivo del decreto consiste nel rendere più agevoli le procedure patrimoniali e urbanistiche per valorizzare il patrimonio immobiliare pubblico inutilizzato, con l'obiettivo di renderlo più desiderabile a *developers* e investitori privati.

Dal punto di vista scientifico, la letteratura del settore è incentrata nell'analisi degli strumenti e delle procedure amministrative per privatizzare tale patrimonio (Cacciamani, 2011; Ciaramella, 2012; Giani, 2011; Settis, 2002; Terranova, 2011; Tronconi, 2007). I temi legati alle cartolarizzazioni, ai fondi immobiliari, alle dismissioni, alle concessioni di valorizzazione e ai sistemi di partenariato pubblico-privato rappresentano i maggiori temi indagati dagli studiosi negli ultimi anni in materia di patrimonio immobiliare pubblico. Ciononostante, non si riscontrano ricerche in merito agli effetti *ex post* che simili strumenti hanno generato a seguito della crisi economica che ha colpito la nazione negli ultimi anni.

Se la letteratura scientifica non intercetta le conseguenze delle politiche di valorizzazione promosse dalle amministrazioni, quotidiani e notiziari fotografano continuamente la situazione critica in cui versa il patrimonio immobiliare pubblico italiano inutilizzato. Il drastico calo di beni pubblici venduti o "svenduti" e le numerose operazioni in fase di stallo<sup>2</sup> per risanare i bilanci statali evidenziano un contesto completamente rinnovato (Cfr. Figura 2).

Basti pensare agli innumerevoli tentativi di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico per comprendere come *developers* e investitori negli ultimi anni abbiano modificato radicalmente i propri interessi e le loro disponibilità di spesa. Uno tra i tanti esempi è Villa di Rusciano, un edificio medievale fiorentino in vendita da diversi anni<sup>3</sup>. Se inizialmente la base

---

<sup>2</sup> Si veda, a titolo di esempio tra le più recenti notizie di alienazione, le aste andate deserte per la vendita di alcuni ex complessi industriali a Biella: <http://www.lastampa.it/2017/10/11/edizioni/biella/fabbriche-abbandonate-saldi-deserti-RpeYxcQhykL2niR94lhVqK/pagina.html>.

<sup>3</sup> Per approfondimenti, si rimanda all'articolo pubblicato dal Sole 24 Ore il 26/09/2014 disponibile al seguente link: <http://www.casa24.ilsole24ore.com/art/mercato-immobiliare/2014-09-25/firenze-vende-asta-edifici-170000.php?uuid=AbAmd9PK>

di vendita era di 10 milioni di Euro, oggi la sua richiesta è scesa a quattro milioni. A tale proposito, il vice direttore dell’Agenzia del Demanio, Carlo Petagna, a fronte della fiducia manifestata dal governo e dagli Enti Locali sulla possibilità di alienare il patrimonio immobiliare pubblico nel 2012 affermava “Non si può pensare alle valorizzazioni in termini di dismissioni di miliardi di euro d’immobili l’anno, perché significherebbe non aver capito lo scopo e si rischierebbe di svendere il patrimonio pubblico [...]”.

Per simili ragioni è possibile ritenere che il patrimonio immobiliare pubblico non più utile ai fini pubblicitici e spesso abbandonato possa essere posto in analogia ai crediti deteriorati, che sono stimati da Banca d’Italia al massimo al 30% del loro reale valore (De Gaspari, 2011; Demattè, 2016). A seguito della congiuntura legata alla crisi finanziaria e demografica che negli ultimi anni ha colpito la nazione, le nuove condizioni dell’economia e del mercato immobiliare hanno imposto la necessità di trovare innovative formule di rigenerazione della città esistente, non più basate sull’analisi di strumenti efficaci per alienare il patrimonio immobiliare pubblico, ma sulla ricerca di una nuova domanda.

**Figura 1 - La consistenza del patrimonio immobiliare pubblico gestito dall’Agenzia del Demanio suddiviso per regione**

Fonte: [www.opendemanio.it](http://www.opendemanio.it)



Figura 2 – Alcuni titoli di articoli tratti da quotidiani nazionali che segnalano il fallimento delle tradizionali procedure di valorizzazione promosse dalle amministrazioni

Fonte: *Il Sole 24 Ore*, *Il Fatto quotidiano*

## Aste pubbliche di immobili storici, compra solo Cdp

–di [Andrea Monti](#) | 03 luglio 2017

## Castelli e isole invenduti, delude l'asta del Demanio. Parola di Wsj

di [Elysa Fazzino](#) con articoli di [Adriano Lovera](#) | 2 luglio 2014 | [Commenti \(10\)](#)

ECONOMIA

*Dalle prime leggi degli anni '90 agli ultimi annunci del governo Renzi, le dismissioni hanno inanellato una lunga serie di progetti falliti. Nel 2012 la percentuale di vendite è stata del 17%*

di [Marco Quarantelli](#) | 7 aprile 2014

## **Tema della tesi e domande di ricerca**

I fallimentari esiti delle operazioni di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico hanno messo in luce la necessità di un cambio di prospettive. A ciò si aggiunge la crisi a livello strutturale della nazione che ha cambiato radicalmente le aspettative di vita e di reddito delle attuali generazioni. La popolazione è meno abbiente ma, per rispondere alla crisi, è divenuta allo stesso tempo più dinamica e creativa. Ne è una dimostrazione lo sviluppo del terzo settore rappresentato dall'associazionismo, dalla partecipazione, dalla collaborazione della comunità per portare avanti progetti e imprese sociali e culturali. Il terzo settore ha innovato in modo radicale la geografia degli attori imprenditoriali, degli apparati istituzionali del nostro paese e le modalità di recupero del patrimonio immobiliare pubblico.

Nuove forme di valorizzazione si sono imposte negli ultimi anni, attraverso l'uso temporaneo di luoghi inutilizzati e abbandonati da tempo. Imprese profit e no-profit, industrie culturali, atelier di artisti e spazi per associazioni: una nuova domanda attraverso percorsi di partecipazione attiva trasforma il patrimonio edilizio pubblico e privato inutilizzato in luoghi di nuova impresa generando simultaneamente valore per la comunità e per le amministrazioni proprietarie dei beni.

La mobilitazione dal basso, fondata sulla ricchezza del capitale umano e sociale presente sul territorio, trasforma in radice il patrimonio immobiliare da beni intermedi dell'industria immobiliare in risorse a disposizione della comunità per sperimentare nuove imprese creative e nel terzo settore e per accrescere l'identità locale (Bailey, 2012; Inti, 2011).

Lo spazio pubblico e il patrimonio immobiliare abbandonato si tramutano in beni comuni di cui i cittadini si riappropriano con l'obiettivo di generare nuova occupazione, di fornire servizi alle comunità e di valorizzare il territorio cui appartengono. Il patrimonio immobiliare è rimesso in gioco e offre inedite opportunità per generare nuove economie e sviluppo sociale. A differenza dello spazio pubblico, che è detenuto da un'autorità a beneficio di tutti, i beni comuni diventano dei luoghi a disposizione della cittadinanza e gestiti da una comunità che se ne prende cura e lo restituisce al territorio (Arena & Iaione, 2015).

La crescente domanda di spazi per sviluppare nuove attività e servizi per la cittadinanza - cui spesso le amministrazioni non sono più in grado di rispondere - rappresenta un'opportunità per salvaguardare e tutelare dei territori e spazi sia pubblici che privati a rischio di abbandono. Non è un caso che solo nell'ultimo anno il progetto

Culturability, istituito per finanziare progetti culturali e imprenditoriali in aree urbane abbandonate, abbia ricevuto oltre 400 domande<sup>4</sup>.

L'agenda di governo deve dunque aprirsi alle sopraggiunte esigenze di una società in continuo mutamento, prevedendo politiche di rigenerazione in grado di adattarsi alle nuove realtà e di far rifiorire un patrimonio e una società economicamente sempre più deboli.

Rigenerazione e terzo settore si incontrano nell'art. 24 del Decreto Sblocca Italia del 2014, dove all'interno delle Misure di agevolazione della partecipazione delle comunità locali in materia della valorizzazione del territorio, il Governo affida ai Comuni la possibilità di definire e regolare programmi di rigenerazione urbana portati avanti dalla cittadinanza locale. In particolare l'articolo si riferisce al recupero e al riuso di aree e immobili abbandonati o sottoutilizzati e incentiva la partecipazione della cittadinanza a riqualificare tali luoghi. Ad oggi quasi 200 Comuni italiani sono riusciti a intercettare con grande tempestività queste nuove dinamiche e i suoi vari fenomeni di cambiamento. A tale proposito alcuni Comuni hanno predisposto specifiche linee guida che disciplinano il riuso del patrimonio immobiliare pubblico dal basso, da parte di una cittadinanza desiderosa di riscattarsi ed essere sempre più partecipe nelle scelte pubbliche (Cammelli, 2016).

Tale normativa mette in luce come un profondo rinnovamento nelle logiche di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico. Rispetto alle tradizionali strategie *top-down*, improntate sull'offerta dei beni, il nuovo sistema è di tipo *bottom-up*, incentrata su una nuova domanda, che impiega il patrimonio immobiliare pubblico abbandonato per rispondere alle crisi e alle sopraggiunte esigenze sociali e culturali del territorio (Bonetti, 2016).

L'obiettivo della presente tesi di dottorato è di studiare i processi di valorizzazione dal basso del patrimonio immobiliare pubblico in Italia per capire se, e in quale misura, simili meccanismi siano in grado di generare nuovo valore economico nei beni valorizzati.

A livello internazionale, i processi di valorizzazione *bottom-up* sono divenuti una procedura ormai consolidata: Berlino ne ha fatto il suo principio di rigenerazione e valorizzazione di numerosi vuoti urbani in attesa di una nuova funzione dal secondo dopoguerra. Ma anche Losanna, Londra, Parigi, Barcellona e altre realtà europee hanno trovato nei processi di valorizzazione partecipati una valida soluzione all'abbandono degli edifici pubblici e privati.

---

<sup>4</sup> Per approfondimenti si rimanda al sito ufficiale di Culturability, disponibile al seguente link: <https://culturability.org>.



Ciononostante, i dubbi sulla stabilità di simili realtà e su come tali operatori siano in grado di riqualificare il patrimonio immobiliare pubblico abbandonato sorgono spontanei.

La mobilitazione dal basso può rappresentare una valida alternativa ai tradizionali strumenti di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico? Come operano i processi di valorizzazione dal basso? In che modo tali attori si interfacciano con le amministrazioni? Come funzionano a livello amministrativo e gestionale simili processi? I processi di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico sono in grado di restituire nuovo valore economico negli immobili valorizzati?

## **Revisione della letteratura**

I processi di valorizzazione bottom-up rappresentano un nuovo modo di ripensare al patrimonio immobiliare abbandonato pubblico e privato. In letteratura, il tema della presente ricerca è tematizzato in due ampi filoni. Il primo concerne la valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico in ambito nazionale mentre il secondo è declinato a indagare i principi e gli effetti dei processi di mobilitazione dal basso.

### **Valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico**

La valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico è ampiamente tematizzata sulle questioni di natura contabile e finanziaria. In particolare, la ricerca scientifica affronta il tema degli attuali strumenti di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico nella prospettiva di rendere l'alienazione di tali immobili un importante mezzo per ridurre il debito pubblico (Ciaramella, 2012; IBL, 2011; Terranova, 2012; Tronconi, 2007).

E' sufficiente consultare qualsiasi quotidiano nazionale per comprendere come l'ottica di far leva sulla privatizzazione degli immobili pubblici per risollevarne i bilanci dello Stato sia piuttosto irrealistica. Le numerose gare d'asta andate deserte comportano una continua svalutazione degli immobili sul mercato. E' recente la notizia di un'ex fabbrica tessile in provincia di Biella che a partire da una base d'asta da 2,4 milioni di Euro del 2011 è arrivata a una richiesta di vendita di 272.000 Euro nel 2017 senza ricevere ancora alcuna offerta<sup>5</sup>. A

---

<sup>5</sup> Per approfondimenti si rimanda all'articolo completo pubblicato l'11/10/2017 sul quotidiano *La Stampa*, disponibile al seguente link: <http://www.lastampa.it/2017/10/11/edizioni/biella/fabbriche-abbandonate-saldi-deserti-RpeYxcQhykL2niR94lhVqK/pagina.html>.

simili valori d'offerta appare più verosimile trattare il tema della valorizzazione del patrimonio immobiliare *pubblico* come i *Non Performing Loans* (De Mattè 2016; Fell et alii., 2016; Accornero et alii., 2017). Ciononostante, i due ambiti di ricerca non sono trattati congiuntamente in letteratura.

Ad oggi, sull'opportunità che il riuso e la valorizzazione dal basso del patrimonio immobiliare pubblico potrebbe rappresentare per guidare i processi di rigenerazione urbana non esiste ancora un'approfondita riflessione. Ancora, in merito alle attuali politiche pubbliche sul tema, la letteratura non mette in luce le difficoltà incontrate dagli Enti Locali nel riconvertire e recuperare le aree e immobili pubblici dismessi (Gastaldi & Camerini, 2017).

### **I Processi di mobilitazione dal basso**

In merito ai processi di mobilitazione dal basso, la letteratura del settore internazionale e nazionale affronta il tema sotto tre punti di vista: urbanistico, giuridico e dell'economia immobiliare.

#### Quadro urbanistico

Se l'urbanistica tradizionale regola la trasformazione urbana prevedendo l'interazione di due attori, il pubblico e il privato, l'affermazione del terzo settore pone la necessità di includere tale soggetto nello sviluppo dei processi di rigenerazione urbana. Per questo motivo gli studi del settore sono rivolti all'"urbanistica collaborata": la comunità non è più un soggetto terzo che subisce le decisioni di amministrazioni e privati finanziatori, ma diviene protagonista nella trasformazione del proprio territorio (Albrechts, 2002; Carta, 2016; Iaione, 2016; Westerink et alii., 2017; Wilson et alii., 2017).

L'obiettivo dell'urbanistica collaborata è dunque quello di ripensare alla città – non solo agli spazi e agli immobili pubblici - come un *bene comune* (Beaumonts & Nicholls, 2008; Hilbrandt, 2017; Iaione, 2016; Radywil & Biggs, 2013). In letteratura, l'urbanistica collaborata o collaborativa è affrontato in quattro macro-temi. Il primo è il *re-cycle*. I territori e in particolare il patrimonio edilizio inutilizzato devono ritrovare una nuova vita e nuovo valore. Tale obiettivo può essere perseguito predisponendo strumenti amministrativi che coinvolgano la cittadinanza locale e regolino la pluralità di usi e la possibile temporaneità delle iniziative (Kamvasinou & Roberts, 2014; Pagliari, 2016; Reynolds, 2011). Il secondo punto è rappresentato dalla sostenibilità intesa dal punto di vista economico, ambientale e

sociale. Gli interventi di riuso devono prevedere zero consumo di suolo e allo stesso tempo garantire economicità e il minor spreco di risorse e materie prime possibile (Gasparri, 2016; Gonzalez, 2017; Guzzi, 2016). Il terzo elemento è dato dalla cultura, creatività e conoscenza. In assenza di altre risorse, il capitale umano e creativo rappresentano l'unica soluzione per far ripartire lo sviluppo delle città (Bailey, 2012; Seryfang & Smith, 2007). Il quarto punto, infine, è la città pubblica. In assenza di investimenti privati, le parti pubbliche della città divengono i luoghi all'interno del quale si gioca il destino delle città (Bailey, 2012; Campagnoli, 2015; Colomb, 2012; Vianello, 2012).

### Quadro di economia immobiliare

I processi di valorizzazione dal basso progrediscono e si costruiscono nel tempo. La priorità in questo ambito è rivolta a ricercare innovative misure di rigenerazione che da una parte definiscano soluzioni temporali adeguate ai nuovi usi, dall'altra garantiscano interventi reversibili ed economicamente sostenibili (Andersson, 2009; Andres, 2013; Colomb, 2012; Cottino & Zeppetella, 2009; Henneberry, 2017).

La temporaneità è alla base del riuso della città esistente. Tale concetto racchiude l'idea di attesa e di decrescita (Gabellini, 2016; Kamvasinou & Roberts, 2014; Reynolds, 2011). L'utilizzo del bene per un breve periodo è un aspetto fondamentale per gli utilizzatori dell'immobile e per l'ente proprietario. La buona riuscita del progetto non è scontata: in caso di insuccesso gli ideatori dei progetti hanno investito un tempo limitato. Allo stesso modo l'amministrazione proprietaria beneficia della temporaneità: concedere il bene agli utilizzatori per un breve periodo può rappresentare un tempo di attesa per individuare nuove e definitive funzioni per gli immobili (Carta, 2016).

La temporaneità è direttamente proporzionale al concetto di economicità e reversibilità delle operazioni di adeguamento funzionale degli immobili ai nuovi usi. In un bene concesso per sei mesi non verranno eseguite le stesse operazioni di riqualificazione apportate a un immobile dato in concessione per cinquant'anni.

Per tale motivo un altro tema di ricerca rilevante è rappresentato dalla necessità di prevedere interventi economici e reversibili: la comunità ha nuove idee, ma spesso non dispone delle risorse per portarle avanti. Per questo motivo è opportuno individuare operazioni che adattino gli edifici esistenti alle nuove funzioni senza prevedere interventi onerosi o stravolgere la fabbrica originale. I processi di valorizzazione dal basso sono

sperimentali e caratterizzati da un elevato grado di incertezza sul loro esito. Oltre a interventi economici occorre prevedere soluzioni che riutilizzino il patrimonio immobiliare pubblico abbandonato per garantirne la conservazione e adeguandolo a una molteplicità di usi e funzioni mutevoli nel tempo (Henneberry, 2017).

### Quadro giuridico

La progressiva autonomia, riconosciuta anche nel settore immobiliare, unitamente alla restrizione delle cessioni erariali impone la ricerca di nuove modalità di gestione del patrimonio immobiliare pubblico inutilizzato. Le amministrazioni si trovano a dover affrontare il tema del riuso e della rigenerazione urbana con nuovi attori e nuove economie.

In tale contesto, i temi che governano i processi di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico dal basso in ambito giuridico e amministrativo sono due: beni comuni e formule contrattuali flessibili.

I beni comuni sono quei beni pubblici caratterizzati da rivalità d'uso. Non sono solo le risorse naturali in quanto tali, ma anche i diritti collettivi d'uso come gli usi civici. Se il famoso ecologo statunitense Garrett nel 1968 definiva i beni comuni come la "tragedia della società moderna", oggi questo tema è tornato alla ribalta e appare un'opportunità per salvaguardare il patrimonio immobiliare pubblico abbandonato, che da bene pubblico diventa bene comune. La proprietà e la gestione dei beni non è più pubblica ma appartiene alla comunità, e pertanto non può essere definita pubblica né privata. Il principio dei beni comuni è basato sulla collaborazione e sviluppo di modelli di decisione partecipati. La cura dei beni comuni accresce la rete di relazioni in un territorio, la fiducia, il senso di solidarietà e di identità dei territori. In letteratura, il governo, la regolazione, la cura e l'utilizzo dei beni comuni sono tutt'ora questioni aperte (Arena & Iaione, 2015; Bawens & Niaros, 2017; Cammelli, 2016-2017; Gastaldi, 2017; Hilbrandt, 2017; Iaione, 2016; Olivi, 2014; Radywil & Biggs, 2013).

Il secondo tema giuridico concerne la ricerca di formule contrattuali che garantiscano la flessibilità necessaria a promuovere i processi di mobilitazione dal basso. Il patrimonio immobiliare pubblico abbandonato spesso versa in una situazione a metà tra l'impossibilità di rientrare in uno specifico segmento di mercato a causa della mutata domanda verso tali beni ma allo stesso tempo è in un discreto stato di conservazione tale da consentirne l'immediato utilizzo. I progetti portati avanti dagli operatori del terzo settore rappresentano un'opportunità per reimpiegare tale patrimonio e scongiurare il degrado.

Ciononostante, gli immobili valorizzati dai processi bottom-up possono continuare a essere in vendita o in attesa di valutare migliori progetti di riqualificazione. In attesa di eventuali acquirenti o soggetti disposti a farsi carico della valorizzazione di tale patrimonio occorre trovare soluzioni contrattuali che permettano un tempestivo sgombero dei locali. Ancora, spesso la gestione dei beni da parte del terzo settore non è affidata a un'unica persona o ente ma è distribuita su una pluralità di soggetti, che possono mutare continuamente nella durata contratto: si aggiungono alcune attività mentre altre chiudono o si spostano altrove. La giurisdizione è dunque alla ricerca di possibili soluzioni contrattuali che siano in grado di soddisfare l'ente proprietario e la pluralità di utilizzatori (Bonetti, 2016; Cacciaguerra & Gatti, 2016; Cortese, 2016).

### **Obiettivi e contributi attesi**

Le aree e i fabbricati pubblici rappresentano il cuore della rigenerazione urbana, della partecipazione della cittadinanza e della inclusione sociale (Ostanel, 2017, Swyngedouw, 2005). Lo spazio pubblico rigenerato è un sistema aperto, in continuo divenire, è un luogo contestuale dove si incontrano una pluralità di culture e diviene il supporto di attività nuove e inaspettate (Sennett, 2008).

Ciononostante, la letteratura scientifica che studia i meccanismi di rigenerazione urbana dal basso non interseca, se non in modo piuttosto generico e sfumato, i temi legati alla valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico. Ancora, l'estimo non è riuscito a restituire la vivacità che il patrimonio immobiliare pubblico sta attraversando grazie ai processi di valorizzazione partecipata. Se la crisi del mercato immobiliare ha generato una totale svalutazione degli immobili pubblici in disuso in assenza di *developers* e investitori pronti a coglierne le opportunità, i meccanismi di valorizzazione dal basso di tali beni sembrano essere una valida alternativa per creare simultaneamente nuovo valore economico e sociale nel territorio e soprattutto nel patrimonio valorizzato.

Per questo motivo l'obiettivo della presente tesi di dottorato è di comprendere come operino i processi di valorizzazione dal basso in Italia e in quale misura simili meccanismi siano in grado di generare nuovo valore nel patrimonio immobiliare valorizzato.

In particolare sono state formulate le tre seguenti domande di ricerca:

1. Quali sono le caratteristiche dei processi di valorizzazione bottom-up in Italia rispetto alle tradizionali procedure promosse dalle amministrazioni?
2. È possibile trovare delle forme di aggregazione tra le esperienze di valorizzazione dal basso di successo in Italia?
3. Come misurare e quanto vale la creazione di valore dei processi di valorizzazione bottom-up nel patrimonio immobiliare valorizzato?

Le prime due domande sono incentrate nel verificare quali siano gli attori e le maggiori condizioni in grado di determinare un esito fruttuoso dei processi di valorizzazione dal basso in Italia. La terza e ultima domanda di ricerca, da un punto di vista puramente estimativo è rivolta a misurare il valore che i processi partecipati sono in grado di generare nel patrimonio immobiliare pubblico.

## **Struttura della tesi**

Lo sviluppo delle tre domande di ricerca verrà affrontato nei seguenti capitoli.

In particolare, il Capitolo 2, attraverso l'analisi di quindici esperienze bottom-up di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico in Italia dall'esito positivo mira a individuare quali siano le loro principali caratteristiche. L'impiego della statistica descrittiva ha permesso di esaminare i casi studio e di individuare cinque aspetti che accomunano tali esperienze. Il primo indaga i soggetti promotori in grado di attivare i processi di valorizzazione dal basso. Il secondo analizza i luoghi in cui simili processi hanno luogo. Il terzo elemento riguarda le caratteristiche dei beni valorizzati a livello architettonico. Il quarto concerne le formule gestionali adottate e infine l'ultimo punto riguarda le caratteristiche delle formule giuridiche rivolte a ufficializzare i processi di valorizzazione dal basso.

Il Capitolo 3 amplia il dataset utilizzato nell'analisi precedente. L'analisi statistica multivariata di cinquanta esperienze di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico dal basso in Italia ha permesso di esaminare nello specifico due elementi che sembrano determinanti per l'avvio di simili pratiche. Il primo concerne la dotazione del capitale sociale presente in un territorio che rappresenta un fattore cruciale per attivare la mobilitazione dal basso. Il secondo riguarda il ruolo di specifiche politiche pubbliche promosse dalle amministrazioni locali di riferimento per promuovere e regolare lo sviluppo di simili pratiche.

Dall'analisi emergono tre cluster. La presenza di capitale sociale e di specifiche politiche a tutela di simili pratiche consentono di comprendere le dinamiche alla base della particolare geografia a livello nazionale che assumono le cinquanta esperienze di valorizzazione dal basso analizzate.

Il Capitolo 4, impiegando la medesima metodologia e il dataset del precedente capitolo analizza più approfonditamente le esperienze sotto molteplici aspetti. L'obiettivo del capitolo è di ricercare la presenza di sottogruppi dalle caratteristiche simili giungendo a determinare le condizioni in grado di predire un esito fruttuoso dei processi di valorizzazione dal basso in Italia. In particolare, i casi studio vengono distinti per la loro dotazione di capitale sociale, la presenza o assenza di specifiche politiche pubbliche, la localizzazione a livello nazionale e urbano dei beni valorizzati, la dimensione delle città dove gli immobili sono ubicati, le dimensioni dei fabbricati, la tipologia di finanziamenti impiegati per la ristrutturazione dei beni, la formula gestionale adottata per coordinare le attività e infine la loro tipologia contrattuale. L'analisi condotta ha riconfermato, dal punto di vista della dotazione di capitale sociale e delle politiche pubbliche, l'esistenza dei cluster esaminati nel precedente capitolo e ha permesso di determinare tre condizioni determinanti per lo sviluppo dei processi di mobilitazione dal basso per la valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico. La prima condizione riguarda le caratteristiche sociali ed economiche dei luoghi in cui i processi di valorizzazione dal basso hanno sede. La seconda analizza la tipologia architettonica e planivolumetrica dei beni valorizzati. La terza, infine, analizza il quadro giuridico e gestionale che caratterizza la maggior parte delle esperienze di mobilitazione dal basso di successo.

Il Capitolo 5 approfondisce il tema dell'imprenditore sociale, l'originale tipologia di gestione emersa nella maggior parte delle esperienze dall'esito positivo di valorizzazione dal basso del patrimonio immobiliare pubblico. Partendo dall'analisi della formula gestionale delle cinquanta esperienze dal basso in Italia esaminate nei precedenti capitoli, il terzo paragrafo approfondisce due casi emblematici che si distinguono per la loro formula gestionale e per il loro esito finale. I risultati delle analisi illustrano nel dettaglio la figura dell'imprenditore sociale, la cui presenza è indispensabile per garantire il successo del progetto, e il tema della sostenibilità economica delle attività avviate nei beni valorizzati.

Il capitolo 6, infine, misura e stima il valore generato dai processi di valorizzazione dal basso nel patrimonio immobiliare riqualificato. In particolare, è stato scelto di analizzare Factory Grisù a Ferrara, un'ex caserma dei pompieri divenuta un incubatore di imprese

culturali. Il progetto dell'ex caserma è rappresentativo di numerose altre esperienze di valorizzazione dal basso in Italia. L'impossibilità di conoscere l'esito futuro delle attività e la loro intrinseca variabilità hanno imposto l'impiego di un criterio di stima che tenesse conto dell'elevato grado di incertezza che caratterizza simili pratiche. I risultati della stima illustrano la significativa creazione di valore che la mobilitazione dal basso è in grado di generare nel patrimonio immobiliare pubblico valorizzato. Segue una breve riflessione sulle due possibilità che ad oggi le amministrazioni hanno per riqualificare gli immobili in disuso: l'opzione dell'abbandono e la promozione di processi partecipati.

Il capitolo 7, infine, interpreta i risultati emersi nella tesi e definisce i futuri sviluppi della ricerca.



# La valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico: una nuova prospettiva di rigenerazione dal basso

### Introduzione

La valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico è un tema centrale per l'agenda del Paese. L'impegno per una sua ottimale riconversione e riqualificazione è al centro di un intenso dibattito dell'amministrazione centrale e degli Enti locali.

Per anni, l'azione della pubblica amministrazione è stata focalizzata sul lato dell'offerta, supponendo che dall'altra parte vi fosse una domanda senza impedimenti tecnici e finanziari disposta a farsi interamente carico della valorizzazione dei beni. La profonda crisi che nell'ultimo decennio ha colpito il settore immobiliare ha provocato un drammatico calo nella domanda di immobili da trasformare e riqualificare con il conseguente fallimento di numerose operazioni di valorizzazione. Le numerose gare d'asta andate deserte e i diversi tentativi di valorizzazione ancora in stallo a distanza di anni confermano il declino delle attività di sviluppo immobiliare e l'assenza di una domanda che nel frattempo ha profondamente mutato le sue preferenze e capacità di investimento.

Recentemente, in Italia e in ambito internazionale si sono affermate nuove forme di aggregazione della domanda che impiegano gli immobili pubblici inutilizzati - che spesso l'amministrazione non riesce più a valorizzare con gli strumenti tradizionali - per avviare progetti nei più diversi ambiti. Attività rivolte al settore profit e non profit, studi professionali, atelier di artisti e centri di produzione culturale sono solo alcune delle funzioni che vengono ospitate all'interno dei beni. Al centro di tali processi vi è la mobilitazione di una nuova domanda che, attraverso la partecipazione della cittadinanza locale, trasforma gli immobili abbandonati in luoghi per promuovere iniziative in differenti ambiti che altrimenti, a causa della loro fragilità economica e incertezza sul loro esito sarebbero difficili da promuovere.

Lo scopo del presente capitolo consiste nella presentazione delle dinamiche con cui avvengono i processi di creazione di valore nel patrimonio immobiliare pubblico in Italia

attraverso la mobilitazione dal basso della cittadinanza locale che generino simultaneamente valore per la comunità e per le amministrazioni proprietarie. Se a livello internazionale simili processi sono stati accuratamente regolamentati e il loro impiego è ormai divenuto una pratica amministrativa ormai consolidata, in Italia lo sviluppo di simili pratiche lascia spesso dubbiose le amministrazioni.

Il capitolo è suddiviso in tre parti. La prima mette in luce alcune considerazioni in merito ai processi bottom-up. La seconda analizza quindici casi studio di successo in Italia. La terza, infine, rivela i principali pattern comuni alle esperienze analizzate.

### **Ripartire dalla domanda: il valore generato dalla partecipazione della cittadinanza locale**

La severa crisi del comparto immobiliare che ha caratterizzato l'economia italiana negli ultimi anni ha avuto rilevanti conseguenze nelle procedure per la valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico. Per lungo tempo, le politiche di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico non più utile a fini pubblicitari sono state rivolte a generare il massimo valore economico nei beni promuovendo strumenti e programmi incentrati sull'offerta. Nello specifico, tali politiche miravano a rendere più adeguate e funzionali le procedure per meglio rispondere alle richieste degli investitori privati. Il focus è stato quello di promuovere con tempestività la vendita dei beni adattandosi alle istanze degli operatori privati ipotizzando che dall'altra parte vi fosse una domanda desiderosa di cogliere le opportunità offerte dalle amministrazioni proprietarie dei beni (Agenzia del Demanio, 2015).

La valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico è stata basata sulla deregolamentazione relativa al cambio di destinazione d'uso degli immobili e alle modalità di riconversione dei beni. In particolare, la creazione di valore è stata associata alla semplificazione delle procedure amministrative per rendere più agevole la dismissione dei beni, all'incremento della flessibilità delle norme urbanistiche ed edilizie e, infine, a individuare figure qualificate per trasformare in maniera efficiente il patrimonio (Camagni *et alii*, 2014).

Fondi di investimento immobiliare, *developers*, tecnici esperti nelle operazioni di sviluppo immobiliare: a queste figure è sempre stato attribuito l'incarico di interpretare correttamente dal punto di vista gestionale e finanziario l'*highest and best use* degli immobili

pubblici sottoutilizzati, con l'obiettivo di incrementare sia il valore finanziario dei beni - a beneficio delle amministrazioni proprietarie -, che economico e sociale - contribuendo a rigenerare un territorio e fornendo nuove opportunità e servizi alla cittadinanza locale.

Le significative difficoltà sopraggiunte alle amministrazioni nella valorizzazione dei beni di proprietà pubblica - le numerose aste andate deserte, gli immobili invenduti, i progetti non ancora completati o in fase di lunga trattativa - ha imposto la necessità di rivedere definitivamente le politiche di valorizzazione degli immobili pubblici.

La semplificazione del complesso apparato regolativo delle disposizioni patrimoniali e urbanistiche per la creazione di valore finanziario e collettivo non sembra più efficace a valorizzare la rilevante quantità di immobili di proprietà pubblica inutilizzati mentre sembra più vantaggioso riconsiderare le caratteristiche della domanda per riformulare nuove politiche che si rivelino maggiormente efficaci all'interno di un contesto economico profondamente diverso da quello pre-crisi.

Le forme di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico dal basso rappresentano una nuova formula di recupero dei beni abbandonati o sottoutilizzati per mezzo di progetti e azioni che capitalizzano la capacità auto-organizzativa di imprese e organismi del terzo settore. In Italia come a livello internazionale (Andersson, 2009; Colomb, 2012; Inguaggiato, 2011; Van Stein 2010), simili processi di valorizzazione hanno avuto un notevole successo anche per la loro attitudine a includere anche iniziative economicamente fragili, che avrebbero avuto significative difficoltà ad affermarsi in altre circostanze. Il patrimonio immobiliare pubblico così valorizzato si trasforma in un luogo dove è possibile sperimentare progetti di innovazione rivolti al terzo settore con effetti di interesse per le politiche di rigenerazione urbana e sociale (Inti *et alii*, 2014).

Le amministrazioni proprietarie favoriscono una nuova domanda, promuovono progetti e attività - più o meno imprenditoriali - affidando alla cittadinanza gli immobili inutilizzati da anni o a rischio di abbandono (Peck, 2012). Le esperienze di recupero bottom-up per riqualificare e valorizzare il patrimonio pubblico - talvolta anche di interesse storico e artistico - rispecchiano un nuovo modo di rigenerare la città esistente che impiega gli immobili pubblici come contenitori per avviare azioni a beneficio della città e del territorio (Aiken *et alii.*, 2008; Finan, 2014; Swyngedouw, 2005).

Il dibattito della valorizzazione del patrimonio pubblico è anche collegato a quello sulle politiche giovanili. Se gli investitori privati tradizionali non sono più interessati né hanno le disponibilità economiche per riqualificare le aree e gli edifici pubblici, la *creative class*, per

riprendere Florida (2003), possiede idee e progetti, ma non sempre le disponibilità di spesa sufficienti a metterli in atto. L'amministrazione ha la capacità di favorire simili iniziative con ciò di cui è proprietaria e che, ad oggi, ha un costo opportunità piuttosto limitato.

L'impiego di politiche di valorizzazione dal basso del patrimonio pubblico interseca anche il dibattito legato agli usi temporanei. L'impiego del bene per un breve periodo può permettere di cogliere nuove opportunità di sviluppo di un immobile che il mercato non considera più conveniente neanche nell'ipotesi di una sua possibile trasformazione. (García, 2006; Kamvasinou & Roberts, 2014; Inti, 2005; 2011; Nèmeth e Langhorst, 2014; Reynolds, 2011). L'affidamento dell'immobile ai suoi utilizzatori per un breve periodo conferisce alla proprietà la possibilità di considerare formule nuove di uso dei beni, di verificare la durata e la sostenibilità dei progetti - ad esempio le sperimentazioni di *makers* o il nuovo artigianato digitale - che altrimenti rischierebbero di non prendere avvio per mancanza di risorse proprie e spazi adeguati alle loro esigenze (Henneberry, 2017; Rietveld Landscape, 2010).

Alla base dei processi di mobilitazione dal basso il riuso degli immobili abbandonati rappresenta un'occasione non solo per riqualificare un bene abbandonato, ma soprattutto per promuovere l'innovazione in campo culturale, economico e sociale, per offrire spazi multidisciplinari di ritrovo per la comunità, con l'obiettivo di testare i progetti delle *creative industries* (Comitato economico e sociale europeo, 2010). Gli immobili pubblici da recuperare sono adatti ai nuovi usi: i grandi spazi sono in grado di contenere diverse attività dai fini apparentemente distanti tra loro - il sociale, la manifattura digitale, l'arte, le attività del tempo libero - ma generano tuttavia un luogo fertile per condividere nuove idee e accrescere la rete di relazioni nel territorio (Studio Urban Catalist, 2003).

Dal punto di vista urbanistico, lo sviluppo di simili pratiche non comporta radicali modifiche o cambiamenti. La temporaneità del progetto consente le amministrazioni di lasciare invariata la destinazione d'uso originaria. Di norma i nuovi usi temporanei vengono stabiliti insieme agli utilizzatori che hanno richiesto l'utilizzo del bene o, in alternativa, le amministrazioni definiscono genericamente gli ambiti di attività da inserire nell'immobile cercando, attraverso specifici bandi di concorso, i futuri utilizzatori del bene. Gli interventi si sviluppano con un approccio incrementale e vengono programmati in corso d'opera dai numerosi soggetti coinvolti (Agnoli, 2014; Henneberry, 2017; Inti, 2015). Le amministrazioni acconsentono alla riduzione se non all'annullamento dei valori immobiliari - ovvero, in termini economici, delle rendite - e ribaltano il loro punto di vista, rivolgendosi a nuovi attori in grado

di generare valore sociale e, eventualmente, anche valore reddituale e patrimoniale (Nèmeth e Langhorst, 2014).

In gioco vi è dunque la possibilità di promuovere le azioni di una *città intraprendente* (Brunetta e Moroni, 2011), come del resto alcune amministrazioni hanno inteso con nuove strategie d'impiego del patrimonio considerato non più riserva di valore, ma come *bene comune* (Arena e Iaione, 2012; Branca, 2011; Finan, 2014) al servizio dello sviluppo della comunità.

### **Alcuni casi di mobilitazione dal basso per la valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico in Italia a confronto**

Le esperienze di valorizzazione dal basso del patrimonio immobiliare pubblico in Italia sono numerose e hanno avuto esiti sorprendenti. In diversi territori italiani la cittadinanza locale rivitalizza un patrimonio immobiliare abbandonato da anni, attraverso il dialogo e la collaborazione con l'Ente locale proprietario. L'obiettivo da entrambe le parti consiste nel recuperare e riconsegnare un immobile pubblico inutilizzato alla collettività e ospitare nuove attività a servizio del territorio (Crosta, 2011; Louekary, 2006). Per verificare l'esistenza di pattern comuni all'interno delle esperienze di valorizzazione dal basso in Italia, sono state selezionate quindici esperienze, scelte perchè ritenute le più rilevanti, di successo e dalle caratteristiche facilmente replicabili in altri territori italiani, in modo da restituire una rassegna completa di esperienze di mobilitazione dal basso in Italia.

Per ciascun caso studio, le informazioni riscontrate sono esito di interviste, rilevazioni sul campo e *desk research*. Per confrontare più facilmente i quindici casi, per ciascuno di essi sono state verificate le seguenti caratteristiche: la città, la localizzazione in base ai diversi livelli di centralità e accessibilità, la tipologia dell'immobile oggetto di riqualificazione, le dimensioni, l'ammontare dei lavori necessari alla funzionalità dei beni, i soggetti promotori e la formula contrattuale a fondamento dell'accordo tra la proprietà e i soggetti interessati alla riqualificazione (cfr. Tabella 1).



**Tabella 1: Casi studio di valorizzazioni bottom-up in Italia.**

Fonte: nostra elaborazione su fonti varie

Nome	Città	Localizzazione	Tipologia architettonica	Dimensioni	Funzioni	Lavori	Iniziativa	Iniziativa	Formula contrattuale
Teatro sociale Gualtieri	Gualtieri (RE)	1	Teatro	2	Attività culturali e teatro	1, 2	Ass. Teatro Sociale di Gualtieri	Ass. Teatro Sociale di Gualtieri e comune di Gualtieri	1 (4 anni)
Palestra L.U.P.o	Catania	1	Ex palestra comunale	1	Attività sportive	2	Collettivo L.U.P.o	Collettivo L.U.P.o e comune	1
Progetto NOVA Cantieri Creativi	Santo Stefano di Magra (SP)	1	Ex opificio	3	Uffici pubblici, attività culturali, biblioteca, urban center, foresteria e residenza creativa	1, 2	Ass. NOVA	Ass. NOVA e comune e proprietario privato	1 (8 anni)
Spazio Grisù	Ferrara	1	Caserma vigili del fuoco	1	Attività culturali, incubatore di start up	1, 2	Ass. Grisù	Ass. Grisù e Provincia	1 (5 anni)
Mercato Sonoro	Bologna	2	Mercato coperto	1	Attività culturali, musicali, mercato, artigianato	2	Orchestra SenzaSpine	Orchestra SenzaSpine e comune	1 (4 anni)
Fabbrica del Vapore	Milano	2	Ex edificio industriale	3	Attività culturali, mercato, artigianato	1, 2	Comune di Milano	13 ass. e comune	2
Caserma la Marmora	Torino	2	Caserma	3	Attività culturali	2	Ass. via Asti Libera	Occupazione	3
Area Ex Fadda	San Vito dei Normanni (BR)	2	Ex stabilimento enologico	1	Attività culturali, mercato, artigianato	1, 2	Sandei Srl e altre 5 assoc.	Sandei Srl e altre 5 assoc., comune, Regione	1
Casa Bossi	Novara	1	Edificio residenziale	1	Attività culturali	2	Comitato d'Amore Casa Bossi	Comitato d'Amore Casa Bossi, comune	1
									2 (1 anno)
Mercato Metropolitano	Milano	1	Stazione	2	Attività culturali, mercato, artigianato	2	Unaproa	Unaproa e FS	

Nome	Città	Localizzazione	Tipologia architettonica	Dimensioni	Funzioni	Lavori	Iniziativa	Iniziativa	Formula contrattuale
Senza Filtro	Bologna	3	Ex edificio industriale	2	Attività culturali	1, 2	Ass. Planimetrie Culturali	Ass. Planimetrie Culturali, proprietari (privato e Comune)	1
Caserma Piave	Treviso	1	Ex Caserma	3	Attività culturali	2	Ass. Ztl	Ass. Ztl, Comune, IUAV di Venezia	3
Manifatture Knos	Lecce	2	Ex scuola	1	Attività culturali	1, 2	Ass. Sud Est	Ass. Sud Est e Provincia	1
Ex ospedale psichiatrico Paolo Pini	Milano	3	Ex ospedale psichiatrico	3	Servizi pubblici, attività culturali, teatro, ostello, ristoro	1, 2	Ass. Olinda	Ass. Olinda, Provincia, aziende ospedaliere, A.s.l.	1
La Cupa	Ancona	1	Ex scuola dell'infanzia	1	Attività culturali, ristoro, palestra	2	La Cupa Spazio autogestito	La Cupa spazio autogestito	3

#### Legenda

Nome: nome dell'iniziativa

Città: distinzione a livello nazionale in nord; centro; sud

Localizzazione: a livello urbano 1) centro, 2) semicentro, 3) periferia

Dimensioni: 1) piccole, 2) medie, 3) grandi

Funzioni: servizi pubblici, attività culturali, attività economiche

Lavori: 1, 2) manutenzione straordinaria e ordinaria, 2) manutenzione ordinaria

Iniziativa: soggetti privati, ente pubblico

Soggetti proponenti: partecipata, occupazione spontanea

Formula contrattuale: 1) concessione gratuita, 2) canone di locazione calmierato 3) nessuna formula contrattuale



La *città* indica l'ubicazione dell'immobile. La *localizzazione* individua genericamente la posizione del bene a livello urbano in base al suo livello di centralità: tale variabile è stata suddivisa tra localizzazione centrale, semicentrale o periferica. La variabile legata alla *tipologia architettonica* indica la tipologia architettonica dell'immobile riqualificato: caserme, teatri, scuole, edifici industriali sono alcune tra le più frequenti tipologie di immobili riconvertiti. La variabile *dimensione* definisce, per classi di ampiezza, la superficie coperta dei manufatti (piccola per aree fino a 5.000 mq, media tra 5.000 e 20.000 mq, grande da 20.000 mq in avanti). Le *funzioni* specificano l'ambito delle nuove attività insediate. La variabile legata ai lavori definisce il contributo degli interventi di riqualificazione apportati dai nuovi utilizzatori ed è stato distinto in manutenzione ordinaria e manutenzione straordinaria. La voce *iniziativa* identifica quale sia stato il soggetto che ha avviato l'iniziativa di valorizzazione, mentre la voce *soggetti* individua coloro che hanno permesso lo sviluppo di simili pratiche. La variabile legata alla *formula contrattuale*, infine, indica il tipo di rapporto giuridico e gestionale impiegato per occupare i beni ed è stata distinta in concessione a titolo gratuito, canone calmierato o nessuna formula contrattuale.

I dati raccolti sono stati rielaborati convertendo le caratteristiche analizzate in forma quantitativa (cfr. Tabella 2). Dalle elaborazioni eseguite emergono pattern dominanti che mostrano, seppur con alcune variazioni, significative analogie nelle esperienze esaminate.

**Tabella 2 - Percentuali delle variabili dei casi studio analizzati**

Fonte: elaborazione dell'autrice su fonti varie

<b>Localizzazione</b>	centro 53,3%, semicentro 33,3%, periferia 13,3%
<b>Dimensioni</b>	piccole 46,7%, medie 20%, grandi 33,3%
<b>Funzioni</b>	servizi pubblici 13,3%, attività culturali 100%, attività economiche 46,7%
<b>Lavori</b>	manutenzione straordinaria e ordinaria 53,3%, solo manutenzione ordinaria 13%
<b>Iniziativa</b>	soggetti privati 93,3%, ente pubblico 6,6%
<b>Soggetti</b>	partecipata 80%, occupazione spontanea 20%
<b>Contratto</b>	Concessione gratuita 66,7%, canone di locazione calmierato 13,3%, nessuna formula contrattuale 20%

Il primo dato significativo che emerge è rappresentato dalla localizzazione geografica. Oltre il 66 % delle esperienze analizzate ha sede nel Nord Italia, seguito dal Sud (20%) e dal Centro Italia (13,3%). Le iniziative analizzate sono prevalentemente localizzate in città di medie-grandi dimensioni. I casi di Gualtieri, Santo Stefano di Magra e San Vito dei Normanni non sono un'eccezione, poiché sono comuni limitrofi a grandi città. La maggior parte degli immobili è ubicata nel centro della città o nel semicentro, mentre i casi di immobili localizzati nelle periferie sono minori. La tipologia architettonica è molteplice: dagli edifici industriali (che una volta dismessi sono divenuti di proprietà degli Enti locali), alle caserme, ai teatri, alle stazioni, alle scuole e ai mercati coperti. Anche dalla variabile legata alla dimensione degli edifici non emerge un *pattern* distinto: la maggioranza dei casi analizzati ha sede in edifici di piccole dimensioni per una media di circa 3.000 mq, ma il 30% delle esperienze analizzate è ubicato in manufatti di oltre 20.000 mq.

Le *creative industries*, per riprendere un'espressione di grande attualità nella letteratura nazionale e internazionale, sono il fattore chiave per la valorizzazione dal basso del patrimonio immobiliare pubblico: tutte i casi studio analizzati ospitano - anche non se non in forma esclusiva - attività legate alla creatività e alla innovazione e si esplicano secondo declinazioni sociali e culturali eterogenee. Le manifestazioni d'arte di Casa Bossi <sup>6</sup>, le rassegne culturali gratuite di artisti spesso anche molto affermati nel Teatro Sociale di Gualtieri <sup>7</sup>, i concerti musicali del Mercato Sonoro di Bologna <sup>8</sup> fanno emergere chiaramente un percorso di valorizzazione fortemente focalizzato sulla cultura legata all'innovazione.

Nella gran parte delle esperienze analizzate sono presenti attività imprenditoriali che consentono il reperimento di risorse necessario per la gestione del patrimonio: le funzioni più remunerative sono legate al mercato agro-alimentare o ai prodotti dell'artigianato locale. Il mix tra spazi destinati esclusivamente alla cultura e quelli legati alle attività più reddituali può generare combinazioni inedite: Factory Grisù <sup>9</sup>, un incubatore di imprese culturali e creative che ha sede in una ex caserma dei vigili del fuoco localizzato in centro a Ferrara, è un

---

<sup>6</sup> Sulla storia dell'edificio e del Comitato, sui progetti e iniziative in corso, è possibile consultare il sito <http://www.casabossinovara.com/>.

<sup>7</sup> Sul processo di riqualificazione del teatro e sugli eventi in corso, cfr. il sito <http://www.teatrosocialegualtieri.it/>.

<sup>8</sup> In merito all'evoluzione del Mercato rionale San Donato di Bologna trasformato in Mercato Sonoro cfr. il sito del comune di Bologna: <http://www.comune.bologna.it/news/nuova-vita-al-mercato-san-donato-grazie-alla-cultura-ospiter-la-sede-dellorchestra-senzaspine>.

<sup>9</sup> Sulla riconversione della caserma e sulle attività in corso, cfr. il sito ufficiale dell'associazione, disponibile al link: <http://factorygrisu.org/>. Per approfondimenti sulla storia della caserma, cfr. capitolo 6.

rilevante esempio di come le imprese profit e le attività culturali possano promuoversi a vicenda attraverso la promozione di eventi in grado di attrarre un pubblico più vasto.

Generalmente, gli iniziatori della valorizzazione si fanno carico degli interventi di manutenzione del manufatto, anche se sono particolarmente onerosi rispetto alla mera manutenzione ordinaria del bene. Gli interventi realizzati non consistono nel totale recupero e restauro del bene: simili operazioni sarebbero incompatibili - per onerosità e tempi di ammortamento - con la natura temporanea e incerta di simili esperienze. Ciononostante, i costi sostenuti per le operazioni di ristrutturazione del bene sono di gran lunga di minore entità rispetto a dover corrispondere un canone a prezzi di mercato per beni simili e ubicati nella medesima zona.

La maggioranza delle esperienze analizzate è stata avviata da soggetti privati con l'obiettivo di recuperare il patrimonio immobiliare pubblico per donarlo alla comunità anche se esistono delle eccezioni: il comune di Milano ha deliberatamente promosso un bando per l'affidamento degli spazi ai cittadini interessati all'ex fabbrica ora divenuta la Fabbrica del Vapore di Milano <sup>10</sup>.

Ancora, le esperienze di riqualificazione iniziano grazie alle iniziative portate avanti dai soggetti privati e solo successivamente vengono riconosciute e promosse dall'amministrazione. Solo in tre esperienze, nella Caserma La Marmora a Torino <sup>11</sup>, nella caserma Piave di Treviso<sup>12</sup> e nel centro La Cupa di Ancona, l'iniziativa e la conseguente occupazione dell'immobile non è stata ancora ufficialmente riconosciuta, anche se ufficiosamente è consentita.

Infine, la quasi totalità dei casi studio analizzati sono stati affidati dall'ente proprietario agli utilizzatori a titolo gratuito per un tempo limitato che varia da tre anni - come avvenuto nel caso di Senza Filtro di Bologna -, a otto anni per i Cantieri Creativi Nova, fino a un tempo indeterminato, come è successo per Casa Bossi. Due le eccezioni con il contratto di locazione a canone calmierato - la Fabbrica del Vapore e il Mercato Metropolitano a Milano - .

---

<sup>10</sup> Per approfondimenti sulla riconversione dell'edificio e sulle attività in corso, cfr. il sito <http://www.fabbricadelvapore.org>.

<sup>11</sup> Sul processo di occupazione e valorizzazione della Caserma La Marmora, cfr. il sito <http://www.viaastiliberata.it/>.

<sup>12</sup> In merito al processo di riqualificazione della caserma Piave di Treviso tuttora in corso, è possibile consultare il link: <http://www.openpiave.net/>.

## **Cinque elementi comuni alle esperienze di successo di valorizzazione dal basso**

L'analisi dei processi di valorizzazione di immobili pubblici promossi dal basso evidenzia alcune analogie che accomunano le esperienze considerate. Tali analogie permettono di mettere in luce alcune caratteristiche che si rivelano importanti predittori del successo della valorizzazione del patrimonio pubblico dal basso.

Le condizioni che lo studio individua sono cinque. La prima è rappresentata dalla presenza di una specifica fascia di popolazione – eterogenea per interessi e formazione culturale – che promuove creatività e innovazione mettendosi direttamente in gioco. È al centro delle città che simili processi si affermano più frequentemente e l'indagine evidenzia come il fenomeno della valorizzazione dal basso riguardi soprattutto i centri urbani più significativi. Sono rare le esperienze riscontrate in città di piccole dimensioni: i casi rilevati in città con meno di 50.000 abitanti sono limitati e si tratta comunque di località facilmente raggiungibili dai centri urbani.

La presenza di comunità capaci di auto-organizzazione appare decisiva per il successo di nuove forme di valorizzazione dal basso del patrimonio e appare chiara la correlazione di simili soggetti con la loro localizzazione al centro di città di medie e grandi dimensioni. La presenza di un rilevante capitale umano e creativo e la capacità dei gruppi di auto-organizzarsi in comunità aperte e porose, capaci di una autonoma progettualità da contrapporre alla inerzia di strategie patrimoniali superate, si rivela dunque dirimente e fortemente correlata con la taglia delle città interessate (Carta, 2011; Florida, 2003; Fusco Girard, 2011).

I beni immobili messi a disposizione dall'amministrazione pubblica rappresentano l'occasione per catalizzare e rendere concreta una progettualità latente nei più diversi ambiti, con l'effetto di promuovere congiuntamente valore economico, culturale e sociale (Cohendet e Zapata, 2009) con attività piuttosto diverse tra loro, dal sociale al settore profit, dall'ambito professionale a quello associativo.

È tuttavia la cultura il tratto che accomuna le iniziative di valorizzazione dal basso del patrimonio immobiliare pubblico. Emblematico è il caso bolognese dell'Orchestra SenzaSpine, un'associazione di musicisti ha vinto il bando promosso dal Comune sulla

crescita e la sostenibilità del settore creativo per valorizzare la città <sup>13</sup>. I giovani musicisti dell'associazione – professionisti under 35 senza un'occupazione stabile organizzano concerti e corsi di formazione all'interno del mercato di San Donato, concesso gratuitamente dall'amministrazione cittadina per far riscoprire la musica classica a adulti, bambini e anziani.

La seconda condizione è data dalla localizzazione dei beni. L'analisi mette in luce come gli immobili oggetto di valorizzazione siano ubicati nelle aree più centrali delle città. I centri delle città sono le aree maggiormente adatte a ospitare e accrescere i processi di valorizzazione bottom-up perché sono i luoghi maggiormente in grado di valorizzare le relazioni sociali presenti nel territorio (European Regional Development Fund, 2010). Tali luoghi rappresentano il cuore pulsante della città, sono particolarmente dinamici e offrono innumerevoli stimoli e saperi differenti dati dal melting pot di differenti culture (Cities Institute, 2005). A ciò si aggiunga la migliore dotazione infrastrutturale e un maggior livello di accessibilità che solo le aree urbane centrali riescono a offrire, rendendo gli immobili maggiormente raggiungibili e fruibili da una più vasta comunità.

Ciononostante, vi sono diverse esperienze di processi di valorizzazione dal basso di successo avviati in contesti periferici o suburbani. E' il caso dell'area Ex Fadda<sup>14</sup>, ex stabilimento enologico trasformato in un centro culturale, grazie all'iniziativa di numerose associazioni. L'immobile è localizzato a San Vito dei Normanni, a venti chilometri da Brindisi. Sebbene il complesso sia ubicato in un comune suburbano, l'area Ex Fadda è tuttavia agevolmente accessibile da Brindisi. La sua vicinanza alla zona turistica salentina consente all'area Ex Fadda di promuovere attività ed eventi non solo per la comunità locale, ma anche per i numerosi turisti che nella stagione estiva frequentano la zona.

La terza condizione concerne la tipologia degli immobili riqualificati e la natura delle operazioni di ristrutturazione realizzate dagli utilizzatori del bene. Scuole, ex caserme, ampi edifici industriali ormai dismessi e vecchi magazzini ferroviari rappresentano solo una parte delle tipologie architettoniche riqualificate. Generalmente questi immobili sono stati oggetto di innumerevoli tentativi di valorizzazione promossi dalla pubblica amministrazione - gare d'asta pubblica, bandi per concedere le strutture in locazione o in concessione di lunga durata - che non hanno avuto l'esito sperato e per questo motivo sono stati poi concessi alla

---

<sup>13</sup> Il bando vinto è INCREDIBOL, INnovazione CREativa DI BOLogna. Per approfondimenti è possibile consultare il seguente link: <http://www.incredibol.net/>. Inoltre, l'associazione Orchestra SenzaSpine, ha vinto per il medesimo progetto il bando *Culturability* promosso dalla fondazione Unipolis, disponibile al seguente link: <http://culturability.org/>.

<sup>14</sup> Per conoscere i progetti in corso nell'ex opificio si rimanda al seguente link: <http://www.exfadda.it/>.

cittadinanza locale. Questi immobili sono caratterizzati da ampie superfici che necessitano di onerosi interventi di restauro e presentano inoltre caratteristiche planivolumetriche tipiche delle loro tipologie architettoniche.

Talvolta, gli elementi che contraddistinguono l'architettura dell'immobile possono rappresentare un ostacolo per i possibili investitori privati, che oltre a dover provvedere a proprie spese agli onerosi interventi di restauro devono anche stravolgere il manufatto per adattarlo alle nuove funzioni. Nei processi di valorizzazione dal basso, la tipicità di questi ambienti è considerata un punto di forza degli immobili: le caratteristiche peculiari dei manufatti vengono spesso enfatizzate e risaltate per renderlo unico (Drake, 2003).

Spesso gli iniziatori di simili processi non dispongono delle risorse economiche sufficienti per farsi interamente carico delle operazioni di ristrutturazione a regola d'arte degli spazi da loro utilizzati all'interno di questi ampi immobili. Ancora, nella maggior parte dei casi con solo l'acquisto dei materiali e grazie all'auto-recupero - spesso ad opera non solo degli utilizzatori degli spazi ma dell'intera cittadinanza – gli operatori riescono a sostenere gran parte degli interventi necessari per riqualificare il bene. Le operazioni di ristrutturazione dell'immobile sono sempre a carico delle persone che utilizzano gli spazi, anche se vi sono diversi casi in cui l'Ente locale finanzia in tutto o in parte gli interventi di riqualificazione. Per questo motivo nella maggioranza dei casi gli interventi di recupero si limitano alle operazioni di messa in sicurezza del bene per garantirne il suo recupero e la sua conservazione cercando di massimizzare il costo/efficacia degli interventi.

A Milano, il Mercato Metropolitan<sup>15</sup>, l'ex stazione di Porta Genova concessa in locazione a canone calmierato per un anno a Unaproa, ha consentito il recupero e la trasformazione dell'immobile in un centro commerciale agro-alimentare in concomitanza di EXPO 2015. L'ampia superficie disponibile unitamente alle tempistiche molto ristrette di concessione del bene hanno comportato la necessità di provvedere a interventi di minore entità e nel tempo minore possibile, con operazioni che consentissero di mettere l'immobile in sicurezza e renderlo pubblicamente fruibile. Una volta scaduto il contratto, l'ottimo risultato raggiunto ha consentito a Unaproa di prolungare la sua permanenza nell'immobile anche grazie all'amministrazione cittadina che è intervenuta personalmente per trovare un accordo con FS non solo per prolungare la durata del contratto ma per offrire ulteriori aree di proprietà del Comune alla Darsena. Il successo dell'iniziativa ha anche permesso a Unaproa

---

<sup>15</sup> Per approfondimenti sul progetto iniziale e le attuali attività si rimanda al seguente link: <http://www.mercatometropolitano.it/>.

di avviare il progetto anche in altre stazioni abbandonate in Italia e in particolare nelle stazioni di Roma e Torino, dove le strutture sono state concesse per un periodo limitato a sei mesi eventualmente rinnovabili.

La quarta condizione riguarda la tipologia di gestione impiegata. La maggior parte delle esperienze analizzate prevede la figura di un solo amministratore a cui viene affidata la responsabilità dell'intero complesso. Tale figura a sua volta affida i singoli spazi ai differenti utilizzatori, divenendo il soggetto di riferimento e di mediazione tra l'ente proprietario e i singoli utilizzatori degli spazi. Generalmente questa figura è l'autore del progetto ed è anche colui che si assume le responsabilità di coordinare, gestire e stabilire tutto ciò che avviene all'interno dell'immobile, svolgendo un ruolo cruciale per il successo dell'intero progetto.

A Ferrara in una ex caserma dei vigili del fuoco è sorto Factory Grisù, un incubatore di imprese culturali e start up sorto con l'obiettivo di raccogliere tutte le imprese innovative dell'Emilia Romagna, l'associazione Grisù ha sviluppato interamente il progetto. Oltre a portare avanti l'idea, l'associazione si è occupata di stabilire le funzioni da collocare all'interno del complesso accertandone le compatibilità con le altre attività presenti. L'ingresso a Factory Grisù non è facile: non è sufficiente avere un'idea originale, ma il soggetto proponente deve mostrare un dettagliato *business plan* e, una volta stabilitosi all'interno del complesso, per poter restare è necessario rendicontare puntualmente i bilanci dell'attività<sup>16</sup>.

Il quinto punto, infine, riguarda le formule amministrative con cui vengono affidati gli immobili. I casi studio analizzati mettono in luce come i processi dal basso talvolta si impostino spontaneamente e senza alcuna formula contrattuale preimpostata, che viene stipulata con l'amministrazione in un secondo momento. Altre esperienze sorgono con un dialogo partecipato con l'Ente locale di riferimento ma, in entrambi i casi, le tipologie contrattuali con cui vengono ufficializzate le iniziative convergono.

La maggior parte degli immobili vengono ceduti a titolo gratuito per venire incontro alle esigenze degli utilizzatori che in genere, all'inizio del loro progetto, non dispongono delle risorse economiche sufficienti a sostenere un canone ai prezzi commerciali. Ciononostante, non tutti gli spazi vengono affidati a titolo gratuito: sono diverse le concessioni a canone calmierato come per il Mercato Metropolitano o per la Fabbrica del Vapore a Milano. Il canone di locazione nullo o quasi nullo per gli spazi affidati agli iniziatori di questi processi

---

<sup>16</sup> Per approfondimenti sulla storia di Factory Grisù si rimanda al Capitolo 6.

rappresenta un'opportunità per gli ideatori dei progetti e per l'ente proprietario. Le amministrazioni favoriscono una nuova imprenditorialità offrendo un patrimonio inutilizzato e risparmiando sui costi di guardiania e messa in sicurezza. In caso di insuccesso del progetto, l'immobile verrà comunque riconsegnato in condizioni manutentive migliori rispetto a quando è stato affidato agli utilizzatori. Allo stesso modo i promotori dei progetti beneficiano del contenimento dei costi per la locazione dei locali per sperimentare i loro progetti con un basso rischio dell'investimento (Vivant, 2013).

Lo sviluppo di simili processi interseca i temi legati all'uso temporaneo. Di norma, gli immobili vengono affidati agli utilizzatori per un breve periodo, che varia da alcuni mesi fino a pochi anni. L'uso temporaneo è considerato un "tempo di mezzo" (Inti, 2014) tra l'abbandono e la progettazione di nuovi usi permanenti per il bene. La temporaneità consente agli utilizzatori di riqualificare una proprietà non più considerata appetibile dal mercato immobiliare restituendola alla comunità e facendola scoprire a un vasto pubblico da cui potrebbero emergere investitori interessati a investire per definire una nuova funzione permanente (Andres, 2013; Colomb, 2012; Inti, 2014; Nèemeth & Langhorst, 2014).

La formula contrattuale che ricorre maggiormente nelle esperienze analizzate è data dal comodato d'uso gratuito. Il comodato d'uso è un contratto tra l'ente proprietario e il soggetto incaricato ad amministrare il bene, o può anche essere stipulato con uno o più comodatari. Nel primo caso altri contratti di sub-comodato si possono stipulare tra il soggetto gestore del bene e i diversi utilizzatori degli spazi. Tale tipologia di contratto si rivela la più adatta per il proprietario e per gli utilizzatori del bene, poiché entrambe le parti possono svincolarsi facilmente e in breve tempo dagli accordi stipulati.

Nell'esperienza del mercato coperto di San Donato, il comodato d'uso gratuito per quattro anni è la tipologia di contratto stipulata tra il Comune di Bologna e l'associazione Orchestra SenzaSpine. Oltre ad aver affidato gratuitamente gli spazi, la municipalità di Bologna ha proposto all'Associazione di eseguire qualche lavoro di manutenzione straordinaria nell'immobile. Se l'associazione contribuirà a sue spese a ristrutturare parte dell'immobile, il Comune rinnoverà automaticamente, al termine del contratto, il periodo di comodato senza inserire vincoli temporali.

Un'altra soluzione è rappresentata dal Mercato Metropolitano di Milano, già menzionato precedentemente, affidato in concessione con un canone di locazione calmierato al consorzio UnaProa per un periodo iniziale di un anno durante il periodo di



EXPO 2015. Il successo che ha avuto l'iniziativa, non solo ha consentito di prorogare la durata della concessione, ma attraverso le medesime formule giuridiche anche la stazione di Porta Susa a Torino è stata parzialmente riqualificata.

## Conclusioni

La valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico ha sperimentato negli ultimi anni nuovi processi basati sulla partecipazione della cittadinanza locale e iniziati per la maggior parte dei casi dal basso, dall'auto-organizzazione di attori desiderosi di avviare attività rivolte al settore profit e no profit.

Le sopraggiunte condizioni del settore immobiliare hanno evidenziato le opportunità di valorizzare il patrimonio immobiliare pubblico dal basso, promuovendo progetti e azioni della comunità locale che vive in prima persona i luoghi valorizzati per avviare servizi e attività nei più differenti settori.

Il presente capitolo ha voluto verificare, attraverso l'analisi dei quindici esperienze di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico dal basso di successo in Italia, quali siano le principali caratteristiche dei processi bottom-up individuando cinque elementi comuni alle esperienze. La presenza di una comunità attiva e in grado di portare avanti processi auto-organizzati, la posizione centrale dei beni immobili, determinate caratteristiche architettoniche dei manufatti e il loro stato di conservazione, la presenza di un unico gestore in grado di coordinare tutte le attività all'interno del bene e l'impiego di specifiche formule contrattuali flessibili e adattabili alle esigenze della proprietà e degli utilizzatori rappresentano i pattern comuni delle esperienze più celebri di valorizzazione partecipata in Italia.

Attraverso la mobilitazione dal basso, il ruolo dell'amministrazione proprietaria si innova radicalmente. L'Ente locale non mira più a creare valore economico nei beni immobili agevolando le procedure dei *developers* per semplificare gli strumenti patrimoniali e urbanistici rendendoli più conformi alle aspettative del mercato. Al contrario, l'amministrazione si relaziona con le richieste della cittadinanza promuovendo strumenti e azioni che assegnano i beni sottoutilizzati e destinati all'abbandono a soggetti capaci di imprenditorialità e innovazione nei più diversi ambiti. I processi partecipati per promuovere la valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico si basano sull'affidare i beni a imprese culturali e sociali - in particolar modo alle *creative industries* - , che di loro natura sono fragili

e ad alto rischio di riuscita. Per questo motivo simili iniziative non sono destinate ad avere sempre successo.

# Il ruolo del capitale sociale e delle politiche pubbliche per lo sviluppo della mobilitazione dal basso

## Introduzione

Le esperienze di valorizzazione dal basso del patrimonio immobiliare pubblico sono sempre più frequenti nel nostro Paese. Il desiderio delle comunità locali di essere partecipi nelle scelte pubbliche è stato colto dal governo centrale che ha attivato specifiche disposizioni per favorire la partecipazione della cittadinanza locale nei processi di rigenerazione urbana.

In particolare nel 2014, con l'istituzione del Decreto Sblocca Italia, nell'articolo 24<sup>17</sup> l'amministrazione centrale ha riconosciuto ufficialmente i meccanismi di valorizzazione dal basso, trasferendo alle comunità parte del potere decisionale che, con le tradizionali procedure di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico, era affidato esclusivamente agli Enti locali e agli investitori privati.

Il tema di tale disposizione è complesso. Da una parte riconosce il ruolo rilevante della comunità locale e individua le modalità con cui l'amministrazione ha la facoltà di formalizzare simili esperienze. Dall'altra tale disposizione stravolge completamente la natura

---

<sup>17</sup> Art. 24 D.L. 12 settembre 2014, n.133 "Misure di agevolazione della partecipazione delle comunità locali in materia di tutela e valorizzazione del territorio: I comuni possono definire con apposita delibera i criteri e le condizioni per la realizzazione di interventi su progetti presentati da cittadini singoli o associati, purché individuati in relazione al territorio da riqualificare. Gli interventi possono riguardare la pulizia, la manutenzione, l'abbellimento di aree verdi, piazze, strade ovvero interventi di decoro urbano, di recupero e riuso, con finalità di interesse generale, di aree e beni immobili inutilizzati, e in genere la valorizzazione di una limitata zona del territorio urbano o extraurbano. In relazione alla tipologia dei predetti interventi, i comuni possono deliberare riduzioni o esenzioni di tributi inerenti al tipo di attività posta in essere. L'esenzione è concessa per un periodo limitato e definito, per specifici tributi e per attività individuate dai comuni, in ragione dell'esercizio sussidiario dell'attività posta in essere. Tali riduzioni sono concesse prioritariamente a comunità di cittadini costituite in forme associative stabili e giuridicamente riconosciute."

e gli effetti delle tradizionali politiche di rigenerazione degli immobili e aree pubbliche: il modello amministrativo *top-down* si rinnova e diviene *bottom-up*.

L'art. 24 conferisce la facoltà ai singoli Enti Locali di approvare specifiche linee guida che regolino l'avvio dei processi partecipati. Il comune di Bologna è stato il primo comune nel 2014 a redigere la "Carta dei Beni Comuni" che regola tutti gli aspetti inerenti la partecipazione della comunità locale nei processi di riuso del patrimonio immobiliare pubblico e di rigenerazione urbana. Ciononostante, ad oggi non tutti i comuni italiani hanno promosso specifiche politiche a tutela delle comunità auto-organizzate e alcuni territori sembrano ancora ostili nel promuovere simili esperienze.

A un'attenta osservazione della geografia che assumono i processi di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico in Italia, la presenza di specifiche politiche pubbliche a tutela dei beni comuni non sembra essere l'unico elemento determinante per lo sviluppo di simili pratiche. Diverse esperienze di successo in Italia hanno avuto luogo anche in assenza di specifiche politiche pubbliche e con un'amministrazione non collaborativa.

Le ragioni dell'avvio di esperienze dal basso anche in assenza di specifiche politiche pubbliche a tutela di simili iniziative sembrano essere dovute alla presenza del capitale sociale all'interno del territorio. Putnam e altri studiosi (Aiken et alii., 2008; Bailey, 2012) sottolineano la necessità della dotazione di capitale sociale - inteso come la propensione della comunità locale a essere dinamica, fortemente desiderosa a intervenire direttamente nelle scelte civiche - per facilitare la collaborazione in un territorio, divenendo l'elemento di unione tra varie comunità, i *decision makers* e la politica.

L'obiettivo del presente capitolo è rivolto all'analisi delle condizioni a livello sociale e politico per garantire uno sviluppo di successo dei processi di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico dal basso. In particolare verranno analizzati due elementi che sembrano essere cruciali per lo sviluppo di simili iniziative: la dotazione di capitale sociale all'interno del territorio e la presenza di specifiche politiche pubbliche che tutelino lo sviluppo di tali pratiche.

Il primo paragrafo introduce il tema del capitale sociale e delle politiche pubbliche in Italia. La seconda parte presenta la metodologia di ricerca condotta su cinquanta esperienze di successo di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico dal basso, analizzandole attraverso la statistica descrittiva multivariata. La terza mette in luce i determinanti a livello politico e sociale per garantire il successo delle iniziative di rigenerazione bottom-up. La quarta, infine, interpreta i risultati.

## **I processi bottom-up per la valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico: il ruolo del capitale sociale e delle politiche pubbliche**

Ad oggi, una innovativa strategia di rigenerazione ha luogo in Italia: alcune comunità auto-organizzate impiegano il patrimonio immobiliare pubblico per sviluppare progetti a sfondo culturale e sociale. Start-up, iniziative no profit nel welfare sussidiato, uffici co-working, atelier di artisti e luoghi di produzione culturale: una nuova emergente domanda costituita dal terzo settore trasforma il patrimonio immobiliare pubblico abbandonato in luoghi all'interno del quale sviluppare un ampio range di attività imprenditoriali.

La maggior parte di simili processi ha luogo valorizzando beni abbandonati da tempo, senza che sia mai stato avviato un tentativo specifico di valorizzazione da parte dell'amministrazione. In altri casi i processi bottom-up sono la risposta di innumerevoli tentativi di valorizzazione promossi dalle autorità pubbliche di riferimento, ad esempio l'istituzione di strumenti tecnici ad hoc, concessioni di valorizzazione o gare d'asta - che non hanno trovato una risposta concreta nel mercato. In entrambe le circostanze, i processi dal basso si avviano in proprietà abbandonate che hanno perso - del tutto o in parte - il loro valore economico con importanti conseguenze. Problemi di conservazione dei manufatti, atti vandalici negli edifici e nel quartiere e svalutazione dell'immobile che è rimasto per lungo tempo sul mercato senza ricevere alcuna offerta economica per il suo recupero. In un simile scenario, quando le politiche pubbliche tradizionali non hanno avuto il successo sperato, l'innovazione sociale può contribuire a generare altri tipi di valorizzazione sulle proprietà pubbliche del settore immobiliare.

I processi di valorizzazione bottom-up sembrano essere basati sulla dotazione di capitale sociale nel territorio (Bailey, 2012; Gastaldi, 2011; Camagni, 2017; Cuthill, 2003; Forrest & Kearns, 2001; Putnam, 1993), cioè la presenza di una comunità locale attiva, dotata di rilevanti virtù civiche, interessata a valorizzare le risorse locali e desiderosa di essere coinvolta nelle scelte pubbliche per rigenerare il proprio territorio. La presenza di una cittadinanza attiva, autogestita in una comunità aperta e flessibile, sembra essere la premessa essenziale per garantire risultati di successo delle iniziative bottom-up (Bailey, 2012; Branca, 2011; Fusco Girard, 2011; Micelli & Mangialardo, 2016).

L'articolo 24 del Decreto Sblocca Italia è stato interamente dedicato alla "facilitazione delle misure per la partecipazione locale nella difesa e nella valorizzazione del territorio". Questo è un chiaro segnale di apertura verso simili pratiche da parte del governo centrale

che ha compreso come simili iniziative possano rappresentare un'alternativa valida alle politiche tradizionali per la creazione di valore nel patrimonio immobiliare pubblico. Tale decreto disciplina la facoltà per ogni Ente locale di istituire regole specifiche per regolare i processi dal basso. Fino ad oggi quasi duecento comuni<sup>18</sup> italiani hanno redatto specifici regolamenti e linee guida per promuovere la partecipazione della comunità nei processi di rigenerazione urbana (Arena e Iaione, 2012, Moroni, 2015, Pignaris, 2015).

Per individuare come, e in che modo il capitale sociale e la presenza di specifiche politiche pubbliche siano due condizioni determinanti per l'avvio dei processi partecipati, sono stati selezionate cinquanta esperienze di successo di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico in Italia<sup>19</sup>. Tali iniziative sono rappresentative, per qualità e quantità, della maggior parte dei processi di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico in Italia e offrono una panoramica attendibile che tiene conto della loro vasta eterogeneità.

I cinquanta casi di studio provengono da un'intensa attività di *desk research* e da interviste sul campo. Tutti i beni considerati sono di proprietà degli Enti locali e sono abbandonati da diversi anni. Per la maggior parte dei casi di studio, l'amministrazione non aveva provveduto a promuovere alcun strumento tecnico di valorizzazione ma esistono alcuni casi in cui l'amministrazione non è riuscita a valorizzare il bene neanche con diversi tentativi di asta al ribasso. Il metodo di ricerca dei casi è casuale: l'autrice non si è concentrata su una precisa area nazionale ma ha cercato casualmente i processi di valorizzazione dal basso su tutta la penisola.

## **Un'indagine delle esperienze bottom-up in Italia**

La statistica multivariata è la metodologia più idonea per analizzare e categorizzare un gran numero di esperienze. L'analisi cluster, in particolare, sembra essere lo strumento più efficace per organizzare i dati delineando dei gruppi all'interno di questo ampio dataset il più possibile simili tra loro o che condividono le medesime caratteristiche. Un algoritmo forma cluster che raggruppano dati simili mediante un approccio gerarchico. Il risultato finale è un raggruppamento dei casi studio in cluster tramite l'associazione dei dati per la loro

---

<sup>18</sup> Per visualizzare l'elenco completo e aggiornato dei comuni che hanno adottato un regolamento per promuovere i processi di valorizzazione dal basso è possibile fare riferimento al sito di LABSUS disponibile al seguente link: <http://www.labsus.org/2015/04/i-comuni-de-regolamento-per-i-beni-comuni-di-labsus/>.

<sup>19</sup> Per visualizzare i cinquanta casi studio cfr. Appendice.

somiglianza. Tutte le unità simili sono incluse in uno stesso cluster, che a loro volta sono contenute in un cluster più grande fino a quando il cluster finale include tutti i dati (Coscia e Piccolo, 2012; Sarstedt e Mooi, 2014).

Il procedimento dell'analisi cluster può essere riassunto in quattro fasi il cui risultato finale è rappresentato da un dendrogramma (Sarstedt e Mooi, 2014). La prima consiste nella selezione di casi e delle variabili qualificanti sotto forma di una matrice di dati. Tutte le variabili considerate sono state prese in considerazione per i casi studio, ad eccezione della tipologia architettonica, che non è stata considerata significativa alla luce dell'elaborazione effettuata.

La seconda fase riguarda la scelta della metodologia più opportuna per misurare la distanza - ovvero il livello di dissimilarità - tra le unità statistiche. A questo proposito, è stata utilizzata la più semplice e diffusa tecnica di distanza euclidea, che misura geometricamente la distanza tra i vari elementi attraverso il teorema di Pitagora (Starsdet & Mooi, 2014).

La terza fase riguarda l'identificazione di un algoritmo adatto a raggruppare le unità simili osservate. Come per la precedente analisi cluster descritta nel Capitolo 3, la metodologia utilizzata è il metodo di agglomerazione gerarchico: ogni osservazione viene aggregata all'interno di un gruppo e viene generata una gerarchia di partizioni conseguite dividendo il gruppo iniziale in gruppi via via più omogenei internamente.

Il metodo di Ward è stato utilizzato per procedere a questo step. Ciò ha permesso di riunire i gruppi attraverso la minimizzazione della loro devianza garantendo così una maggiore coesione interna ai gruppi. All'inizio del processo, quando ogni cluster è formato da un singolo elemento, la devianza interna è uguale a zero. Quando due entità si fondono in un unico cluster, viene introdotto un grado di variabilità destinato a crescere in funzione dei casi nel gruppo stesso (Johnson & Wichern, 2002, pp. 692-694).

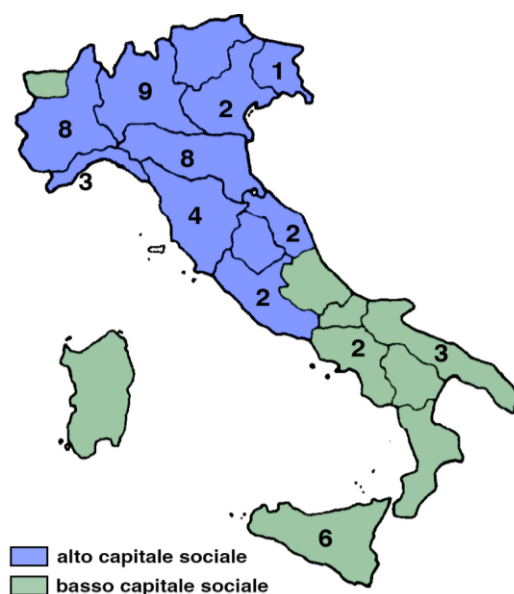
L'ultimo passo è la scelta del numero di cluster da ottenere (Starsdet & Mooi, 2014). Per descrivere al meglio le esperienze sono state analizzate le seguenti variabili: la posizione a livello regionale - nord, centro e sud Italia; la dimensione della città - grande o piccola se con più o meno di 50.000 abitanti; la dimensione dell'edificio - piccola (meno di 5.000 mq), media (tra 5.000 e 20.000 mq) e grande (oltre 20.000 mq); le risorse economiche impiegate per ristrutturare gli edifici - autofinanziamento, finanziamenti esterni (come donazioni, finanziamenti pubblici, offerte di beneficenza, etc.) o entrambi; il capitale politico e

la partecipazione sociale, due variabili proxy - che l'ISTAT calcola annualmente a livello regionale<sup>20</sup> - che misurano la dotazione di capitale sociale di ogni regione italiana (Putnam, 1993); la presenza o l'assenza di politiche pubbliche locali per promuovere simili processi.

In Figura 3 le cinquanta esperienze di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico sono state localizzate su base regionale. In aggiunta le due proxy riferite alla dotazione di capitale sociale nel territorio sono state sintetizzate e distinte in territori ad alto capitale sociale (sopra alla media nazionale) e basso capitale sociale (inferiore alla media nazionale). Dall'osservazione della figura 3 emerge chiaramente una forte correlazione tra le esperienze e la dotazione di capitale sociale presente nel territorio dove queste sono localizzate.

**Figura 3 – Distinzione a livello regionale delle cinquanta esperienze bottom-up in Italia e della dotazione di capitale sociale**

Fonte: elaborazione dell'autrice



<sup>20</sup> Istat relazione BES-Benessere equo e sostenibile in Italia 2014, sezioni Relazioni Sociali, riferiti all'anno 2013. Il capitale politico comprende persone di 14 anni e più che parlano o si informano sulla politica almeno una volta alla settimana, persone che hanno partecipato a consultazioni su Internet o votazioni su questioni sociali e politiche, persone che hanno letto e scritto su problemi sociali e politici sul web negli ultimi tre mesi. La seconda variabile, la partecipazione sociale (indicata in percentuale) analizza le persone di età compresa tra 14 e più che negli ultimi 12 mesi hanno svolto almeno un'attività di partecipazione sociale (tra cui: partecipare a riunioni di associazioni, culturali e ricreative, ecologiche, diritti civili, per la pace - persone che hanno partecipato a riunioni di organizzazioni sindacali o associazioni professionali, persone che partecipano a riunioni di partiti politici e / o hanno condotto un'attività gratuita per il partito, persone che pagano periodici per una società o un club sportivo.



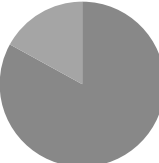

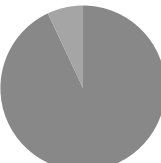

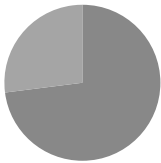

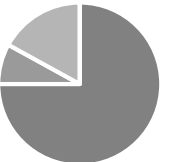



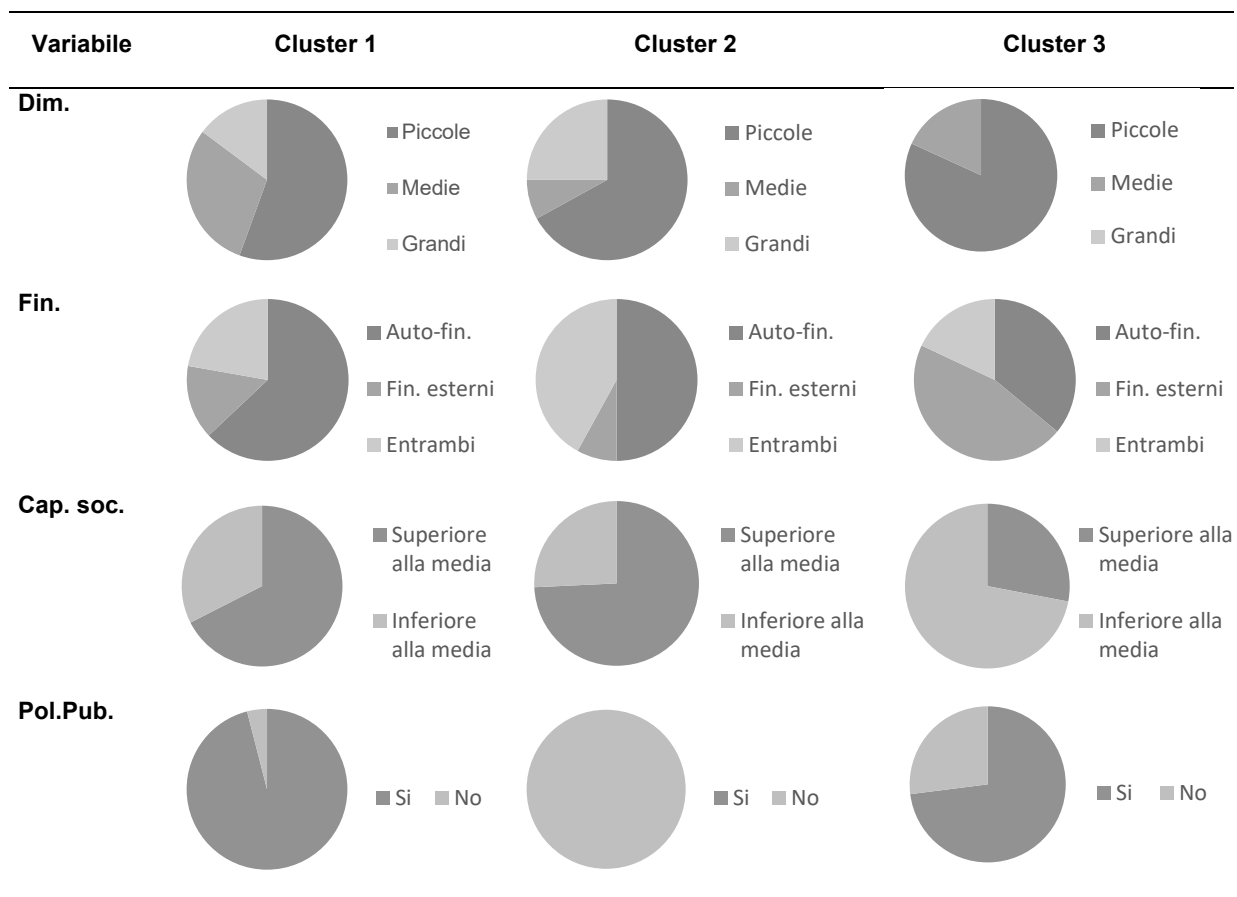
## I determinanti per la valorizzazione bottom-up: il capitale sociale e specifiche politiche pubbliche

Dall'analisi sono emersi tre cluster (cfr. Tabella 3) che confermano la rilevanza del capitale sociale nello sviluppo delle pratiche bottom-up, sottolineando allo stesso tempo il ruolo delle politiche pubbliche laddove il capitale sociale è presente in minore entità.

**Tabella 3: Sintesi delle statistiche descrittive emerse dall'analisi di ogni cluster**

Fonte: elaborazione dell'autrice

Variabile	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
<b>Numero di casi</b>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cluster 1</li> <li>■ Cluster 2</li> <li>■ Cluster 3</li> </ul>		
<b>Loc. Reg.</b>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nord</li> <li>■ Centro</li> <li>■ Sud</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nord</li> <li>■ Centro</li> <li>■ Sud</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nord</li> <li>■ Centro</li> <li>■ Sud</li> </ul>
<b>Città</b>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Grande</li> <li>■ Piccola</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Grande</li> <li>■ Piccola</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Grande</li> <li>■ Piccola</li> </ul>
<b>Loc. Urb.</b>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Centro</li> <li>■ Semicentro</li> <li>■ Periferia</li> <li>■ Extraurbano</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Centro</li> <li>■ Semicentro</li> <li>■ Periferia</li> <li>■ Extraurbano</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Centro</li> <li>■ Semicentro</li> <li>■ Periferia</li> <li>■ Extraurbano</li> </ul>



**Legenda:**

*Loc. reg.:* localizzazione a livello regionale tra nord, centro e sud Italia

*Città:* localizzazione a livello urban tra grande (oltre 50.000 abitanti) e piccola (meno di 50.000 abitanti)

*Loc. urb.:* posizione dell'edificio tra centro, semicentro, periferia e suburbano

*Dim.:* dimensioni dell'edificio tra piccole (meno di 5.000 mq), medie (tra 5.000 mq e 20.000 mq) e grandi (oltre 20.000 mq)

*Fin.:* tipologia di risorse utilizzate per le operazioni di ristrutturazione tra autofinanziamento, finanziamenti esterni o entrambi

*Cap. soc.:* dotazione del capitale sociale nel territorio, derivante dall'unione delle due proxy e dal confronto con la media nazionale (Fonte ISTAT)

*Pol. Pub.:* presenza (si) o assenza (no) di specifiche politiche pubbliche bottom-up

Il primo cluster, formato da 27 membri (52% dei casi), è quello più numeroso e significativo. Le esperienze di questo gruppo sono localizzate nelle regioni dotate di una rilevante presenza di capitale sociale, principalmente nelle grandi città (92,59%) del Nord Italia (77,88%) e in buona parte nelle aree centrali (44,44%) o semicentrali (33,33%). Nella maggioranza dei casi sono stati valorizzati edifici di piccole dimensioni (55,56%) e le operazioni sono state perlopiù autofinanziate (62,96%). Le città dove sono ubicati tali beni

hanno quasi tutte promosso delle specifiche linee guida per riconoscere e regolare simili pratiche (97,3%).

In questo cluster, tre città del Nord Italia - Milano, Bologna e Torino - emergono come le più rappresentative del campione esaminato. Le grandi città sono ricche di relazioni e rappresentano un terreno fertile per favorire il network tra gruppi di diversa provenienza. Il capitale sociale presente in queste regioni e città consente alle comunità di condividere le proprie conoscenze e competenze e di promuovere significative iniziative auto-finanziate e auto-gestite. Inoltre, tutte queste città hanno approvato da anni specifiche linee guida per sostenere i processi dal basso con l'obiettivo di favorire la cittadinanza nella valorizzazione delle proprietà pubbliche abbandonate o inutilizzate. Tali strumenti pubblici, costituiti perlopiù da specifici regolamenti comunali, forniscono un'importante struttura giuridica per promuovere e soprattutto regolare simili processi.

Il secondo cluster, include 12 casi studio (24%) e può essere considerato un sottoinsieme del primo. Come nel precedente, la maggior parte delle esperienze si svolge in aree con dotate di un'alta presenza di capitale sociale e sono localizzate quasi tutte nel nord Italia (83,33%), soprattutto in aree urbane centrali (75%). Gli immobili valorizzati riguardano generalmente piccoli edifici (66,67%), le iniziative sono state autofinanziate (50%) o parzialmente sostenute da partner esterni (41,67%). La principale differenza dal primo cluster è data da due variabili: i comuni sono di piccole dimensioni (75%) e le autorità locali non hanno ancora approvato specifiche politiche pubbliche a sostegno di simili pratiche (100%).

Questo cluster mette in luce come, anche se meno frequentemente, i processi di valorizzazione dal basso possono avvenire in città di dimensioni relativamente piccole. In tali esperienze, le autorità locali non hanno ritenuto necessario approvare linee guida per gestire i processi bottom-up e non hanno sostenuto finanziariamente simili iniziative. L'intraprendenza delle comunità locali può favorire lo stesso il riutilizzo degli immobili pubblici inutilizzati soprattutto nel caso in cui le autorità locali abbiano mostrato la loro incapacità nel saper gestire la riqualificazione dell'immobile. A Gualtieri, cittadina vicina a Reggio Emilia, la cittadinanza si è impegnata volontariamente per dare nuova vita al teatro principale dopo aver ripetutamente richiesto al municipio la sua ristrutturazione senza ricevere alcuna risposta positiva. Grazie alle iniziative di auto-recupero portate avanti da un gruppo di cittadini oggi il teatro è stato interamente ristrutturato.

Il terzo e ultimo cluster, è formato da undici esperienze (22% degli studi di casi). A questo cluster appartengono tutti i processi di valorizzazione che si sono sviluppati in città dotate di basso capitale sociale rispetto alla media nazionale dove tuttavia le amministrazioni hanno promosso specifici programmi per promuovere lo sviluppo delle iniziative dal basso (72,73%). La totalità delle esperienze di questo cluster si trova nel sud dell'Italia (100%), principalmente nel centro di grandi e importanti città: i grandi centri urbani sono dotati di una migliore accessibilità e di buoni collegamenti infrastrutturali. La maggior parte del patrimonio valorizzato è di piccole dimensioni (81,82%). In una parte rilevante delle esperienze (45,45%) i finanziamenti esterni hanno contribuito alla ristrutturazione dei beni.

Le città localizzate nella regione pugliese sono un buon esempio che evidenzia il ruolo rilevante delle politiche pubbliche: i dati ISTAT (relazione BES-2014) sottolineano che il capitale sociale della regione è inferiore alla media nazionale (18,2% vs. 23,3%); tuttavia, per sostenere i giovani cittadini e per favorire simili processi auto-organizzati, dal 2005 la Regione Puglia ha lanciato un programma chiamato Bollenti Spiriti. In tale contesto, il progetto regionale Laboratori Urbani ha promosso, dal 2008, la ristrutturazione di 100.000 mq di immobili di proprietà pubblica, dedicando più di 54 milioni di euro a questi interventi per promuovere iniziative imprenditoriali giovanili.

## Conclusioni

Le condizioni sociali e a livello di *policy* che garantiscono il successo delle esperienze di valorizzazione bottom-up per mezzo di processi auto-organizzati, rappresentano l'obiettivo della ricerca. In particolare sono state testate due ipotesi: la prima riguarda il ruolo del capitale sociale come premessa a fondamento di simili iniziative; la seconda riguarda il ruolo che le politiche pubbliche svolgono per sostenere giuridicamente ed economicamente le valorizzazioni bottom-up.

La metodologia dell'analisi cluster è stata impiegata per analizzare i dati e dall'ampia indagine empirica svolta a livello nazionale sono emersi tre cluster. I risultati della ricerca confermano l'ipotesi iniziale. Il capitale sociale è fondamentale per l'avvio di processi di valorizzazione delle proprietà pubbliche dal basso: il successo di simili iniziative si basa sulla presenza di comunità in grado di trasformare i legami sociali ed economici presenti nel territorio in imprese rivolte al settore profit e no profit. Tuttavia, laddove il capitale sociale è

latente, le politiche pubbliche sembrano essere l'unico mezzo per sostenere l'imprenditorialità locale dal basso per sviluppare attività culturali, sociali ed economiche.



### Classificare le esperienze di valorizzazione dal basso

#### Introduzione

I tanti casi di mobilitazione dal basso per il recupero e la valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico - a titolo di esempio, tra quelli più celebri, la caserma dei pompieri a Ferrara o casa Bossi a Novara - riflettono una nuova strategia di sviluppo possibile che esplora - anche in forma temporanea, nel breve periodo - forme alternative di impiego degli immobili pubblici (Andres, 2013; Inti e Inguaggiato, 2011).

Il tema non è più così la regolazione dell'offerta, ma la ricerca di una nuova domanda. Si tratta di mettere in gioco risorse immobiliari per soggetti capaci di innovazione nei più diversi settori dell'economia e della società. Le amministrazioni proprietarie creano valore secondo modalità completamente rinnovate: promuovono una nuova domanda, ne favoriscono la progettualità e l'imprenditorialità affidando risorse altrimenti destinate a essere inutilizzate o sottoutilizzate.

Se simili processi sono stati promossi sulla base del volontarismo e della determinazioni di associazioni e gruppi auto-organizzati, è tuttavia possibile, alla luce delle molteplici esperienze ormai maturate nel nostro Paese e in relazione alle principali esperienze internazionali, mettere in luce le condizioni di fattibilità capaci di determinare il buon esito di forme di valorizzazione bottom-up del patrimonio sia sotto il profilo dell'aumentato capitale sociale di un determinato territorio, sia del valore economico del patrimonio.

Il precedente capitolo ha approfondito il tema dei processi di valorizzazione dal basso sotto il profilo legato al capitale sociale e alle politiche pubbliche, vi sono ancora diversi aspetti - specialmente riguardo alle caratteristiche intrinseche e tipologiche dei manufatti e a livello giuridico e gestionale - che meritano di essere indagati. Sulla base dei risultati emersi nel Capitolo 2 sulle caratteristiche comuni alle operazioni di valorizzazione bottom-up del

patrimonio immobiliare pubblico e nel Capitolo 3 sul ruolo del capitale sociale e di specifiche politiche pubbliche a sostegno dell'avvio di simili pratiche, lo scopo del presente capitolo consiste nella verifica delle maggiori condizioni in grado di predire il successo di forme di valorizzazione bottom-up del patrimonio immobiliare pubblico e nella messa a punto di alcuni elementi che le amministrazioni dovrebbero considerare per sostenere e garantire il buon esito dei processi di valorizzazione dal basso. Le condizioni emerse potranno fornire una guida utile alle amministrazioni nel promuovere specifici programmi e politiche per lo sviluppo di simili pratiche.

Il capitolo è diviso in quattro parti. La prima presenta la ricerca empirica condotta in cinquanta esperienze di valorizzazione dal basso in Italia. La seconda analizza, attraverso la metodologia della statistica descrittiva multivariata le cinquanta esperienze. La terza interpreta i risultati mettendo in luce le condizioni che sembrano essere cruciali per il successo di simili esperienze. La quarta, infine, sintetizza i risultati emersi.

## **Le iniziative bottom-up per rigenerare il patrimonio: una rassegna nazionale**

Le esperienze di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico dal basso in Italia sono sempre più numerose e promosse dalle amministrazioni proprietarie dei beni. Sebbene l'incipit e le caratteristiche di ciascuna esperienza siano differenti, a un'osservazione più accurata è possibile riconoscere alcuni elementi comuni che contraddistinguono le esperienze di maggior successo rispetto alle altre. Per comprendere quali siano gli elementi qualificanti che consentono di determinare il buon esito dei processi di valorizzazione dal basso è opportuno analizzare un ampio dataset di esperienze verificandone numerose caratteristiche che approfondiscano il tema soprattutto dal punto di vista gestionale e giuridico. Tale analisi mira a determinare le principali caratteristiche dei processi di sviluppo dal basso. Riprendendo il dataset analizzato nel Capitolo 3<sup>21</sup>, sono state selezionate cinquanta esperienze che possono rappresentare una rilevante casistica di esperienze di valorizzazione dal basso del patrimonio immobiliare pubblico in Italia. Le informazioni acquisite per ogni caso studio sono il risultato di interviste, ricerche e indagini di campo.

---

<sup>21</sup> Per visualizzare l'elenco completo dei cinquanta casi studio cfr. Appendice.



Le seguenti variabili sono state osservate per ogni caso studio: la posizione a livello regionale, la dimensione della città, il livello di centralità e di accessibilità del bene, la dimensione del manufatto, le risorse utilizzate per la riqualificazione della proprietà, la presenza o l'assenza di specifiche politiche pubbliche a sostegno del processo di riqualificazione, la natura del contratto e, infine, il modello gestionale adottato<sup>22</sup>.

La posizione regionale identifica la localizzazione geografica dei beni ed è stata distinta in Italia settentrionale, centrale e meridionale. La dimensione della città definisce se il processo di valorizzazione si è verificato in una grande città (oltre 50.000 abitanti) o piccola (meno di 50.000 abitanti). La posizione si riferisce alla localizzazione del bene in base al suo livello di accessibilità: ubicazione centrale, semicentrale, suburbana o extraurbana.

Oltre alle variabili posizionali, è stato osservato il valore del capitale sociale nelle regioni in cui è avvenuto lo sviluppo bottom-up della proprietà immobiliare pubblica. Il capitale sociale è inteso come dotazione all'interno del territorio di una comunità dal radicato senso civico che unisce valori e aspetti culturali con risorse e progetti condivisi a disposizione della comunità (Bourdieu, 1986; Coleman, 1988; Putnam et alii., 1993). Le indagini ISTAT (2015) hanno sviluppato il concetto in variabili operative, classificando le regioni in base alla loro dotazione di capitale sociale<sup>23</sup>.

La variabile dimensione indica, per classe di dimensioni, la superficie coperta dagli edifici (piccola per una superficie superiori a 5.000 mq, media tra 5.000 e 20.000 mq e grande da 20.000 mq e superiori).

Il tipo di finanziamento specifica la provenienza delle risorse economiche utilizzate per ristrutturare gli spazi. Ci sono due possibilità: i fondi forniti da gruppi o associazioni auto-organizzate o da altre risorse. La variabile legata alla presenza di specifiche politiche pubbliche chiarisce se sono state recentemente promosse specifiche politiche pubbliche a livello locale.

---

<sup>22</sup> Gli aspetti funzionali di ciascuna struttura non sono stati esaminati perché non sono stati considerati fattori determinanti ai fini di questa ricerca. Il seguente topic meriterebbe un approfondimento a parte.

<sup>23</sup> Per questa variabile è stato utilizzata una proxy su base regionale. Il dato è definito dall'Istat nel capitolo "Relazioni sociali" nel rapporto BES-benessere equo e sostenibile in Italia nell'anno 2015. In particolare, il dato analizzato è l'indice "composito", che fornisce una valutazione globale del livello di partecipazione sociale del paese distinguendolo a livello regionale. Questi dati sono perfettamente coerenti con la riflessione di Putnam sul capitale sociale (1993) e l'indagine ISTAT rende operativo un concetto altrimenti difficilmente esprimibile in termini quantitativi.

La formula contrattuale riflette il tipo di rapporto giuridico impiegato per il riuso dell'immobile. Sono state distinte le seguenti tipologie: contratto di locazione, comodato d'uso a titolo gratuito e, se la proprietà è stata occupata senza alcuna autorizzazione, è stata indicata l'assenza di una disposizione contrattuale.

Il modello di gestione identifica le soluzioni manageriali attraverso le quali l'attività è stata valorizzata. Esistono tre possibilità: "amministratore unico", quando una singola parte coordina e gestisce l'intera operazione di riqualificazione; "consorzio", quando più organizzazioni sono state coinvolte nell'implementazione del progetto; "assegnazione diretta", quando l'autorità locale affida direttamente l'attività ai singoli utenti finali del bene.

Le informazioni osservate sono state rielaborate in termini quantitativi e sono riportate le principali statistiche descrittive per ciascuna variabile (cfr. Tabella 4). Dall'analisi sono emerse significative analogie che evidenziano dei modelli comuni nella logica di valorizzazione.

**Tabella 4: sintesi delle variabili analizzate nei singoli clusters**

Fonte: elaborazione dell'autrice

Caratteristiche	Attributi	Numero di casi	Frequenza relativa
<b>Localizzazione a livello regionale</b>	Nord	31	62
	Centro	8	16
	Sud	11	22
<b>Dimensione a livello urbano</b>	Città di grandi dimensioni	37	74
	Città di piccole dimensioni	13	26
<b>Localizzazione urbana</b>	Centrale	30	60
	Semicentrale	12	24
	Periferia	6	12
<b>Dimensione dei fabbricati</b>	Extraurbano	2	4
	Piccole	32	64
	Medie	9	18
<b>Tipologia di finanziamenti</b>	Grandi	9	18
	Auto-finanziamento	27	54
	Finanziamenti esterni	10	20
<b>Presenza di capitale sociale (ISTAT)</b>	Entrambi	13	26
	Media nazionale 98.9	32	64% dei casi oltre la media nazionale
<b>Specifiche politiche pubbliche</b>		18	36% dei casi minore della media nazionale
	Presenti	34	68
<b>Tipo di contratto</b>	Assenti	16	32
	Comodato d'uso	31	62
	Canone calmierato	7	14
<b>Formula gestionale</b>	Nessuna formula contrattuale	12	24
	Unico amministratore	29	58
	Consorzio	8	16
	Assegnazione diretta	13	26

Sintetizzando i risultati emersi dalla tabella 4 e riprendendo le conclusioni delle analisi realizzate nel Capitolo 2 e 3, è possibile distinguere alcuni elementi comuni alle cinquanta esperienze di valorizzazione dal basso in Italia. I meccanismi di mobilitazione bottom-up

avvengono grazie alle iniziative portate avanti da una cittadinanza attiva all'interno di un territorio dall'alta dotazione di capitale sociale. Tali esperienze si concentrano in grandi città del nord Italia dove i beni, di piccole dimensioni, vengono concessi gratuitamente. L'amministrazione proprietaria affida a un unico gestore l'incarico di coordinare l'iniziativa. Infine, la maggior parte delle esperienze analizzate ha avviato il progetto auto-finanziandosi.

### **Tre cluster per classificare i processi di valorizzazione bottom-up**

Le caratteristiche analizzate sembrano seguire un modello condiviso e diventa necessario capire se, e come, è possibile aggregare le diverse caratteristiche in profili significativi contrassegnati da elementi simili. La tecnica più adatta per questo tipo di indagine è l'analisi cluster, una metodologia statistica descrittiva multivariata che è in grado di dividere un insieme di elementi dissimili in più sottogruppi omogenei (Fraley & Raftery, 1998).

La metodologia impiegata per analizzare le cinquanta esperienze di valorizzazione bottom-up è l'analisi cluster il cui procedimento è stato brevemente esposto nel Capitolo 4.

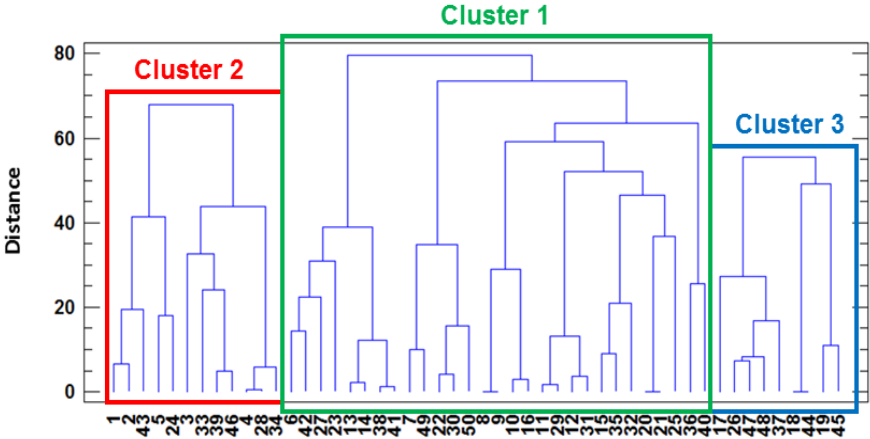
Attraverso le quattro fasi dell'analisi cluster descritte nel precedente capitolo è stato possibile far emergere il dendrogramma che identifica, in ordine crescente, il livello di aggregazione dei cluster identificati. Le linee verticali del dendrogramma (Cfr. Figura 4) segnano l'unione di due cluster, mentre la posizione di queste righe indica le distanze in cui questi elementi vengono aggregati (Starsdet & Mooi, 2014). Sulla base delle caratteristiche del campione e per massimizzare l'efficacia dell'analisi, il dendrogramma raggruppa i cinquanta casi in tre cluster (cfr. Figura 4)<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> L'analisi è stata eseguita attraverso l'utilizzo del software Statgraphics Centurion®, che ha riportato il dendrogramma con i singoli cluster individuando l'affinità di ciascuna riga della matrice ai diversi cluster (cfr. Figura 1). Il software Statgraphics Centurion® mostra in un colpo d'occhio il valore medio di ciascuna variabile per ogni cluster. Le variabili analizzate non sono tutte quantitative ma sono soprattutto qualitative. Questo è il motivo per cui il valore medio non rappresenta una sintesi significativa dei dati e l'analisi delle singole frequenze per ciascuna variabile nei tre cluster continua.

**Figura 4 - Dendrogramma emerso dall'analisi cluster**

Fonte: elaborazione dell'autrice dal software Statgraphics ©





**Tabella 5 - Sintesi delle frequenze emerse dall'analisi dei cluster**

Fonte: elaborazione dell'autrice

1*	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	29	54	Nord 72.41%	Grande 93.10%	Centrale 48.28%	Piccola 51.72%	Auto-finanz. 62.07%		Si 89.66% No 10.34%	Comodato d'uso gratuito 44.83%	Ammin. 72.41%
			Centro 10.34%	Piccola 6,90%	Semi-centrale 24.14%	Media 27.59%	Fin. Est. 13.79%	Più alto rispetto alla media nazionale 86%		Canone 20.69% Nessuna 34.48%	Cons. 10.34%
			Sud 17.24%		Suburb 20.69%	Grande 20.69%	Entrambi 24.14%	Più basso rispetto alla media nazionale 14%			Dir. 17.24%
2	9	24	Nord 88.89%	Grande 0%	Centrale 77.78%	Piccola 77.78%	Auto-finanz. 44.44%		Si 11.11% No 88.89%	Comodato d'uso gratuito 100%	Ammin. 22.22%
			Centro 11.11%	Piccola 100%	Semi-centrale 22.22%	Media 11.11%	Fin. Est. 11.11%	Più alto rispetto alla media nazionale 89%		Canone 0% Nessuna 0%	Cons. 22.22%
			Sud 0%		Suburb 0%	Grande 11.11%	Entrambi 44.44%	Più basso rispetto alla media nazionale 11%			Dir. 55.56%
3	12	22	Nord 0%	Grande 83.33%	Centrale 75%	Piccola 91.67%	Auto-finanz. 41.67%		Si 58.33% No 41.67%	Comodato d'uso gratuito 75%	Ammin. 50%
			Centro 8.33%	Piccola 16.67%	Semi-centrale 25%	Media 8.33%	Fin. Est. 41.67%	Più alto rispetto alla media nazionale 8.2%		Canone 8.33% Nessuna 16.67%	Cons. 25%
			Sud 91.67%		Suburb 0%	Grande 0%	Entrambi 16.67%	Più basso rispetto alla media nazionale 91.8%			Dir. 25%

Leggenda

- 1\*: Numero of clusters analizzati
- 2: Numero di casi per ogni cluster
- 3: Frequenza relativa per ciascun cluster
- 4: Localizzazione a livello regionale: nord, sud e centro Italia
- 5: Localizzazione a livello urbano: grandi città (più di 50,000 abitanti) e piccole città (meno di 50,000 abitanti)
- 6: Localizzazione dell'immobile: centrale, semi-centrale, suburbano and extra-urbano
- 7: Taglia dell'immobile: piccola (meno di 5,000 mq), media (fra 5,000 e 20,000 mq) e grande (oltre 20,000 mq)
- 8: Tipologia di finanziamenti utilizzati: auto.finanziamento, finanziamenti esterni, entrambe le tipologie
- 9: Proxy usata per misurare il capitale sociale: Indice composito delle relazioni sociali su base regionale (ISTAT, dati riferiti al 2014) confrontati rispetto alla media nazionale (98.9)
- 10: La presenza (si) o assenza (no) di specifiche politiche pubbliche promosse dalle amministrazioni di riferimento
- 11: Tipologia di contratto: comodato d'uso gratuito, canone calmierato, nessuna tipologia contrattuale
- 12: Tipologia gestionale: unico amministratore, consorzio, d



Il primo cluster (cfr. Tabella 5), il più grande, è formato da 29 esperienze (il 54% dei casi). Il gruppo conferma e chiarisce i risultati della precedente analisi di frequenza e ribattono le caratteristiche emerse nell'analisi del Capitolo 2. I processi di valorizzazione bottom-up riguardano perlopiù immobili localizzati nel nord Italia (72,41%) all'interno di grandi città (93,18%) in aree dotate di un alto capitale sociale. Gran parte delle iniziative di mobilitazione in basso si svolgono nelle aree centrali urbane (48,28%), poiché sono da sempre luoghi caratterizzati da una migliore accessibilità e dalla presenza di importanti collegamenti infrastrutturali.

Le grandi città settentrionali sono più popolose, ricche di relazioni sociali consolidate e ospitano diverse conoscenze e competenze, sono le città in cui la mobilitazione dal basso prende forma con una maggiore frequenza in correlazione con la dotazione del capitale sociale (Glaeser et alii., 2002). La dimensione del patrimonio immobiliare e le caratteristiche dell'investimento non sono trascurabili. Gli edifici hanno superfici di piccole dimensioni (51,72%) e sono caratterizzati da un discreto stato di conservazione. In tali immobili, i gruppi auto-organizzati hanno sostenuto autonomamente i costi di ristrutturazione per la maggior parte delle operazioni di valorizzazione (62,07%).

Le autorità locali hanno seguito e sostenuto le iniziative attraverso il parziale finanziamento degli interventi e legalizzando gli occupanti con diverse soluzioni giuridiche (89,66%). Infine, a livello gestionale emerge la figura dell'unico amministratore (72,41%) seguita dall'assegnazione diretta (17,24%) e infine dal consorzio (10,34%).

Il secondo cluster, composto da nove casi studio (24% dei casi), può essere considerato un sottoinsieme del primo. La maggior parte delle operazioni si svolge nelle aree del nord Italia con un alto capitale sociale (89%). Le proprietà sono di piccole dimensioni (77,78%) e la maggior parte di questi casi è autofinanziata (44,44%). Contrariamente al cluster precedente, gli edifici si trovano in piccole città (100%), dove l'amministrazione non ha promosso alcuna politica per promuovere simili processi (88,89%).

Questo cluster comprende tutte quelle esperienze localizzate in comuni di contenute dimensioni dove è stato possibile avviare processi di valorizzazione dal basso grazie alla capacità di auto-organizzazione della comunità locale, anche in assenza di supporto dell'amministrazione. Infine, a livello gestionale emerge la tipologia di assegnazione diretta

da parte dell'amministrazione (55,56%) seguita dall'unico gestore e dal consorzio (22,22% ciascuna tipologia).

Il terzo e ultimo cluster, composto da dodici casi (22% dei casi), è sensibilmente diverso rispetto ai precedenti. Le proprietà si trovano nelle aree meridionali del paese (91,67%), principalmente nei centri urbani (75%) delle grandi città (83,33%) in aree dotate di un modesto capitale sociale. Gli edifici sono piccoli (91,67%) e le azioni di riqualificazione sono state finanziate in misura uguale da contributi esterni e da autofinanziamento (41,47%). Nella maggior parte dei casi, oltre il 58% delle autorità locali ha attivato specifiche politiche pubbliche per incoraggiare l'avvio di iniziative auto-organizzate nella valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico. Infine, come nel primo cluster seppur in modo meno evidente, a livello gestionale emerge la figura dell'unico amministratore (50%) seguita dall'assegnazione diretta (25%) e dal consorzio (25%).

### **I determinanti per un esito fruttuoso dei processi di valorizzazione bottom-up**

A differenza delle strategie tradizionali per la valorizzazione delle proprietà immobiliari pubbliche, le comunità auto-organizzate si rimpossessano degli edifici sottoutilizzati o abbandonati per promuovere interventi bottom-up nei più diversi settori culturali, economici e sociali. Attraverso l'analisi di cinquanta casi di studio in Italia, questo studio propone un'interpretazione degli elementi che determinano un esito fruttuoso dei processi di valorizzazione dal basso individuando tre specifiche condizioni.

La prima riguarda le caratteristiche sociali ed economiche delle regioni e delle città in cui si verificano simili esperienze. In particolare, la mobilitazione dal basso è legata alla dotazione significativa di capitale sociale in un territorio (Bailey, 2012; Mayer, 2003; Westlund, 2012; Woolcook, 2004) e rappresenta un fenomeno tipicamente urbano.

I risultati dell'analisi dei cluster sono chiari e evidenziano una correlazione significativa tra il capitale sociale e i processi di valorizzazione dal basso del patrimonio immobiliare pubblico. La ricerca empirica dimostra che oltre il 60% dei casi si trovano

nell'Italia settentrionale, in aree che storicamente sono dotate di una presenza più significativa di capitale sociale rispetto all'Italia meridionale (ISTAT, 2015).

Maggiore è la dotazione del capitale sociale, più sono numerose le iniziative perseguite dai movimenti di comunità: la qualità e la quantità di iniziative di sviluppo dal basso sono direttamente correlate alla qualità e quantità dei rapporti sociali di una comunità (Bruni, 2011; Zamagni & Ventura, 2017).

Tuttavia, le politiche pubbliche a sostegno della mobilitazione bottom-up hanno il merito di attivare il capitale sociale latente che altrimenti sarebbe insufficiente a sostenere progetti di rigenerazione auto-organizzati. Il terzo cluster mette in evidenza il ruolo delle politiche pubbliche in cui le condizioni sociali ed economiche non sono sufficienti per attivare processi auto-organizzati - questo è il caso in diverse regioni del sud d'Italia - dove sono necessarie misure specifiche di sostegno.

Le città sono ambienti aperti, permeabili e porosi (Sennet, 2008), dove gli individui hanno maggiori probabilità di agire e reagire a stimoli continui e di assorbire e ampliare il capitale sociale e umano presente (Camagni et alii., 2016; Glaeser et alii., 2002; 2016). Non sorprende che la presenza di comunità auto-organizzate sia positivamente correlata alle città di medie e grandi dimensioni, che da sempre rappresentano i luoghi più dinamici sotto un profilo sociale ed economico (Fusco Girard, 2011). Ci sono anche casi di sviluppo dal basso in città più piccole, ma sono sporadiche e, in ogni caso, si svolgono in aree vicine ai grandi centri urbani.

La seconda condizione riguarda le caratteristiche intrinseche degli immobili valorizzati. L'asset riqualificato è dotato di stanze dalle ampie metrature, piante libere e di notevole altezza. Questa tipologia architettonica, tipica di edifici industriali, scuole o caserme offre le condizioni fisiche più adatte per ospitare la grande diversità delle iniziative che i processi di valorizzazione dal basso sono in grado di generare (Cities Institute, 2005). Vecchie piazze d'armi trasformate in cinema all'aria aperta e locali per mostre temporanee, edifici industriali utilizzati per laboratori creativi, start-up o spazi di co-working e mercati coperti convertiti in teatri sono solo alcuni degli esempi di riconversione di vecchi edifici pubblici dismessi che dimostrano la grande diversità delle iniziative avviate. Inoltre, per accogliere diverse attività e funzioni, gli spazi devono essere flessibili e facilmente adattabili. Mentre la varietà degli spazi e il loro riutilizzo rappresentano un limite e un costo e quindi un

ostacolo alla riqualificazione per molti investitori, al contrario, nei processi bottom-up simili caratteristiche architettoniche favoriscono il riutilizzo di spazi che si rivelano più adatti a ospitare molteplici soluzioni (Campagnoli, 2015). L'incertezza sulla natura delle attività promosse all'interno degli edifici richiede la disponibilità di spazi aperti e dinamici che possano essere trasformati rapidamente e in modo flessibile alle attuali esigenze dei loro utilizzatori e allo stesso tempo di essere facilmente riadattati per usi futuri quando i primi diventano obsoleti.

Gli edifici di questo tipo sono diventati contenitori per l'innovazione sociale, divenendo un terreno fertile per sviluppare idee, progetti e relazioni della comunità locale in un territorio. Gli iniziatori del processo di valorizzazione permettono di continuare a ristabilire, sviluppare e adattare vari usi all'interno del bene a costi limitati in base ai budget disponibili. Le tipologie architettoniche per il riutilizzo degli spazi forniscono anche uno stimolo creativo importante per gli utenti che, nella ristrutturazione degli spazi, spesso evidenziano le loro caratteristiche peculiari (Drake, 2003).

L'indagine dimostra che le proprietà pubbliche scelte per la valorizzazione sono relativamente piccole e in uno stato di conservazione relativamente buono. Nonostante l'inutilizzo o l'abbandono tali manufatti non richiedono onerosi interventi di manutenzione e trasformazione, che rappresenterebbero un ostacolo per l'avvio di simili processi. Le proprietà sono quindi riutilizzabili all'occorrenza senza necessitare di particolari interventi. L'investimento per l'eventuale ristrutturazione - sempre a carico degli utilizzatori del bene - è distribuito nel tempo per facilitare l'ingresso nell'immobile di attività con limitate risorse finanziarie che tipicamente si stabiliscono in questi spazi.

La terza condizione riguarda il quadro giuridico utilizzato per promuovere i processi di sviluppo bottom-up. La flessibilità è il tema emergente per regolarizzare simili pratiche. Tre aspetti, in particolare, sembrano significativi per l'esito positivo di simili processi. Nella maggior parte dei casi gli edifici sono assegnati ai loro utilizzatori attraverso il comodato d'uso a titolo gratuito. Tale tipologia contrattuale è agevolmente modificabile in qualsiasi momento e garantisce la massima flessibilità per entrambe le parti. Di norma è un singolo soggetto - che può essere rappresentato da una persona o una associazione - a interfacciarsi con i diversi utilizzatori del bene divenendo l'unica responsabile del coordinamento delle azioni dei fruitori dell'immobile (Colomb, 2012; Mangialardo, 2017).

L'elevata incertezza che caratterizza le attività intraprese richiede condizioni giuridiche aperte e flessibili. Se la proprietà decide di riconvertire il bene a usi più vantaggiosi e appropriati, o se l'utente non è soddisfatto dell'attività avviata, entrambi hanno il diritto di recedere dal contratto in qualsiasi momento. Il comodato d'uso può specificare una durata che in genere è breve, di norma di 3-5 anni, oppure, come avviene nella maggior parte delle esperienze analizzate, il periodo può anche non essere precisato.

Le ragioni per l'indeterminatezza sulla durata del contratto sono essenzialmente due. La prima tende a limitare, per quanto possibile, la durata degli impegni presi dalle parti e si riferisce alla natura dei processi partecipativi, che non sono pianificati a priori ma si sviluppano in corso d'opera (Bonetti, 2016; Crosta, 2011). Inoltre, l'ente proprietario ha la facoltà di ritirarsi dagli accordi presi in qualsiasi momento (Bonetti, 2016). Il secondo elemento è dato dalla possibilità di prolungare la durata del rapporto tra proprietà e i gruppi auto-organizzati. Gli utenti si assumono l'onere di ristrutturare gli spazi occupati, talvolta integrando le risorse proprie con specifici finanziamenti pubblici e donazioni: l'assegnazione di una proprietà per un tempo troppo breve potrebbe risultare incompatibile con l'ammortamento dell'investimento. Quest'ampia flessibilità relativa ai tempi e le modalità di valorizzazione infonde valore alle attività concedendo loro un'eventuale opzione all'abbandono più semplice e meno onerosa (D'Alpaos & Marella, 2014).

L'unico amministratore si assume le responsabilità per il successo dell'iniziativa, proponendo l'idea, promuovendola e coordinando le attività che si svolgono all'interno del bene, divenendo in questo modo l'unico responsabile della conservazione e della valorizzazione della proprietà. L'amministratore ha un ruolo sociale nel promuovere le attività profit e no-profit e, allo stesso tempo, deve avere le competenze imprenditoriali necessarie per assicurare la riuscita del progetto. È per questo che la letteratura internazionale definisce questo attore come imprenditore sociale (Bailey, 2012; Mangialardo, 2017; Mangialardo & Micelli, 2017).

La presenza di un unico soggetto che coordini il complesso e che sia in grado di promuovere la sinergia tra le attività e di integrare e eventualmente escludere iniziative non compatibili con la rigenerazione del sito sembra essere una caratteristica distintiva delle operazioni bottom-up di successo.

## Conclusioni

Partendo dagli utilizzatori finali e affidando gli immobili abbandonati a soggetti capaci di innovazione sociale ed economica, i beni di proprietà pubblica vengono valorizzati attraverso nuove soluzioni incentrate sui processi partecipativi. Le attuali congiunture del mercato immobiliare hanno generato nuove opportunità di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico promosse da gruppi e associazioni auto-organizzate che intraprendono attività imprenditoriali nei più diversi ambiti.

Le amministrazioni rinunciano a estrarre valore dai beni immobili semplicemente trasferendo le loro attività al settore privato attraverso scelte immobiliari e di pianificazione urbana in linea con le aspettative del mercato per promuovere le iniziative portate avanti dalla cittadinanza locale. Gli Enti locali promuovono programmi e regolamenti per affidare i loro immobili a soggetti in grado di avviare progetti che, seppur altamente eterogenei tra loro, concorrono a valorizzare e a restituire alla cittadinanza locale degli immobili altrimenti destinati ad essere sottoutilizzate o abbandonati.

La riqualificazione di beni di proprietà pubblica attraverso processi partecipativi non è tuttavia sempre e sistematicamente destinata ad avere successo. È necessario determinare le condizioni che consentono di prevedere un esito positivo dei processi partecipativi in grado di generare un nuovo valore economico e sociale nel territorio. La presenza di una comunità capace di processi auto-organizzati, la localizzazione degli edifici nei centri urbani, le caratteristiche specifiche dell'edificio in termini di tipo e stato di conservazione, la presenza di un soggetto - diverso dalla pubblica amministrazione - che abbia la capacità di assumere un ruolo manageriale nelle attività promosse e un rapporto giuridico flessibile tra amministrazione e soggetti privati sono tutti fattori in grado di predire l'esito positivo dei processi di valorizzazione bottom-up nel patrimonio immobiliare pubblico.

### **Sistemi auto-organizzati: il *social entrepreneur* per la gestione delle attività dal basso**

#### **Introduzione**

I precedenti capitoli erano rivolti a indagare le principali caratteristiche e condizioni per garantire il successo delle operazioni di valorizzazione bottom-up. Tra queste, dal punto di vista gestionale emerge l'originale figura dell'unico amministratore. Il suo ruolo sembra assumere particolare importanza nell'assicurare il buon esito delle iniziative.

L'unico gestore è spesso rappresentato da un professionista - o un'associazione – dalle doti carismatiche e dalle numerose competenze. Può essere l'ideatore del progetto oppure può essere coinvolto durante l'avvio dell'iniziativa ed è strumentale nel costruirla. La maggior parte dei casi studio analizzati nei precedenti capitoli è dotata di questa figura professionale. L'unico amministratore o, come definito in letteratura, l'imprenditore sociale – *social entrepreneur* - guida l'organizzazione a identificare nuove opportunità, a negoziare con altri partners, a impiegare e gestire lo staff e a essere responsabile nei confronti dell'ente proprietario (Bailey, 2012).

Lo scopo del presente capitolo è quello di esaminare più dettagliatamente il ruolo cruciale che assume il *social entrepreneur* e il modo in cui questo/questa crea le condizioni ottimali per la valorizzazione delle proprietà immobiliari pubbliche attraverso iniziative promosse dal basso.

La ricerca è divisa in tre parti. La prima esplora il ruolo dell'imprenditore sociale per valorizzare le proprietà immobiliari pubbliche. Il secondo descrive l'esito di due studi di casi emblematici in Italia. La terza parte, offre un'interpretazione dei casi di studio analizzati. La quarta, infine, sintetizza i risultati emersi.

## **L'imprenditore sociale nei processi di valorizzazione bottom-up**

In Italia, gli iniziatori dei processi di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico dal basso sono avviati da persone o enti che operano perlopiù nel terzo settore e sono accomunati dal desiderio di intraprendere progetti a sfondo sociale e culturale. Per questo motivo le loro iniziative possono essere classificate come imprese sociali (Bailey, 2012; Davie, 2017; Defourny & Nyssens, 2010) Nonostante una forte somiglianza di approccio iniziale, l'evoluzione nel tempo di tali iniziative è del tutto differente: alcune si sviluppano a tal punto da divenire un punto di riferimento per il territorio rappresentando un vero elemento di innovazione sociale durevole nel tempo, mentre altri progetti si fermano con la stessa rapidità con cui sono stati avviati.

L'ampia letteratura internazionale (Aiken et alii 2008, Bailey 2012; Mangialardo, 2017) individua nella presenza di uno specifico attore, l'imprenditore sociale, l'elemento fondamentale per garantire il successo delle imprese sociali nel tempo. Tale soggetto è in grado di coordinare strategicamente i progetti e le attività che si stabiliscono nel bene, cercando di innovare continuamente il progetto iniziale attraverso nuove idee e risorse imprenditoriali (Bruni, 2011; Zamagni et alii., 2015).

Per comprendere il ruolo dell'imprenditore sociale nello sviluppo dei processi di rigenerazione dal basso, a partire dal medesimo dataset utilizzato nel capitolo 2 e 3, sono state analizzate le formule gestionali delle cinquanta esperienze di successo di valorizzazione bottom-up in Italia.

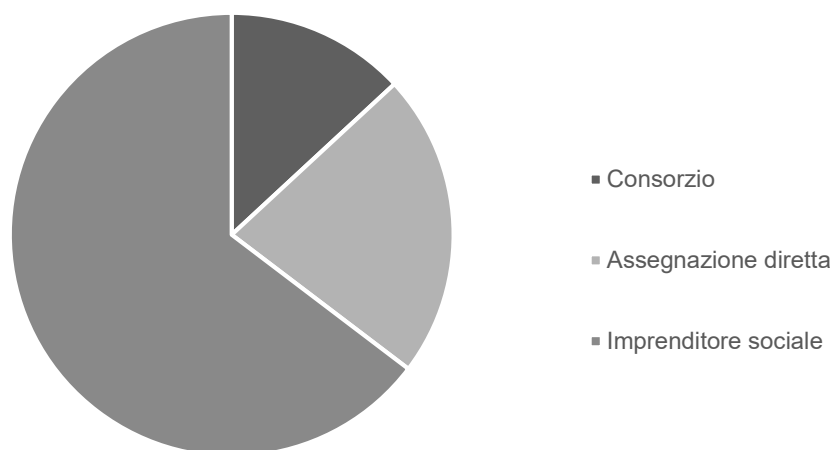
Dall'analisi dei casi studio emergono tre tipologie di gestione: l'"imprenditore sociale" (Bailey 2012), quando un singolo attore o una parte coordina e gestisce l'intera operazione di riqualificazione; il "consorzio", quando più organizzazioni e persone sono coinvolte nell'attuazione del progetto; infine l'"assegnazione diretta", quando l'autorità locale proprietaria del bene affida direttamente le aree agli utenti finali che svilupperanno i loro progetti all'interno degli edifici.

Il grafico 1 mostra in termini quantitativi i risultati dell'analisi. Il 64% delle esperienze bottom-up analizzate è coordinato dall'imprenditore sociale, il 22% è gestito dall'Ente locale proprietario comune e solo il 14% presenta il modello del consorzio.



### Grafico 1 - Tipologie di gestione dei cinquanta casi studio di valorizzazione bottom-up del patrimonio immobiliare pubblico in Italia

Fonte: elaborazione dell'autrice



Una significativa conclusione emerge dall'analisi delle cinquanta esperienze in accordo con la letteratura internazionale: la presenza dell'imprenditore sociale svolge un ruolo determinante per lo sviluppo dei processi dal basso. Tale attore è in grado di intercettare e dare valore economico e sociale alle iniziative bottom-up, regolando tutte le attività ospitate nell'edificio (Aiken et alii 2008, Bailey 2012, Micelli & Mangialardo 2016, Mangialardo & Micelli 2017).

Numerosi processi bottom-up italiani si avviano con un modello di gestione auto-organizzato e gran parte di tali iniziative fallisce rapidamente. Uno dei motivi principali è dovuto all'assenza di un attore in grado di coordinare e promuovere queste attività per renderle durevoli nel tempo. Le operazioni di maggior successo hanno dimostrato che un soggetto coordinatore è una figura necessaria per garantire la solidità di simili processi nel tempo e per considerarle vere e proprie esperienze di innovazione sociale.

## Zo Center a Catania e il Viadotto Gronchi a Roma: due esperienze a confronto

Nonostante una forte similarità di approccio iniziale, l'evoluzione di queste iniziative può assumere risvolti significativamente differenti. Dopo aver misurato in termini quantitativi la presenza dell'imprenditore sociale nei processi bottom-up, tale paragrafo mira a evidenziare e a mettere in luce la rilevanza dell'imprenditore sociale nelle esperienze bottom-up attraverso l'analisi di due esperienze emblematiche in Italia. Questi due casi studio sono stati scelti non solo per la loro rilevanza ma anche perché si distinguono per la presenza e per l'assenza dell'imprenditore sociale: "Zo Center"<sup>25</sup> a Catania e "Viadotto Gronchi"<sup>26</sup> a Roma (cfr. Tabella 6).

La prima esperienza è sorta nel 2010, in una antica raffineria di zolfo a Catania. Originariamente utilizzata per la lavorazione dello zolfo proveniente dalle miniere siciliane, il complesso rappresentava la più importante attività industriale dell'intera provincia di Catania. L'edificio si trova nel centro della città, in una posizione strategica poiché è limitrofo alla stazione ferroviaria. Per la sua tipologia architettonica, lo Zo Center può essere considerato uno degli edifici storici più rappresentativi dell'archeologia industriale dell'intera isola. Una volta dismessa, l'intera proprietà è passata al Comune di Catania ed è stata abbandonata per anni.

Un gruppo di giovani professionisti e imprenditori locali ha deciso di tornare dall'estero nella loro terra natia per rigenerare la vecchia fabbrica abbandonata. Il progetto era di realizzare uno spazio pubblico per l'innovazione, le arti e le culture contemporanee. I principali ideatori e curatori dell'iniziativa sono tre giovani imprenditori che hanno concepito la "Co-operativa Officine", un'azienda in grado di coordinare le attività in una vasta gamma di settori artistici e culturali. Il progetto è stato finanziato in parte con fondi pubblici dedicati ai giovani imprenditori - in collaborazione con le operazioni di autofinanziamento - permettendo di recuperare interamente la struttura. Lo Zo Center è al centro di una rete di comunità locale che con progetti a sfondo economico e sociale mira a favorire la cooperazione della cittadinanza e la sussidiarietà orizzontale. La sostenibilità economica delle imprese sociali deriva dalla vendita di prodotti e servizi - come un ristorante/caffetteria, corsi di formazione,

---

<sup>25</sup> Per approfondimenti in merito alla storia e alle attività promosse nello Zo Center di Catania è possibile consultare il link ufficiale del progetto: <http://www.zoculture.it/>.

<sup>26</sup> Per ulteriori dettagli sulla storia e sul progetto del Viadotto Gronchi a Roma si rimanda al seguente link: <http://www.romatoday.it/politica/viadotto-presidente-green-street.html>.

feste, eventi culturali, ecc. L'"Osservatorio Imprese e Cultura" ha assegnato un premio allo Zo Center poiché lo ha ritenuto tra le 30 istituzioni culturali italiane di maggior successo che si distinguono per il valore dell'idea imprenditoriale.

Dopo sette anni, il progetto ha dimostrato risultati sorprendenti. Lo Zo Center è diventato un centro d'eccellenza di imprese sociali e culturali celebri a livello nazionale e internazionale e collabora con diversi progetti internazionali.

Il secondo caso studio riguarda uno spazio pubblico ubicato nell'estrema periferia di Roma. Il "Viadotto Gronchi", realizzato negli anni '90 per collegare tramite la ferrovia leggera il nord e il sud di Roma, è una delle tante infrastrutture italiane di iniziativa pubblica rimaste incompiute. Dopo anni di negligenza e di abbandono, l'area è stata inclusa nel progetto nazionale sul "Rammendo delle periferie italiane", un progetto istituito dal governo nazionale. Il piano di riqualificazione è stato quello di riprogettare l'area al di sotto del viadotto con interventi che potrebbero servire da volano per il rilancio dell'economia locale attraverso il coinvolgimento della comunità locale. Alla base dell'operazione vi era l'idea di stimolare il senso di appartenenza alla città e al vicinato degli abitanti coinvolgendoli nella fase di progettazione e nella realizzazione dell'opera.

Attraverso processi partecipati con la cittadinanza locale, i professionisti in carica hanno riprogettato il futuro del luogo. Il progetto mirava alla riconversione dell'area sotto il viadotto per istituire uno spazio pubblico per la comunità locale che collegasse - idealmente e spazialmente - due quartieri fino ad allora divisi da un'area impenetrabile - per problematiche legate ad atti di vandalismo e incuria - non più tramite un treno leggero, ma attraverso un'area pubblica di condivisione a disposizione della comunità.

Il progetto di riqualificazione "Sotto il Viadotto" è stato inaugurato nel 2014. La cittadinanza locale, le associazioni e le autorità pubbliche hanno attivamente partecipato alla sua attuazione in tempi brevi. L'iniziativa è stata sostenuta anche da vari Enti locali e da diverse associazioni profit e no profit che intendevano stabilirsi nell'area. Le attività che avrebbero dovuto insediarsi miravano tutte a migliorare i servizi sociali e culturali del quartiere, promuovendo un senso civico di appartenenza ad una zona che presenta seri problemi sociali ed economici.

Nonostante la fama dei professionisti scesi in campo per attuare il progetto e l'ondata di successo iniziale, l'area del sotto viadotto è tornata alle stesse condizioni di trascuratezza

e incuria che aveva prima dell'intervento di riqualificazione, con le nuove strutture realizzate ad hoc per il progetto completamente distrutte<sup>27</sup>.

## Il decisivo ruolo dell'imprenditore sociale

I due casi esaminati nella sezione precedente mettono in luce un significativo cambio di prospettive rispetto ai tentativi di valorizzazione tradizionali promossi dalle autorità pubbliche. Attraverso le dinamiche bottom-up gli edifici pubblici abbandonati o sotto utilizzati diventano contenitori all'interno del quale è possibile svolgere un'ampia serie di attività favorendo la *cross-fertilization*, generando contemporaneamente un nuovo valore sociale ed economico. Le due esperienze, nonostante siano state concepite con obiettivi simili, si sono distinte per il loro esito. Da un lato, lo Zo Center in pochi anni è diventato un centro culturale a disposizione della comunità locale e celebre a livello nazionale. Dall'altro lato, il viadotto Gronchi, nonostante le eccellenti premesse iniziali è fallito all'inizio del suo percorso.

Le cause di due esiti così contrapposti è da ricercare principalmente nelle attività e negli attori coinvolti per sviluppare il processo di valorizzazione. Una prima variabile determinante per il successo dell'iniziativa è dato dalla sostenibilità economica delle attività che si stabilizzano nei beni pubblici valorizzati. Nella maggioranza dei processi bottom-up, tutte le attività sono sperimentali e sono caratterizzate da un elevato grado di incertezza e rischio di riuscita. In assenza di un chiaro modello di business che sia sostenibile nel tempo - anche se rischioso - non è possibile sviluppare un processo di valorizzazione durevole nel lungo periodo. L'interazione tra diversi attori e attività genera un ecosistema in cui gli individui cooperano per formare un'organizzazione autosufficiente (Bloom e Dees, 2008).

Per aumentare e mantenere l'equilibrio all'interno dell'ecosistema è necessario formare un mix di attività in grado di sostenersi autonomamente. I nobili obiettivi di realizzare progetti a fini sociali e culturali non bastano. Le attività devono essere in grado di autosostenersi senza ricorrere a finanziamenti esterni senza necessariamente generare

---

<sup>27</sup> Per approfondimenti sull'attuale stato di degrado in cui versa l'area del sotto viadotto a Roma è possibile fare riferimento al seguente link: [http://www.ilmessaggero.it/roma/cronaca/roma\\_viadotto\\_presidenti\\_sterpaglie\\_rifugi\\_senzatetto\\_piazza\\_rengo\\_piano\\_degrado-1109209.html](http://www.ilmessaggero.it/roma/cronaca/roma_viadotto_presidenti_sterpaglie_rifugi_senzatetto_piazza_rengo_piano_degrado-1109209.html).

margini e profitti (Aiken et alii., 2008). Sotto questo punto di vista, lo Zo Center si è dimostrato esemplare. La "Cooperativa Officine" ha realizzato un mix di progetti sociali e culturali con un solido profilo imprenditoriale. Al contrario, il viadotto Gronchi ospitava attività legate al benessere sociale che, in mancanza di sostegno pubblico, sono fallite in meno di un anno. Considerando gli attori coinvolti nello sviluppo dell'iniziativa, l'imprenditore sociale è il principale responsabile per giungere a un esito positivo dei processi di valorizzazione bottom-up.

L'imprenditore sociale è principalmente imprenditore perché promuove un'idea di business formata da un mix di progetti tra di loro eterogenei, ma allo stesso tempo questa figura deve assumere una chiara connotazione sociale, perché non distribuisce i profitti ma deve assicurare che le attività possano garantire la loro sostenibilità economica nel tempo. L'imprenditore sociale rappresenta un catalizzatore per coordinare a livello sociale ed economico l'iniziativa, fornendo un terreno fertile per tutte le esperienze e garantendo una gestione unificata. Coerentemente, Jacobides et alii. (2016), teorizzano lo stesso concetto che afferma "in assenza di un buon coordinamento con l'ecosistema, le innovazioni sono destinate a fallire".

A tal proposito, la necessità di un coordinatore globale per gestire simili meccanismi di riqualificazione riflette una stretta analogia con altre tipologie di valorizzazione immobiliare, come avviene, ad esempio, per i centri commerciali o per le infrastrutture aeroportuali, il cui complesso mix di attività comporta la necessità di provvedere a un unico gestore incaricato di generare le migliori condizioni per sviluppare tutte le iniziative di business che convivono in uno stesso spazio comune (Mac Callum 2003).

**Tabella 6 - Analogie e differenze delle due esperienze bottom-up**

Fonte: elaborazione dell'autrice

	<b>Viadotto Gronchi</b>	<b>Zo Center</b>
<b>Promotore</b>	Amministrazione centrale	Giovani imprenditori locali
<b>Principio dell'iniziativa</b>	Valorizzazione attraverso la partecipazione	Sviluppo economico attraverso un'idea imprenditoriale a fondo sociale e culturale
<b>Obiettivi principali del progetto</b>	Generare un luogo di partecipazione e di sviluppo sociale	Sviluppare una nuova impresa culturale che diventi un punto di riferimento a livello nazionale
<b>Principali attori</b>	Associazioni locali e singoli cittadini	Associazioni locali e singoli cittadini
<b>Tipologia di gestione dell'iniziativa</b>	Gestione dal basso da parte della cittadinanza locale	Coordinamento centralizzato gestito dall'imprenditore sociale
<b>Attività</b>	Attività sociali e culturali	Attività sociali e culturali

Nel processo di valorizzazione avviato nel viadotto Gronchi (vedi tabella 6), l'ecosistema generato dalle attività stabilitesi non è stato consolidato. Nonostante le ottime premesse iniziali, l'elevato grado di incertezza delle attività, senza un buon modello di business alla base e l'assenza di un coordinatore, hanno decretato il fallimento dell'operazione. L'auto-organizzazione delle attività ha reso questo modello gestionale molto debole, facendo fallire il progetto in meno di un anno. La mancanza di un attore in grado di coordinare le esperienze e di concepire un equilibrio interno al sistema già precario è la causa principale del fallimento di questa esperienza, sebbene sia iniziata nel migliore dei modi.

Nello Zo Center si sono stabilite molte attività ad alto rischio di riuscita. Tuttavia, in questo caso la presenza di un attore, la "Cooperativa Officine" è stato l'elemento cruciale che ha permesso di promuovere lo sviluppo economico e sociale del sito in maniera univoca

e lungimirante. L'imprenditore sociale, con le sue capacità imprenditoriali dimostra di saper gestire la complessità e l'incertezza che rappresentano due caratteristiche distintive dei processi di valorizzazione bottom-up, dimostrando di assumere un ruolo decisivo per il successo di simili processi.

Rispetto alle tradizionali procedure di valorizzazione, il ruolo dell'amministrazione centrale diventa secondario poiché questa si limita a promuovere le iniziative dal basso, non avendo i mezzi né le competenze necessarie a saper gestire le attività di impresa. Il *social entrepreneur* realizza i progetti e definisce un modello comune a tutte le attività, assumendo un ruolo chiave per generare nuovo valore nel patrimonio immobiliare pubblico riqualificato. Ancora, al posto di *developers* e investitori è la comunità che, attraverso i propri progetti imprenditoriali, recupera e fa rivivere un patrimonio altrimenti destinato all'abbandono innescando altresì importanti processi di rigenerazione dei territori.

## Conclusioni

I cinquanta casi studio analizzati e, in particolare, il focus su due esperienze emblematiche dal punto di vista gestionale, mostrano due esiti possibili che possono assumere questi processi. In particolare è stato valutato il ruolo dell'imprenditore sociale, fortemente riconosciuto all'estero, come premessa per il successo delle iniziative bottom-up.

In entrambi i casi studio, i processi sociali avviati hanno permesso di riqualificare una proprietà pubblica abbandonata. Tuttavia, i risultati sono stati contrapposti. Il progetto del viadotto Gronchi sebbene sia stato avviato con ottime premesse, si è concluso in modo fallimentare: l'interazione autogestita di diversi attori si è rivelata la principale causa del suo insuccesso. Al contrario, lo Zo Center dimostra che, anche nelle aree dotate di un basso capitale sociale e nonostante l'elevato rischio delle attività coinvolte, è possibile avviare imprese sociali che sviluppino un nuovo valore economico e sociale per la comunità locale.

Al fine di promuovere i processi di innovazione sociale, è opportuno che le autorità pubbliche considerino questo aspetto. Le politiche pubbliche devono prevedere un attore che funga da catalizzatore dei progetti, capace di coordinare queste organizzazioni in modo da farle divenire elementi qualificanti per la creazione di valore. L'imprenditore sociale è

necessario per definire una strategia aziendale comune, per cogliere le opportunità offerte dal territorio e per coltivare le relazioni sociali allo scopo di rafforzare il progetto. Le attività necessitano inoltre di un modello di business che ne assicuri l'autosufficienza e la sostenibilità economica nel tempo.



# La partecipazione crea valore? Modelli di simulazione per la stima del valore nei processi partecipati

### Introduzione

I molti casi di mobilitazione per la valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico riflettono una nuova strategia di sviluppo che possa esplorare, anche solo in forma temporanea, forme alternative di riuso dei beni pubblici.

Come dimostrato nei precedenti capitoli, i processi di valorizzazione dal basso sorgono grazie alla mobilitazione del capitale umano e sociale per aprire una serie di opzioni sviluppate successivamente dalla comunità locale. Ancora, la presenza dell'imprenditore sociale a coordinamento delle attività rappresenta una condizione rilevante per garantire il successo delle iniziative. Le esternalità positive associate ai processi di valorizzazione dal basso sono diverse. Da un lato, questi processi contribuiscono alla rigenerazione delle aree e degli edifici abbandonati o inutilizzati, dall'altro, producono occupazione e aumentano la rete di relazioni nella comunità locale, contribuendo allo sviluppo economico della zona e fornendo servizi sociali che le amministrazioni non sono più in grado di sostenere (Zamagni & Venturi, 2017; Zamagni et alii., 2015).

Se le esternalità positive delle operazioni bottom-up sono evidenti a livello sociale e culturale, dal punto di vista puramente immobiliare non è chiara la creazione di valore che simili processi sono in grado di generare nel patrimonio immobiliare valorizzato. Lo scopo del presente capitolo è quindi quello di stimare il valore che i processi bottom-up, strutturalmente caratterizzati da elevata incertezza, determinano nella valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico.

L'articolo è suddiviso in cinque parti. La prima approfondisce la metodologia e gli elementi di generazione del valore nel patrimonio valorizzato unitamente all'incertezza che contraddistingue tali esperienze. Il secondo paragrafo delinea il modello di stima impiegato e la metodologia di simulazione stocastica per misurare l'incertezza delle variabili analizzando

come caso di studio Factory Grisù, una ex caserma dei vigili del fuoco a Ferrara. La terza parte illustra i risultati della simulazione, mentre la quarta confronta brevemente il caso dell'ex caserma con altre due esperienze bottom-up in Italia. La quinta, infine, interpreta i risultati complessivi della ricerca.

## **La creazione di valore dai processi partecipati: procedimento, scelta delle variabili e loro misurazione nell'incertezza**

I processi di valorizzazione dal basso sono profondamente diversi dai tradizionali modelli di sviluppo fondati sulla demolizione di costruzioni obsolete e sulla realizzazione di nuovi immobili. In modo peraltro coerente con i principi dell'economia circolare, l'obiettivo consiste nella estrazione del valore residuo degli immobili esistenti, nel loro riuso promuovendone laddove possibile l'*upcycle*. La valorizzazione riguarda anche parti apparentemente obsolete che vengono trasformate in elementi distintivi e apprezzabili dell'immobile (Micelli & Mangialardo, 2017).

Tuttavia, non tutti i processi di valorizzazione partecipata hanno successo. La natura spesso sperimentale delle iniziative e delle attività intraprese evidenziano una ampia variabilità in termini di sviluppo come rilevato in recenti studi (Mangialardo e Micelli, 2017). La mancanza di dati storici relativi al grado di riuscita di simili esperienze e la grande eterogeneità delle attività avviate con esiti differenti rende questi processi incerti, difficilmente prevedibili a priori. La riuscita dei processi di valorizzazione è evidentemente di rilievo: alla importante variabilità degli esiti delle iniziative partecipate corrisponde un diverso grado delle amministrazioni a mettere in gioco il proprio patrimonio immobiliare per promuovere processi partecipati.

I processi partecipati determinano una valorizzazione patrimoniale che può essere stimata attraverso procedimenti reddituali. Attraverso la *discounted cash flow analysis* (DCFCA) è possibile considerare la variabilità di flussi economici e finanziari assumendo un orizzonte temporale temporaneo ovvero investimenti più lunghi nel tempo.

Come analizzato nei precedenti capitoli, le attività che si stabiliscono nell'immobile oggetto di valorizzazione nella maggior parte dei casi non corrispondono un canone per

occupare gli spazi. Per tale motivo, il procedimento proposto tiene conto non già dei flussi finanziari, quanto invece dei benefici economici rappresentati dagli interventi di riqualificazione e manutenzione dei beni i cui costi sono sostenuti dai fruitori del bene.

Pertanto, il modello DCFA è basato sulla somma dei flussi economici determinati dalle azioni dei *tenant* e del valore residuo. Tali flussi sono assunti posticipati e limitati nel tempo, nell'ipotesi di una prospettiva temporale legata al contratto stipulato con l'amministrazione. Ancora, al termine del contratto si assume che l'immobile ritorni al mercato, peraltro senza escludere che lo stesso *social entrepreneur* lo acquisisca, questa volta a titolo oneroso (Hoesli & Morri, 2012; Jayaraman & Mascagni, 2013; Michieli & Michieli, 2002, pp. 2012-202) (1):

$$V = \sum [R_i/q] + [R_f/r_i q^n] \quad (1)$$

dove:

$R_i$  rappresentano i benefici economici netti ottenuti nel corso degli anni di contratto con il *social entrepreneur*;

$q_i$  rappresenta la somma dell'unità e del saggio di attualizzazione dei flussi economici e finanziari della valorizzazione;

$n$  riporta il numero di anni dell'affidamento al *social entrepreneur*;

$R_f$  costituisce il canone ritraibile dalla amministrazione proprietaria alla conclusione del contratto;

$r_f$  rappresenta il saggio di capitalizzazione dell'immobile supposto trasformato e ricollocato sul mercato.

Il primo elemento della formula (1) rappresenta la sommatoria di tutti i flussi economici scontati che concorrono alla valorizzazione del complesso nell'ipotesi che tutte le spese di pertinenza della proprietà siano a carico degli occupanti del bene. Il secondo elemento individua il valore di uscita dell'immobile al termine del contratto, assumendo un valore fissato contrattualmente.

La stima degli immobili pubblici attraverso i processi di valorizzazione partecipati deve tener conto dell'elevato livello di incertezza che li caratterizza. A questo scopo, nel modello DCFA delineato occorre distinguere due tipologie di variabili distinte in letteratura come variabili di input controllabili e variabili di input esogene o aleatorie (Erto, 2008 pp. 238-249; Sivarethinamohan, 2005). Entrambe le variabili sono di tipo stocastico e sono caratterizzate da incertezza.

Al primo gruppo appartengono le variabili che, grazie alla numerosità dei dati storici desumibili da fonti autorevoli sono prevedibili e possono essere trattate secondo i tradizionali metodi estimativi (Michieli & Michieli, 2002 pp. 97-98). Tali variabili sono stimate dal valutatore e nel caso di immobili valorizzati per mezzo dei processi partecipati sono rappresentate dai tempi di sviluppo dell'operazione di riqualificazione, dal canone supposto a termine alla fine del comodato d'uso e dal saggio di attualizzazione e di capitalizzazione (Cfr. Tabella 7)<sup>28</sup>.

Il secondo gruppo, che comprende le variabili di input esogene o aleatorie, è caratterizzato da un elevato grado di incertezza. Per simili variabili non esistono dati storici riferiti e dipendono da eventi che possono essere valutati e controllati solo in parte dal valutatore perché dipendono esclusivamente dalle scelte e dalle azioni degli utilizzatori degli spazi. Tali variabili rappresentano i principali driver del valore che concorrono alla rigenerazione del bene attraverso processi partecipati, ma allo stesso tempo sono difficilmente prevedibili.

Per le variabili di input aleatorie sono state individuate tre variabili particolarmente critiche a causa dell'assenza di opportune serie storiche cui fare riferimento. I valori di tali variabili dipendono dall'unico *enablers* dei processi di valorizzazione dal basso: le attività che si stabiliscono nell'immobile.

---

<sup>28</sup> Considerando il livello di incertezza e di originalità che caratterizza i processi bottom-up, è stato assunto un saggio di attualizzazione pari al 7% che riflette il maggiore livello di rischiosità di simili operazioni rispetto alla messa a reddito a carattere ordinario, per il quale si è tenuto conto di un saggio di capitalizzazione di mercato per beni analoghi pari al 6%.

**Tabella 7 - Variabili di input per la stima**

Fonte: elaborazione dell'autrice

	Variabili	Fonte	Valore	Incertezza
<b>Variabili input controllabili</b>	saggio di capitalizzazione	Elaborazione da fonte Nomisma, secondo semestre 2016	0.6	-
	Tempi di sviluppo	interviste	9 anni	-
	Canone a termine	Fonte: Osservatorio del Mercato Immobiliare, secondo semestre 2016, Area C1, destinazione d'uso terziaria, stato di conservazione a nuovo (valore medio del range considerato)	9	-
<b>Variabili input esogene / aleatorie</b>	Numero di imprese	interviste	10 presenti ad oggi	quante imprese si stabilizzeranno in futuro?
	Costi di ristrutturazione	interviste	Media di 300 Euro/mq	quali saranno gli interventi futuri?
	Mq rifunzionalizzati	interviste	800 mq	Entro il 2025 quanti mq verranno recuperati?

Per stimare le variabili aleatorie e inserirle nel modello finanziario occorre fare ricorso a fonti specifiche, nella fattispecie testimoni privilegiati, grazie ai quali è possibile elaborare dettagliate distribuzioni di probabilità delle stesse variabili. In questo modo, variabili significativamente incerte vengono rappresentate attraverso distribuzioni di probabilità di forma differente in cui a ciascun valore ammissibile della variabile in gioco è attribuita una univoca percentuale di probabilità (Byrne & Cadman, 1996; Gabrielli & French, 2004; 2005).

La prima variabile è rappresentata dal numero di attività che potranno insediarsi nell'immobile. In alcuni immobili rigenerati attraverso processi partecipativi ha sede solo un'attività, mentre in altri possono trovare spazio decine di iniziative. Alcune di esse possono essere sostituite nel tempo da nuove attività lasciando i loro spazi prima del termine di comodato d'uso.

La seconda variabile contraddistinta da elevata incertezza è rappresentata dalla superficie utilizzata da ciascuna attività. Alcuni progetti occupano solo una stanza, mentre altre arrivano a occupare in centinaia di metri quadri. Alcune esperienze di valorizzazione dal

basso evidenziano come l'intera superficie del bene sia stata valorizzata, mentre in altri gli spazi non occupati sono oltre la metà dell'intero immobile.

La terza e ultima variabile incerta è data dalla portata della ristrutturazione che concorre ad accrescere il valore dell'immobile valorizzato. Di norma, i contratti che l'amministrazione stipula con gli utilizzatori non contengono indicazioni sui minimi importi dei lavori da realizzare negli spazi da loro occupati. Talvolta, grazie a donazioni e offerte, crowdfunding e finanziamenti pubblici gli ideatori dei progetti apportano sostanziali interventi di ristrutturazione degli spazi da loro occupati. Nella maggior parte dei casi le operazioni di manutenzione straordinaria sono autofinanziate e coprono quindi i minimi interventi necessari per la messa in sicurezza dei beni.

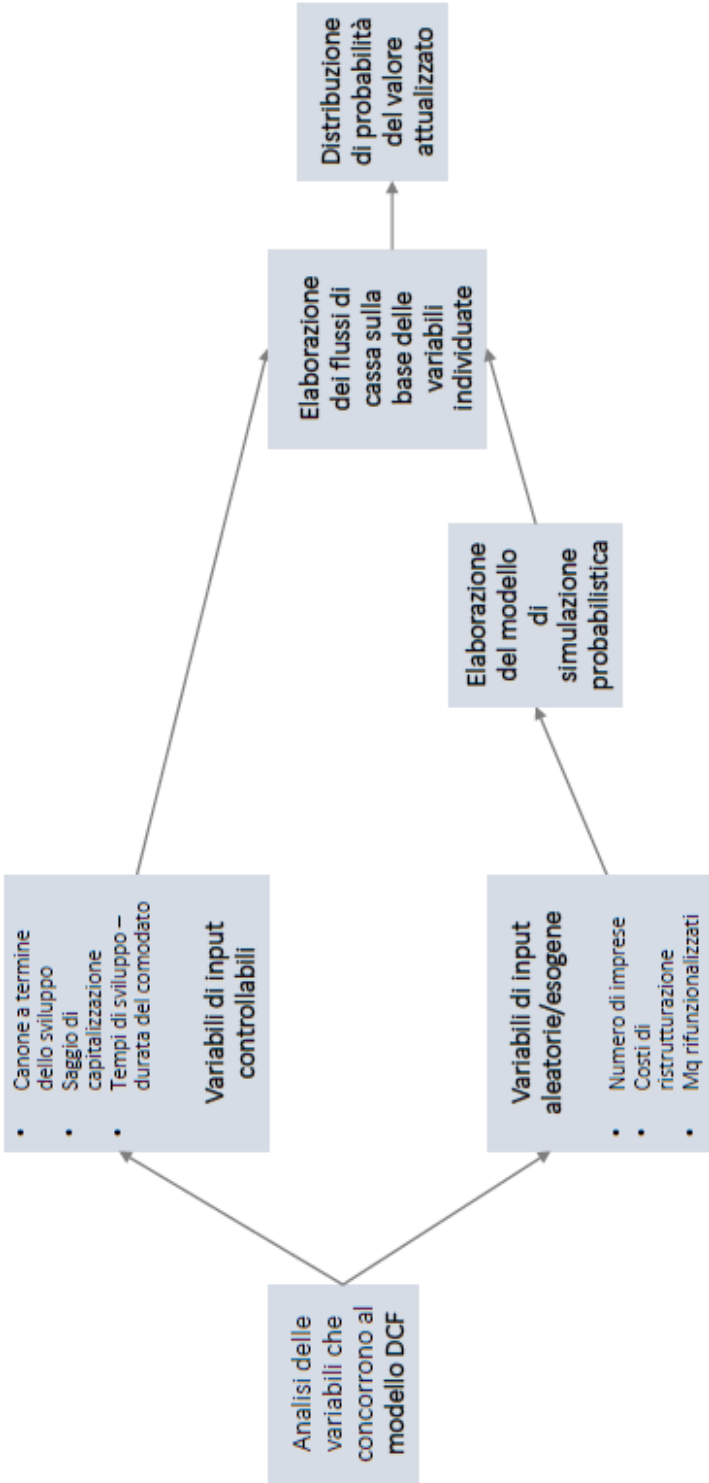
Talvolta può accadere che qualche attività trasformi gli spazi a disposizione con onerosi interventi di riqualificazione. Allo stesso modo possono esserci imprenditori che non avendo le risorse necessarie decidano inizialmente di eseguire i minimi interventi per rendere agibile l'immobile, rinviando agli anni successivi le operazioni più onerose. Per simili ragioni, tale variabile dipende solo dagli obiettivi e dalle risorse finanziarie di cui ciascun utilizzatore dispone. La grande eterogeneità delle attività unitamente al loro conseguente utilizzo degli spazi, rendono tale variabile incerta e difficilmente misurabile.

Le tre variabili esogene restituiscono la dimensione fortemente incerta dei progetti bottom-up dovuta a fattori esterni di carattere casuale e aleatorio. Ne deriva la necessità di procedere alla stima del valore con un approccio in grado di restituirne in modo più articolato la dimensione aleatoria.

Il modello di stima è dunque alimentato da un lato dalle variabili di cui si è proceduto a stimare il valore per via tradizionale, dall'altro lato dalle distribuzioni di probabilità messe a punto per le variabili contraddistinte da superiore incertezza. Perché la sintesi tra i diversi input sia possibile, viene utilizzato il modello di simulazione Montecarlo che permette, attraverso la serie ripetuta di estrazioni dalle diverse distribuzioni, di ottenere una distribuzione di probabilità finale dei valori del bene esito di valorizzazione partecipata (cfr. Figura 4). Questo approccio rappresenta la metodologia di *problem solving* più diffusa per misurare le variabili incerte. La simulazione di Montecarlo consente, attraverso la serie ripetuta di estrazioni delle differenti distribuzioni, di sviluppare una distribuzione di probabilità finale dei valori derivanti dai processi bottom-up (Floreani, 2004).

**Figura 5 - Metodologia di stima del valore**

Fonte: elaborazione degli autori su fonti varie



## La misura dell'incertezza nell'ex caserma dei Vigili del fuoco di Ferrara

Factory Grisù è un'ex caserma dei pompieri a Ferrara riconvertita in un incubatore di impresa e attività culturali. Tale esperienza di valorizzazione dal basso è stata selezionata per stimare il valore generato dai processi partecipati. L'esperienza è stata scelta perché rispecchia pienamente i caratteri individuati nei capitoli precedenti<sup>29</sup>. L'ex caserma si estende per oltre 4.000 metri quadrati totali (di cui 2.600 di superficie costruita) nel centro di Ferrara, nelle immediate vicinanze della stazione ferroviaria. Edificata agli inizi del '900, nel 2004 la caserma viene ufficialmente dismessa e la proprietà passa alla Provincia di Ferrara che inserisce l'immobile nel Piano delle alienazioni immobiliari<sup>30</sup> con un valore di partenza di 3,5 milioni di Euro<sup>31</sup>, senza ricevere alcuna offerta.

Dopo anni di inutilizzo, nel 2011, l'associazione Grisù, istituita ad hoc per il recupero del bene, propone alla Provincia di ottenere la gestione della caserma per realizzare uno spazio a disposizione delle imprese creative e culturali dell'Emilia Romagna. L'ex caserma viene concessa, a partire dal 2012, per cinque anni con la formula giuridica del comodato d'uso gratuito, con la clausola che la caserma resti oggetto di possibile alienazione. In cambio, all'associazione spetta l'onere di trasformare e valorizzare a proprie spese le parti utilizzate del complesso<sup>32</sup>.

All'associazione spetta anche il compito di reclutare realtà imprenditoriali cui affidare la ristrutturazione degli spazi occupati, di gestire le attività e gli eventi all'interno della struttura e di confrontarsi con la proprietà. Nel 2016 la gestione del bene passa al Consorzio Grisù con un nuovo contratto di comodato d'uso fino al 2023, estendibile fino al 2025.

Ad oggi le dieci imprese insediate hanno contribuito a ristrutturare circa 800 mq di fabbricati. L'esperienza mette in luce come le opportunità i processi partecipati, centrati sulla cultura e sull'innovazione, abbiano rappresentato una importante opportunità per restituire un

---

<sup>29</sup> Le principali caratteristiche che permettono di considerare Factory Grisù rappresentativa delle esperienze bottom-up in Italia sono: insuccesso delle esperienze di valorizzazione tradizionale avviate dalle amministrazioni, presenza elevata di capitale sociale nel territorio, natura temporanea dell'iniziativa, processo incrementale, un'associazione unica in grado di coordinare tutte le attività, comodato d'uso gratuito come formula giuridica.

<sup>30</sup> Ai sensi dell'art. 58 del Dlgs 112/2008 *Ricognizione e valorizzazione del patrimonio immobiliare di regioni, comuni ed altri enti locali*.

<sup>31</sup> Per approfondimenti in merito all'asta dell'ex caserma si rimanda al seguente link: <http://www.estense.com/?p=121171>.

<sup>32</sup> Per approfondire gli inizi del processo di valorizzazione da parte dell'associazione Grisù si rimanda al seguente link: <http://www.designcontext.net/107-spazio-grisu/>



innovativo ruolo e nuove funzioni a un immobile altrimenti destinato all'abbandono. Al beneficio patrimoniale si aggiungono i posti di lavoro - più di 20 - generati in un incubatore a servizio dell'intera regione, i nuovi servizi per la comunità cittadina, la riqualificazione di un intero isolato prima abbandonato e a rischio di degrado e vandalismo.

Il successo di Factory Grisù ha fatto vincere alla Provincia di Ferrara un bando della Regione Emilia Romagna, che ha finanziato per un importo di 500.000 Euro per interventi di ristrutturazione sulle aree comuni (rifacimento del manto di copertura e predisposizione per l'allaccio al teleriscaldamento). L'ex caserma, al termine del contratto di comodato d'uso, verrà restituita completamente rinnovata alla Provincia di Ferrara.

Ad oggi non tutto l'immobile è stato valorizzato. I primi anni di gestione sono andati a rilento e dal 2016, a seguito del cambio di gestione, il progetto ha ripreso slancio. Ciononostante, è difficile ipotizzare se, e quando, l'intera superficie dell'immobile potrà essere completamente recuperata. La riqualificazione dell'ex caserma conferma la natura aleatoria e altamente incerta dei percorsi di rigenerazione promossi attraverso la mobilitazione dal basso delle iniziative locali.

Le interviste sul campo a testimoni privilegiati<sup>33</sup>, le informazioni reperite attraverso documenti e le attività di *desk research* hanno permesso di stimare la distribuzione di probabilità delle tre variabili che condizionano l'incertezza dell'esito finale del processo di valorizzazione intrapreso.

La prima variabile incerta è data dal numero di attività che si sono stabilite nel bene. All'inizio del progetto sei attività erano insediate nell'ex caserma. Ad oggi due attività si sono ritirate, ma altre sei hanno occupato altri spazi. Ogni anno, a scadenza semestrale, Factory Grisù pubblica due bandi per ricercare nuovi progetti da inserire e circa due progetti all'anno si stabiliscono nell'incubatore culturale. Il numero delle attività che occuperanno o abbandoneranno la Factory fino al 2025 non è tuttavia definibile a priori.

La seconda variabile incerta è data dalla superficie occupata. La maggior parte delle iniziative si è stabilita in uno spazio di circa 40/50 mq di superficie commerciale. Una di esse

---

<sup>33</sup> Le interviste consentono di superare le problematiche legate all'analisi e alla previsione dei valori per le variabili aleatorie. Molti utilizzatori di Factory Grisù sono stati intervistati contribuendo a identificare e descrivere i rischi delle variabili. Le interviste sono utili per individuare i valori da inserire nel modello di simulazione Montecarlo e per determinare gli elementi di incertezza che altrimenti sarebbero difficilmente definibili da coloro che non possiedono le competenze nè l'esperienza per sviluppare simili pratiche (Floreani, 2004).

occupa oltre 100 mq e un'altra oltre i 250 mq. Ad oggi non è possibile prevedere quante di queste attività si espanderanno fino al 2025. A ciò si aggiunge la difficoltà di prevedere la superficie delle attività che potrebbero insediarsi negli spazi ancora inutilizzati.

Infine, la terza variabile riguarda i costi di ristrutturazione. Le operazioni sono state interamente autofinanziate sostenendo un costo medio pari a 300 Euro/mq. Gli interventi hanno riguardato il rifacimento degli impianti elettrici, la sostituzione della pavimentazione esistente e la tinteggiatura degli spazi. Il valore relativo agli investimenti che gli occupanti devono sostenere per riqualificare gli spazi a loro disposizione non è determinabile a priori. Nel contratto con la provincia di Ferrara non è infatti stabilito alcun obbligo in merito all'importo minimo di lavori da sostenere e ciascuna iniziativa è libera di scegliere quali interventi realizzare secondo tempistiche che restano a discrezione degli occupanti.

L'incertezza che caratterizza le azioni degli utilizzatori degli spazi si riflette anche sul *terminal value*. La superficie finale rifunzionalizzata al termine della durata del contratto di comodato d'uso è funzione del numero di imprese che si insediano all'interno della struttura e dalla superficie che ciascuna attività deciderà di occupare e dunque di ristrutturare. Sviluppando il modello DCF e attribuendo alle variabili i valori modali, come mostra l'ultima riga di Tabella 8, la superficie valorizzata è pari al 54% del totale dell'ex caserma. Di conseguenza, il *terminal value* tiene conto delle aree oggi recuperate e di quelle di cui si prevede il futuro impiego alla luce delle simulazioni effettuate.

La tabella 7 descrive le principali variabili da ricercare e la fonte da cui sono stati tratti i driver del valore dell'ex caserma. Da una parte le variabili di input controllabili, che comprendono tutti gli input stimati per via tradizionale; dall'altra, le variabili di input esogene/aleatorie, la cui distribuzione stocastica è stata determinata in base alle interviste effettuate sul campo.

## **La stima di Factory Grisù attraverso una simulazione Montecarlo**

Il processo di valorizzazione dell'ex caserma dei pompieri di Ferrara rivela come i meccanismi dal basso siano in grado di generare valore negli spazi in disuso. I benefici che simili progetti offrono alla comunità sono diversi. In primis rappresentano un'opportunità per

sviluppare nuove idee e progetti con fini sociali e culturali, generando contemporaneamente nuovi posti di lavoro. In secondo luogo, Factory Grisù è un'occasione per sostenere progetti che altrove non avrebbero facilmente potuto avere luogo. Ancora, le nuove attività permettono di rilanciare un edificio abbandonato da lungo tempo, scongiurando atti di vandalismo e degrado per l'edificio e l'intero quartiere. In quarto luogo, le operazioni di ristrutturazione consentono di recuperare parzialmente l'edificio mostrando alla città un patrimonio militare che non era mai stato aperto alla città. Inoltre, Factory Grisù in breve tempo è divenuta un luogo dove è possibile accrescere le relazioni e il *networking* tra la comunità locale. Infine, questa esperienza evidenzia i benefici anche per il settore puramente immobiliare.

Il metodo adottato per misurare in termini probabilistici l'incertezza delle variabili è la simulazione Montecarlo. Tale metodologia permette, attraverso una rielaborazione del modello DCFA di ottenere come output finale, un range di valori di mercato alla luce del processo di valorizzazione in atto (Elishakoff, 2003).

In termini operativi, i valori delle variabili di input aleatorie vengono sostituite nel modello di calcolo con altri valori stimati sulla base delle distribuzioni determinate in precedenza in maniera casuale, registrando a ogni operazione l'output finale.

Il modello DCFA delineato nei paragrafi precedenti è stato inserito nel software Crystal Ball© per implementare il modello di simulazione (French & Gabrielli, 2004; 2005). La simulazione Montecarlo viene eseguita innumerevoli volte, di norma fra le 10.000 e le 100.000 simulazioni. In ciascuna operazione i valori delle variabili esogene vengono scelti casualmente dal software e combinati tra loro si ottenendo di volta in volta i relativi output. I risultati delle simulazioni sono rappresentati sotto forma di una distribuzione continua che esplicita il legame dell'output con le variabili di input, rappresentando dunque i possibili valori di mercato attesi dell'immobile (Evans, 1992; French & Gabrielli, 2004; 2005).

Occorre mettere in luce come l'incertezza costitutiva delle variabili esogene renda la distribuzione dei valori attribuiti a tali variabili dissimili da una distribuzione gaussiana. Per elaborare della distribuzione di probabilità delle tre variabili aleatorie del modello si è scelto di utilizzare la distribuzione triangolare. Tale metodologia, frequentemente utilizzata, è stata ritenuta la migliore per esprimere la distribuzione delle variabili da analizzare (French & Gabrielli, 2004; 2005; Wilson, 1982).

La distribuzione triangolare si ottiene attribuendo un valore intermedio più probabile rappresentato dal vertice del triangolo, e altri due valori negli altri due vertici per i quali la probabilità decresce fino a diventare nulla. La funzione è lineare nei tratti tra il valore minimo e il valore più probabile e tra quest'ultimo e il valore massimo (Evans, 1992; French & Gabrielli, 2004).

Per costruire la distribuzione delle tre variabili occorre stimare tre valori: il valore minimo, che corrisponde alla stima del valore più basso della variabile; il valore massimo, che coincide con il caso più elevato e il valore modale, quello più probabile. Nella simulazione la variabile può assumere qualsiasi valore tra gli estremi indicati (French & Gabrielli, 2004; Gimpelevich, 2011). Tabella 2 riporta il valore minimo, massimo e quello modale delle tre variabili esogene individuate. Per le 10 imprese esistenti, sulla base delle interviste effettuate ai soggetti occupanti, si presume che permangano fino al termine del contratto di comodato d'uso senza espandersi o apportare migliorie allo spazio occupato.

Sulla base dei dati storici e in ragione dell'attuale sviluppo di Factory Grisù è stato stimato che, entro il 2025, il numero di imprese aumenterà fino a 11, nell'ipotesi più probabile, e fino a un massimo di 16 nel caso migliore. In uno scenario pessimistico, al contrario, l'ipotesi del modello è che non vi sia alcuna nuova impresa insediata.

Per la seconda variabile, la superficie occupata dalle attività, sono stati individuati i metri quadrati di superficie occupata dalle imprese esistenti. La superficie occupata dalle attività di cui si ipotizza il futuro insediamento ammonta, nell'ipotesi massimamente probabile, al valore medio occupato dalle iniziative già presenti, pari a 45 mq. Il valore minimo è stato invece determinato in 15 mq, mentre il caso maggiormente ottimistico viene determinato in 200 mq.

Infine, la terza variabile concerne i costi di trasformazione. Tale valore è funzione sia delle caratteristiche intrinseche dei vani occupati - non tutti versano nella medesima condizione di qualità manutentiva - e della disponibilità all'investimento dei soggetti ammessi nel complesso. Si è tenuto conto di un valore più probabile di investimento delle nuove iniziative pari a 300 Euro/mq. Il valore minimo attribuito a ciascuna operazione è pari a zero, nell'ipotesi che l'occupante ritenga adeguato lo spazio rispetto alle proprie esigenze. Il valore

massimo è stato ipotizzato pari a 600 Euro/mq. I costi di trasformazione<sup>34</sup> sono stati distribuiti nei primi anni, lasciando gli ultimi due senza benefici per la proprietà, nell'ipotesi che i soggetti occupanti non ritengano più conveniente investire per soli due anni di permanenza nel complesso (cfr. Tabella 8 e Figura 5).


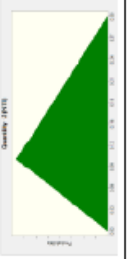
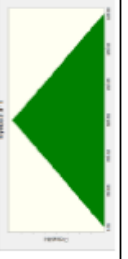
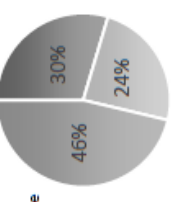
La simulazione Montecarlo, procede alle estrazioni dalle distribuzioni di probabilità fino al numero di interazioni scelte dal valutatore, in questo caso 50.000 (Gabrielli & French, 2004; Kelliher, 2000). L'output generato da ciascuna simulazione permette di definire l'esito dell'analisi Montecarlo espresso in un range distribuzioni di probabilità rappresentati in Figura 3 e in Tabella 3.

Il valore di Factory Grisù in seguito alla valorizzazione da parte delle attività insediate varia, con gli arrotondamenti del caso, da un valore minimo di 1.856.000 Euro a un valore massimo di 3.740.000 Euro. Il valore medio è pari a 1.733.000 Euro e la mediana ammonta 2.570.000 Euro (cfr. tabella 4). Il risultato medio, in termini unitari, restituisce un beneficio pari a 990 Euro/mq.

---

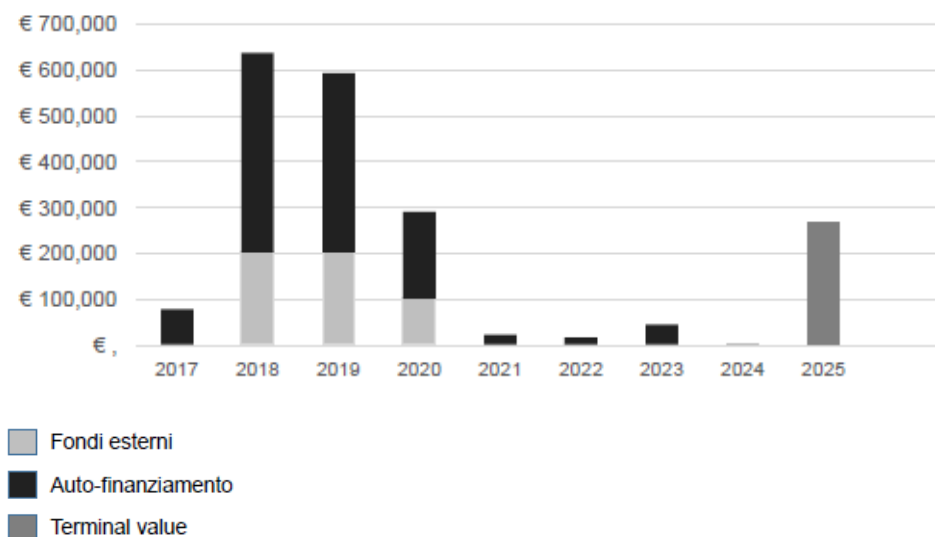
<sup>34</sup> I costi di trasformazione, che corrispondono ai benefici dell'amministrazione, sono stati distinti in due tipologie: gli interventi che le imprese hanno autonomamente finanziato e i finanziamenti esterni (500.000 Euro derivanti dalla Regione Emilia Romagna).

**Tabella 8 – Distribuzione di probabilità triangolare delle variabili di input esogene**  
 Fonte: elaborazione dell'autrice

Variabili	Valore più probabile	Valore minimo	Valore massimo	Distribuzione di probabilità con il software Crystal Ball
<b>Numero di imprese</b>	11	0	16	<p>Triangolare distribuzione con parametri:</p> <p>Minimo 0.00                      Più probabile 11.00                      Massimo 16.00</p> 
<b>mq rifunzionalizzati dalle imprese future</b>	50 mq per ciascuna impresa	0 mq	200 mq	<p>Mq per ciascuna impresa calcolati in percentuale rispetto alla superficie totale ancora da rifunzionalizzare (1800 mq)</p> <p>Triangolare distribuzione con parametri:</p> <p>Minimo 0.00                      Più probabile 50.00                      Massimo 200.00</p> <p>L'intervallo selezionato è compreso tra 0.00 e 200.00</p> 
<b>Costi di ristrutturazione</b>	150-400 Euro al mq, con una media di 300 Euro mq	0 Euro	600 Euro/mq	<p>Valori espressi in Euro/mq calcolati sul valore modale dei mq rifunzionalizzati da ciascuna impresa</p> <p>Triangolare distribuzione con parametri:</p> <p>Minimo 0.00                      Più probabile 300.00                      Massimo 600.00</p> <p>L'intervallo selezionato è compreso tra 0.00 e 600.00</p> 
<b>Terminal value: Mq rifunzionalizzati</b>	Somma dei mq attualmente occupati dalle imprese esistenti (800 mq) e dei mq di futuro impiego (variabile aleatoria, cfr. seconda riga della tabella)			<p>Le percentuali sono state determinate sulla base dei valori modal dei variabili dei mq rifunzionalizzati dalle imprese future</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mq imprese esistenti</li> <li>■ Mq occupati dalle imprese future</li> <li>■ Mq ancora liberi</li> </ul>

**Figura 5 – Benefici attualizzati nel periodo di comodato d’uso, calcolati sui valori modalì delle singole voci di input**

Fonte: elaborazione dell’autrice



Il valore dell'ex caserma nel 90% delle simulazioni è risultato compreso tra 2.080.000 Euro e 3.060.000 Euro circa. Se si assume un intervallo tale da assicurare il 70% di probabilità, il valore finale è compreso tra 2.210.000 Euro e 2.890.000 Euro, mentre se si scende al 50% di probabilità, l'intervallo è compreso tra 2.350.000 Euro e 2.760.000 Euro.

L'indice di asimmetria è positivo, pari a 0.260 e segnala come la forma della distribuzione degli output si estenda asimmetricamente verso valori positivi (Gabrielli & French, 2005).

La Figura 4 evidenzia l'apporto del *terminal value* e degli interventi di ristrutturazione (apportati dalle imprese esistenti e di futuro impiego) in termini percentuali sull'intero valore stimato. A valori attualizzati il 60% della valorizzazione è legato alle spese sostenute dagli utilizzatori, mentre solo il 26% deriva da finanziamenti esterni e infine il *terminal value* rappresenta poco meno del 15%.

## Gli esiti della simulazione Montecarlo: un'interpretazione

Il processo di valorizzazione dell'ex caserma dei pompieri a Ferrara permette di comprendere come i meccanismi dal basso siano in grado di generare valore in favore di spazi altrimenti abbandonati. E questo non solo sotto il profilo di aspetti importanti per la comunità, come nel caso della creazione di nuovo valore sociale o come possibilità di disporre di un nuovo importante incubatore per le industrie creative locali, ma anche più strettamente per il patrimonio in gioco, per la possibilità di accrescere il valore di beni immobili altrimenti destinati all'abbandono o al sottoutilizzo.

È utile contrapporre i valori esito delle elaborazioni con gli altri valori con cui l'amministrazione proprietaria deve confrontarsi. Il primo valore è rappresentato dal valore a base d'asta sulla base del quale sono state esperite le diverse gare d'aste poi andate deserte. Tale valore, stimato nel 2011, ammontava a 3.500.000 di euro, con un valore unitario pari a 1.346 Euro/mq.

In realtà, la natura irrealistica di tale valore è stata oggetto di ampia conferma: nessun *developer* ha mai presentato istanza di acquisto, nemmeno alle più recenti quotazioni di mercato, scese intorno agli 800 euro per mq secondo le più qualificate fonti ufficiali e ufficiose locali.

Più corretto appare invece il confronto tra il valore determinato attraverso processi dal basso e il valore a cui vengono ordinariamente scambiati i beni del patrimonio pubblico e privato dismessi o quasi abbandonati sul mercato dei *non performing loans* (NPL) e delle aste giudiziarie. In tali segmenti di mercato gli asset sono quotati ad una valutazione media di poco inferiore al 30% del valore di stima <sup>35</sup>.

A questo punto è possibile delineare le strategie possibili a disposizione dell'amministrazione. In mancanza di *developers* e investitori disposti a impiegare proprie risorse, le amministrazioni dispongono di due scenari. Nel primo, l'amministrazione proprietaria attende un *developer*/investitore dopo aver esperito i consueti procedimenti d'asta nella consapevolezza tuttavia che i valori non raggiungeranno il valore che una

---

<sup>35</sup> Per approfondimenti sull'attuale valore degli NPL in Italia si rimanda al seguente articolo del Sole 24 Ore disponibile al sito: <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2017-07-20/npl-e-immobili-rischio-63-miliardi-063644.shtml?uuid=AEhd49zB>.



frazione limitata del valore di stima fissato negli anni precedenti alla trasformazione del mercato.

Nel caso della caserma dei pompieri a Ferrara, il valore attuale del bene può essere stimato con riferimento al mercato dei *non performing loans* in 1.040.000 Euro, per un valore unitario pari a circa 400 Euro/mq<sup>36</sup> con una diminuzione rispetto al valore nominale d'asta di circa 2.500.000 Euro.

La seconda opzione per l'amministrazione consiste nel favorire l'attivazione di processi partecipati di creazione del valore. L'incertezza che caratterizza simili processi si riflette nel conferimento di valore al bene da parte di soggetti di cui sono solo in parte note la numerosità e la disponibilità all'investimento. Tuttavia, simili processi concorrono alla rigenerazione del patrimonio e nel caso di Factory Grisù, le attività insediate hanno effettuato diverse operazioni di ristrutturazione il cui stato di conservazione è passato da pessimo a buono<sup>37</sup>.

Qualora si considerino i soli benefici che la Provincia di Ferrara ha ottenuto dalle operazioni di investimento da parte dei soggetti occupanti, unitamente alle risorse messe in gioco dalla Regione Emilia Romagna su programmi specifici dedicati a simili processi promossi dal basso, la convenienza alla sperimentazione appare largamente giustificata: il valore del processo dal basso supera largamente quello della stima effettuata con riferimento al mercato dei *non performing loans*.

Il valore finale ottenuto dalla simulazione Montecarlo (cfr. Tabella 9 e Figura 6), pur lontano dalla stima del 2011, evidenzia come le iniziative di Factory Grisù abbiano determinato una significativa rivalutazione dell'immobile rispetto agli attuali valori degli NPL: la partecipazione non è solo funzionale a consolidare e creare nuovi legami sociali, ma anche per generare inediti processi di valorizzazione immobiliare.

---

<sup>36</sup> Tale dato è stato ottenuto calcolando il 30% del valore a base d'asta stimato nel 2011.

<sup>37</sup> Nonostante gli interventi già fatti e quelli predisposti, ve ne sono ancora molti che non sono stati preventivati dalle singole imprese né con il progetto derivante dai fondi della Regione Emilia Romagna. Le operazioni ancora da prevedere, che qualificano la struttura in buono stato di conservazione riguardano la sostituzione dei serramenti interni ed esterni, il rifacimento della facciata interna ed esterna, la sistemazione del cortile esterno.

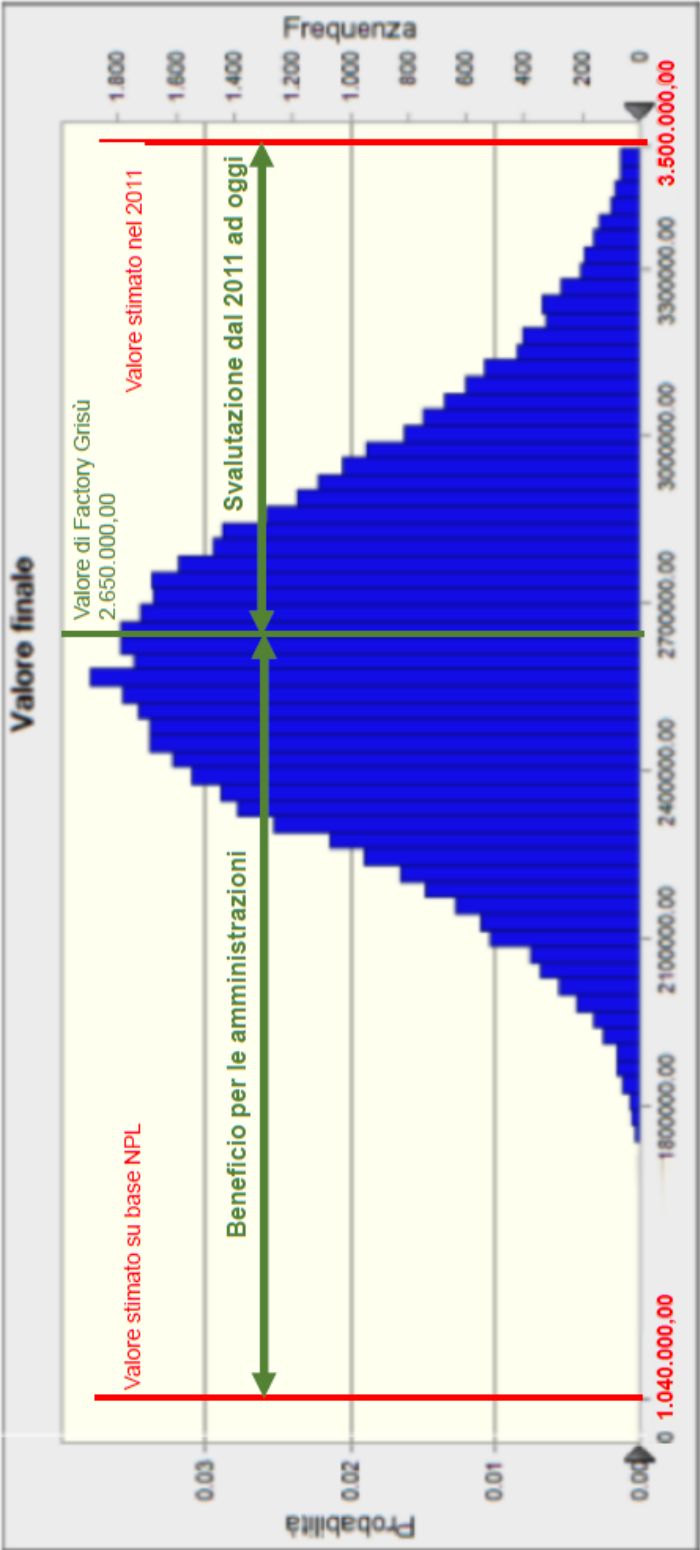
**Tabella 9 – Riepilogo di sintesi delle statistiche emerse dall'analisi Montecarlo**

Fonte: elaborazione ottenuta dal software Crystal Ball

	<b>Valori previsione</b>
Prove	50.000
Caso base	1.640.563.06 €
Media	2.577.058.94 €
Mediana	2.570.012.26 €
Modalità	---
Deviazione standard	228.858.67 €
Varianza	52.376.289.802.17 €
Spostamento	0.1906
Curtosi	3.00
Coeff. di variazione	0.0888
Minimo	1.733.760.08 €
Massimo	3.741.448.01 €
Ampiezza intervallo	2.007.687.93 €
Errore standard media	1.023.49 €

Figura 6 - Distribuzione degli output emersi dall'analisi Montecarlo. Grafico ottenuto dal programma Crystall Ball e rielaborato dagli autori

Fonte: elaborazione dell'autrice



## **Attendere eventuali investitori o valorizzare il bene attraverso la partecipazione?**

La convenienza tra lasciare l'immobile in attesa di futuri investitori oppure riqualificarlo con i processi bottom-up dipende primariamente dalla posizione degli immobili. In luoghi con un fiorente mercato immobiliare e un'amministrazione avversa al rischio, può essere conveniente lasciare l'edificio inutilizzato in attesa di individuare usi più convenienti. Tale opzione è considerata fattibile solo in aree contrassegnate da valori immobiliari elevati e pertanto il tasso di svalutazione di NPL è lontano dal 30%. In tale contesto, la seconda opzione è anche fattibile e le condizioni di mercato favorevoli possono rendere le operazioni bottom-up un'opportunità per lanciare operazioni di sviluppo immobiliare.

Base Ansaldo a Milano (cfr. Tabella 10) è un caso rappresentativo di come in una città fiorente, ricca di capitale sociale e umano e segnata da un'economia prospera, i processi partecipativi possono diventare generatori di nuove economie. Oxa s.r.l. ha ottenuto dal Comune di Milano in concessione d'uso l'ex fabbrica per 12 anni - rinnovabile per altri sei anni - per avviare attività culturali in un ampio spazio condiviso (11.000 metri quadrati). Oltre a dover corrispondere un canone annuo ridotto - pari a 70.000 euro e 120.000 euro all'anno quando espanderanno le aree occupate, pari a circa un decimo del valore reale di mercato di beni analoghi - il contratto di concessione prevede un impegno finanziario iniziale da parte della società e del comune per ristrutturare l'immobile.

In particolare, durante questi anni, Oxa s.r.l. ha investito circa 8 milioni di euro contro un investimento comunale di poco più di 5 milioni di euro. L'investimento, di notevole entità su entrambi i lati, aveva l'intento di rigenerare un'area abbandonata ubicata in una posizione strategica a Milano. La ristrutturazione degli spazi è stata condotta e coordinata da Oxa. Le attività insediate, a loro volta, sono tenute a pagare un affitto con tariffe che differiscono in base al loro reddito e agli accordi con la società. Alcuni versano un canone nominale (affitto sociale), altri corrispondono un affitto commerciale che è in linea ai valori di mercato per immobili simili in zona mentre la maggior parte ha concordato con la società il pagamento di un canone che è posizionato a metà tra le due soluzioni (canone partner). Grazie a questi canoni, Oxa s.r.l. è stata in grado di finanziare i lavori di ristrutturazione e di perseguire un grande progetto commerciale che oggi è divenuto noto a livello nazionale.

Al contrario, l'ex area di Fadda mostra come simili processi, quando sono ubicati in una piccola cittadina caratterizzata da un debole capitale sociale e umano, con un mercato immobiliare debole e, di conseguenza, con un tasso di deprezzamento di NPL tendente a 100%, rappresentano ancora l'unica soluzione economica possibile per rivitalizzare aree abbandonate. Localizzata a San Vito dei Normanni, l'ex area di Fadda è un'antica struttura enologica ora trasformata in un laboratorio creativo e culturale affidato a Sandei s.r.l nel 2011 con un contratto di comodato d'uso gratuito dall'ente proprietario, la Regione Puglia. Gli interventi sulla proprietà che versava in uno stato di conservazione discreto, sono stati in gran parte finanziati dal programma regionale Laboratori Urbani (per Euro 50.000), in parte finanziati da Sandei e in gran parte realizzati dalla cittadinanza locale attraverso l'auto-recupero.

La missione dell'amministrazione in questo caso è stata soprattutto sociale: creare posti di lavoro, promuovere l'imprenditoria giovanile e rigenerare un'area. Gli utilizzatori degli spazi non si assumono l'onere ristrutturare spazi e hanno solo l'obbligo di pagare un affitto mensile simbolico, che in genere varia di anno in anno a seconda del successo dell'attività, ma in media non supera i cinquecento euro annui. Il canone può essere corrisposto anche sotto forma di prestazioni professionali. I ricavi mediamente sono pari a circa 14.000 euro all'anno. Tale cifra non è sufficiente neanche a coprire i costi di gestione dell'intero progetto. Per questo motivo è stato fondato Something Different Onlus che, grazie alle entrate che provengono dal ristorante sociale, contribuisce in modo significativo al bilancio dell'iniziativa. Se tali risorse economiche si rivelassero insufficienti, ulteriori finanziamenti e donazioni esterne concorrono al sostentamento dell'area Ex Fadda.

**Tabella 10 – Tabella interpretative e comparative dei processi di valorizzazione dal basso avviati in Factory Grisù, Base Ansaldo e Area ex Fadda**

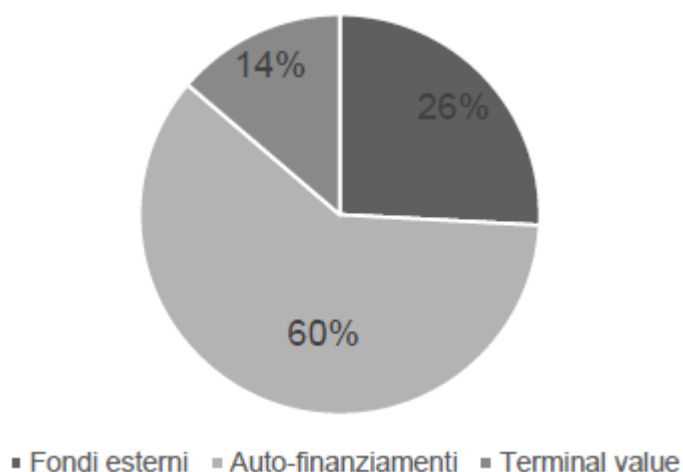
Fonte: elaborazione dell'autrice

	<b>Base Ansaldo</b>	<b>Spazio Grisù</b>	<b>Area Ex Fadda</b>
<b>Ubicazione</b>	Centro di Milano	Centro di Ferrara	San Vito dei Normanni (BR)
<b>Caratteristiche socio-economiche del luogo</b>	Metropoli popolosa, ricca di capitale sociale e umano, con un'economia fiorente	Capoluogo di provincia di media taglia, ricco di capitale umano e sociale. Economia stabile	Piccolo comune, con una bassa dotazione di capitale sociale e umano. Economia debole
<b>Obiettivi dell'amministrazione</b>	Riuso e riqualificazione di un immobile abbandonato attraverso un'operazione di sviluppo immobiliare di un'area abbandonata	Riuso e riqualificazione di un immobile abbandonato	Generare nuova occupazione e servizi per la cittadinanza riutilizzando un immobile abbandonato
<b>Obiettivi degli utilizzatori degli spazi</b>	Condivisione degli spazi sviluppando un incubatore per start up e industrie creative	Condivisione degli spazi sviluppando un incubatore per start up e industrie creative	Condivisione degli spazi sviluppando un incubatore per start up e industrie creative
<b>Tipologia di contratto</b>	Concessione a canone concordato dal 2015 fino al 2027 (estendibile per ulteriori 6 anni). Canone di 70.000/120.000 Euro/annui	Contratto di comodato d'uso gratuito dal 2016 alla fine del 2025	Contratto di comodato d'uso gratuito dal 2011 al 2023
<b>Costi di ristrutturazione</b>	Costi sostenuti da OXA s.r.l. (8 milioni di Euro) e dal comune di Milano (5,25 milioni di Euro)	I costi sono sostenuti dai singoli utilizzatori (con una media di 300 Euro/mq) e dalla regione Emilia Romagna (500.000 Euro) per il recupero delle aree comuni	Costi sostenuti da Sandei s.r.l. e Qualcosa di diverso onlus + 50.000 Euro derivanti dal progetto regionale Laboratori Urbanii
<b>Spese di gestione</b>	A carico degli utilizzatori	A carico degli utilizzatori	Canone degli utilizzatori + Qualcosa di diverso onlus charges + donazioni esterne
<b>Accordo tra social entrepreneur e utilizzatori</b>	Gli utilizzatori devono sostenere un canone a tariffa sociale, commerciale o partner	Gli utilizzatori hanno l'onere di ristrutturare gli spazi utilizzati senza sostenere altre spese	Gli utilizzatori devono corrispondere un canone simbolico a Qualcosa di diverso onlus o, in alternativa, offredelle performance legate alle loro attività

Tuttavia, alla riduzione del rischio sotto il profilo della valorizzazione patrimoniale corrisponde la riduzione della platea dei soggetti potenzialmente interessati alla partecipazione con un possibile impoverimento delle iniziative che negli immobili pubblici trovano sede e sviluppo. Il *trade off* tra variabilità dei flussi economici e inclusione delle più diverse iniziative non è solo il riflesso di scelte di carattere patrimoniale, ma costituisce l'esito di precise preferenze del decisore politico nei confronti della platea dei soggetti che richiedono spazi per attività le più diverse (Cfr. Figura 7).

**Figura 7 - Elementi generatori del valore delle superfici di cui si prevede il riuso**

Fonte: elaborazione dell'autrice



## Conclusioni

I processi di valorizzazione bottom-up creano benefici sociali e culturali nel territorio valorizzato e per la comunità locale. Oltre a questi, la ricerca ha inteso stimare i benefici puramente patrimoniali che simili iniziative generano nel patrimonio immobiliare valorizzato.

La difficoltà di conoscere l'esito futuro delle attività promosse attraverso processi partecipati e la loro variabilità ha imposto l'impiego di una metodologia di stima che tenesse conto dell'elevata aleatorietà di simili processi.

La simulazione Montecarlo ha permesso la stima dell'attuale valore di Factory Grisù misurando il livello di incertezza delle variabili esogene - il numero delle imprese, i costi di ristrutturazione e la superficie riqualficata – attraverso l'estrazione casuale dalle distribuzioni di probabilità con un elevato numero di simulazioni. L'output finale è risultato un intervallo di valori compresi tra 1.733.000 Euro di minimo a 3.740.000 Euro, con un valore medio più probabile che si attesta intorno a 2.570.000 Euro.

Oltre ai benefici per il territorio e per la comunità di riferimento che i processi bottom-up producono a livello sociale e culturale, simili esperienze sono in grado di accrescere anche il valore patrimoniale del bene valorizzato. Da un valore minimo associabile a quello degli NPL, il consorzio Grisù ha apportato significativi interventi di manutenzione straordinaria, facendo ritenere che anche solo grazie alle operazioni di ristrutturazione, la valorizzazione patrimoniale per l'amministrazione superi largamente l'attuale valore dell'ex caserma, stimata non più con riferimento a stime oggi largamente inattendibili quali quelle poste alla base di aste ripetutamente deserte, quanto invece più credibilmente al mercato dei *non performing loans* e delle aste giudiziarie.

Le forme di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico non più strategico e non utilizzato possono dunque considerare l'opzione della valorizzazione attraverso processi dal basso non più solo come strategia temporanea oppure come soluzione capace di dare risposta a contingenti problemi sociali. Si tratta invece di soluzioni capaci di assicurare un ritorno economico tanto più significativo quanto più commisurato alle effettive tendenze del mercato immobiliare al di fuori di alcune importanti aree urbane e di specifici contesti e segmenti di mercato capaci di attirare una importante domanda solvibile.

La situazione della Factory Grisù può essere considerata rappresentativa di molte realtà italiane. Una volta abbandonata la speranza di vendere la proprietà non utilizzata agli investitori privati, l'amministrazione ha scelto di donare l'edificio alla comunità. Allo stesso tempo, l'amministrazione continua a vendere la proprietà.

Altre esperienze, come il caso di Base Ansaldo, dimostrano come i processi partecipati possano andare oltre, realizzando una costosa operazione di sviluppo



immobiliare. Tali operazioni sono rare e si verificano principalmente nei luoghi in cui è ancora economicamente vantaggioso investire notevoli risorse per recuperare tali immobili. La partecipazione in questo caso è un utile strumento per ripopolare e dare una nuova identità ad un luogo abbandonato.

Viceversa, in località con una bassa dotazione di capitale sociale e fragili condizioni economiche, i processi di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico dal basso sono l'unico modo per recuperare i beni abbandonati. A volte l'economia debole che caratterizza tali luoghi rende le attività che si sono stabilite nell'edificio piuttosto fragili. Per questo motivo, simili iniziative devono essere stimolate e incoraggiate dal governo attraverso specifiche politiche e finanziamenti pubblici che consentiranno l'avvio di innovativi progetti e la loro manutenzione nel tempo.

Specifiche soluzioni contrattuali permettono poi di gestire il rischio connesso a simili processi. In particolare, l'impiego di specifici bandi di concorso per l'assegnazione degli spazi vincolando gli operatori permette una riduzione dell'aleatorietà delle forme di valorizzazione, pur riducendo le forme di partecipazione attiva da parte dei soggetti meno solvibili. Ancora, in contesti sufficientemente ricchi di capitale sociale e umano, a fronte di una significativa domanda di imprenditorialità profit e del terzo settore, un'amministrazione può ad esempio vincolare il numero di soggetti presenti in un bene dismesso, stabilendo soglie minime di investimento affinché il trasferimento di valore segua un percorso meno aleatorio.

Infine è possibile sostenere le iniziative tese a occupare e valorizzare spazi altrimenti abbandonati attraverso specifici programmi di sostegno, come dimostrano numerosi programmi tra i quali il progetto Culturability<sup>38</sup>, Laboratori Urbani<sup>39</sup> e Fondazione con il Sud<sup>40</sup>, allo scopo di rendere più solidi i business plan e i piani economico-finanziari dalla cui riuscita dipende il percorso di valorizzazione degli immobili messi in gioco per sostenere la partecipazione e la mobilitazione della comunità locale dal basso.

---

<sup>38</sup> <https://culturability.org>

<sup>39</sup> Per approfondire i progetti portati avanti da Laboratori Urbani si rimanda alla pagina ufficiale del progetto: [http://bollentispiriti.regione.puglia.it/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=4915&Itemid=1300356](http://bollentispiriti.regione.puglia.it/index.php?option=com_k2&view=item&id=4915&Itemid=1300356).

<sup>40</sup> Per approfondimenti sul progetto si rimanda al link ufficiale di Fondazione con il Sud: <http://www.fondazioneconilsud.it/>



## Capitolo 7

### Conclusioni

#### Risultati conseguiti

Chi avrebbe mai immaginato che una caserma abbandonata da anni e mai vissuta dalla cittadinanza potesse ospitare un vivace incubatore di start-up e industrie creative? E un'ex stazione, come è riuscita a trasformarsi in un negozio di alimentari/bar/ristorante in soli dieci giorni?

Se agli inizi del nuovo millennio qualcuno avesse immaginato simili risvolti avviati dal basso per la valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico sarebbe stato considerato un visionario. I beni immobili hanno un valore economico e culturale importante, in special modo quelli pubblici che talvolta sono anche architettonicamente o paesaggisticamente vincolati. Per tale motivo per anni si è pensato che la vendita a operatori che disponessero delle risorse necessarie a recuperare a regola d'arte i beni pubblici abbandonati fosse la soluzione migliore per garantirne la tutela e la conservazione e allo stesso tempo accrescere le entrate erariali dello Stato. La crisi economica che ha colpito il nostro paese negli ultimi anni ha reso tale prospettiva piuttosto inverosimile, ribaltando completamente le modalità di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico. Ad oggi, è divenuto inconsueto riscontrare operazioni di riqualificazione degli immobili pubblici attraverso le tradizionali procedure mentre sono sempre più frequenti gli episodi di mobilitazione dal basso avviati dalla comunità locale per rigenerare i beni.

A livello internazionale e nazionale, le iniziative portate avanti dagli operatori del terzo settore in accordo con l'amministrazione di riferimento hanno dato esiti sorprendenti. Gli immobili in disuso o completamente abbandonati hanno dimostrato di essere facilmente adattabili a una pluralità di usi fino a poco tempo fa inimmaginabili. Gli ex edifici industriali, le ex caserme, scuole, teatri non sono più visti come un elemento di criticità e degrado per il

territorio ma si tramutano in grandi contenitori all'interno del quale è possibile coltivare nuove idee in diversi ambiti.

L'obiettivo della presente tesi è stato quello di comprendere come, e in quale misura, i processi di valorizzazione bottom-up del patrimonio immobiliare pubblico siano in grado di creare nuovo valore nel patrimonio immobiliare abbandonato.

In particolare nei capitoli precedenti si è cercato di rispondere alle seguenti domande.

*Quali sono le caratteristiche dei processi di valorizzazione bottom-up in Italia rispetto alle tradizionali procedure promosse dalle amministrazioni?* I processi di valorizzazione dal basso stravolgono le tradizionali procedure delle amministrazioni. Da una strategia *top-down* – basata su attori che nell'odierna società sono più unici che rari - si è passati a una logica bottom-up, che riparte dalle esigenze di una nuova domanda. La ricerca di nuova occupazione e di servizi legati al welfare, alla cultura e al sociale si incontra con l'ampia disponibilità di spazi e immobili pubblici che costellano le città italiane.

Le ricerche condotte hanno dimostrato che la presenza di una cittadinanza attiva e la dotazione di capitale sociale nel territorio rappresentano un elemento distintivo per lo sviluppo di simili processi. Ancora, la taglia delle città e la localizzazione del bene al centro di grandi realtà urbane sono due elementi in grado di accelerare lo sviluppo di simili processi. Per avviare simili iniziative basta avere un progetto interessante e in grado di sostenersi nel tempo. La necessità di reperire risorse per la riqualificazione degli spazi è un elemento secondario: la ristrutturazione può avvenire in qualsiasi momento e di norma, gli ideatori dei progetti scoprono nuovi modi per riqualificare gli immobili con le modeste risorse economiche a loro disposizione, riuscendo a metterli in sicurezza e a renderli fruibili anche a costi contenuti.

Gli operatori che riqualificano il patrimonio prediligono immobili di piccole dimensioni in buono stato di conservazione così da ridurre al minimo gli interventi necessari per valorizzare il bene. Dal punto di vista gestionale, la figura dell'imprenditore sociale è un elemento fondamentale per garantire il successo delle iniziative e stabilizzarle nel tempo. Infine, la formula contrattuale più opportuna per promuovere simili pratiche è data dal comodato d'uso gratuito che può essere anche stipulato per un breve periodo. La flessibilità che garantisce tale tipologia contrattuale è un aspetto fondamentale per garantire il successo dei progetti di valorizzazione dal basso.

*È possibile trovare delle forme di aggregazione dalle caratteristiche omogenee nelle esperienze di valorizzazione dal basso di successo in Italia?* Per trovare forme di

aggregazione tra le esperienze di valorizzazione dal basso del patrimonio immobiliare pubblico italiano sono state analizzati cinquanta casi studio attraverso l'analisi cluster. I risultati dell'analisi hanno fatto emergere tre cluster. La dotazione in un territorio di capitale sociale è l'elemento fondamentale per permettere l'avvio di simili pratiche. Ciononostante, i processi di mobilitazione dal basso possono anche avvenire in luoghi dove il capitale sociale è latente. La promozione di specifiche politiche pubbliche che tutelino e regolino lo sviluppo di simili pratiche è un elemento sufficiente a garantire lo sviluppo dei processi partecipati.

*Come misurare e quanto vale la creazione di valore dei processi di valorizzazione bottom-up nel patrimonio immobiliare valorizzato?*

Dal punto di vista estimativo, i processi di valorizzazione dal basso hanno dimostrato di essere in grado di conferire nuovo valore al patrimonio immobiliare pubblico riqualificato. Sebbene tali iniziative siano contraddistinte da un elevato grado di incertezza, le sole operazioni di ristrutturazione che gli operatori apportano ai loro spazi rappresentano un beneficio per gli immobili e per l'amministrazione. Paragonando gli immobili pubblici inutilizzati agli NPL e stimandoli seguendone i criteri di stima è evidente che i processi di valorizzazione dal basso hanno dimostrato di saper generare nuovo valore nel patrimonio valorizzato. Seppur lontani dai valori stimati dalle amministrazioni prima della crisi del mercato immobiliare, e nonostante le operazioni di ristrutturazione siano spesso incomplete o non eseguite a opera d'arte, l'edificio riqualificato dai processi dal basso rinasce e si copre di una veste del tutto nuova e inaspettata. A ciò si aggiunga la creazione di nuovi posti di lavoro e l'istituzione di un luogo aperto ad accogliere le idee della comunità locale.

## **Limiti e opportunità di ricerca future**

Dal punto di vista pratico, la presente ricerca rappresenta un valido supporto per le amministrazioni proprietarie di beni non più utili ai fini pubblicistici poiché le analisi condotte hanno permesso di individuare le maggiori condizioni necessarie per il successo di simili pratiche e hanno dimostrato che tali processi sono in grado di generare simultaneamente valore sociale nel territorio e valore economico nei beni valorizzati.

Dal punto di vista scientifico, la ricerca ha connesso due temi – quello della valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico e quello delle pratiche di mobilitazione dal

basso - che ancora vengono trattati separatamente e ha fornito utili spunti che concorrono alla rigenerazione urbana dei territori.

Ciononostante, vi sono numerosi elementi di ricerca che andrebbero ancora opportunamente approfonditi.

In primo luogo, future ricerche potranno focalizzarsi sugli effetti connessi all'aggiudicazione di gare per l'affidamento di dei beni e dei servizi sociali e culturali o alle valutazioni di interi programmi, incluse le valutazioni d'impatto. Tali temi affrontano dimensioni di carattere quantitativo e monetario e sono connesse ad altri topic più prettamente di tipo qualitativo, connaturate con la natura immateriale dei valori che sono in grado di generare.

Per ciò che concerne le imprese sociali e culturali appare significativo comprendere cosa è impresa e cosa non lo è distinguendo se si tratta di soggetti profit, per i quali nelle spese di gestione vengono anche convenzionalmente computati i livelli di profitto, e soggetti per i quali tale rendicontazione non è necessaria.

Un'ulteriore rilevante distinzione riguarda la natura delle attività: è utile distinguere quali e quante imprese abbiano rilevanza sotto il profilo economico, determinando pertanto una struttura dei costi molto simile a quella delle realtà profit, o se invece sono di tipo volontaristico e, conseguentemente, sono da valutare in maniera totalmente differente. Ancora, a tale scopo sarebbe inoltre utile indagare la presenza di eventuali format di imprese che si instaurano negli immobili pubblici. In tal modo è possibile replicare le esperienze di successo in realtà urbane dalle caratteristiche similari, scongiurando le iniziative che hanno dato un riscontro fallimentare.

Sotto il profilo delle politiche urbane, il nodo è rappresentato dall'evoluzione di simili esperienze in formule dell'innovazione economica e sociale maggiormente consolidate. Le esperienze europee – ne sono esempio i casi di Berlino (Louekary, 2006) e Brussels (Inti, 2011) – e l'azione di alcune città italiane sembrano prefigurare la formalizzazione dei percorsi di valorizzazione dal basso, trasformando un patrimonio sterile in opportunità di sviluppo. Resta tuttavia evidente la difficoltà delle amministrazioni locali ad affrontare il tema della valorizzazione dal basso con azioni efficaci e coerenti rispetto al nuovo contesto economico. La contenuta letteratura scientifica sull'argomento, del resto, non favorisce la diffusione di conoscenze e pratiche che consentirebbero una più articolata fase di sviluppo dei processi auto-organizzati promuovendo allo stesso tempo il paradigma dell'innovazione e della creatività.

Un aspetto rilevante riguarda la valorizzazione degli immobili vincolati di interesse storico e artistico. La sfida in questo caso è rappresentata dalla ricerca di innovative soluzioni di ristrutturazione e di adeguamento dei fabbricati in grado di garantire economicità e allo stesso tempo la tutela del manufatto esistente.

Un ulteriore interessante aspetto da approfondire riguarda le esperienze di valorizzazione dal basso degli edifici industriali dismessi (pubblici e privati) avvenuti in Italia e confrontarli con le pratiche di *adaptive reuse* americane. Numerose città come Detroit, New York e Pittsburgh hanno trasformato interi complessi industriali dismessi in luoghi generatori di cultura, sport e svago rendendo le iniziative di rigenerazione da parte della comunità locale una pratica consolidata (Robiglio, 2017).

Infine, dal punto di vista estimativo, occorrerebbe andare a valutare la convenienza che ad oggi hanno le amministrazioni nel valorizzare i loro immobili: l'opzione di lasciare il patrimonio immobiliare pubblico abbandonato in attesa di reperire futuri investitori si contrappone alla sperimentazione delle pratiche di valorizzazione bottom-up.





## Bibliografia

Accornero M., Alessandri P., Carpinelli L., Sorrentino A.M., 2017. Non-Performing Loans and the Supply of Bank Credit: Evidence from Italy, Banca d'Italia Occasional Paper, No. 374.

Agenzia del Demanio, 2015, Strategie e strumenti per la valorizzazione del patrimonio pubblico, testo disponibile all'indirizzo:  
[http://www.agenziademanio.it/export/download/demanio/agenzia/EPAS\\_Strategie-e-strumenti-per-la-valorizzazione-del-patrimonio-immobiliare-pubblico.pdf](http://www.agenziademanio.it/export/download/demanio/agenzia/EPAS_Strategie-e-strumenti-per-la-valorizzazione-del-patrimonio-immobiliare-pubblico.pdf)  
(ultimoaccesso/15/01/2016).

Agnoli E., 2014. Spazio Grisù: recupero creativo e riattivazione produttiva a Ferrara, *Imprese & Città*, 4: 66-69.

Aiken M., Cairns B., Thake C., 2008. *Community ownership and management of assets*, Institute for Voluntary Action Research, London.

Albrechts L., 2002. The planning community reflects on enhancing public involvement. Views from academics and reflective practitioners, *Planning Theory & Practice*, 3(3): 331-347.

Alferj P., 2014 «Un cantiere di tre piani in stile neoclassico», *Imprese & Città*, n. 4, pp. 62-65.

ANCE, 2015, *Osservatorio congiunturale sull'industria delle costruzioni – Dicembre 2015*, testo disponibile al sito:  
<http://www.ance.it/search/SearchTag.aspx?tag=scenari&id=48&pcid=30&pid=27&docId=23138> (ultimoaccesso/23/01/2016).

Andersson L., 2009, Urban Experiments and Concrete Utopias, Platform4 a 'Bottom-up' Approach to the Experience City, in Hans K., *Architecture and stages in the experience city*, relazione presentata al convegno "Architecture and Stages in the Experience City", Haalborg, 4-5 settembre, pp. 84-95.

Andres L., 2013, Differential spaces, power hierarchy and collaborative planning: a critique of the role of temporary uses in shaping and making places, *Urban Studies*, 50: 759-775.

Arena G., Iaione C., 2012. *L'Italia dei beni comuni*, Carocci, Roma.

Bailey N., 2012. The role, organization and contribution of community enterprise to urban regeneration policy in the UK, *Progress in Planning* 77: 1-35.

Barraket J., Archer V., 2009, «Changing the rules in use? An examination of the role of social enterprise in local governance», relazione presentata al convegno “International Social Innovation Research Conference 2009- Social Innovation: Reconfiguring Markets, Blurring Sector Boundaries and Challenging Institutional Arrangements”, Oxford, 14-16 settembre.

Bawens M., Niaros V., 2017. *Value in the Commons Economy: Development in Open and Contributory Value Accounting*, P2P Foundation, Amsterdam. Testo disponibile al sito: <https://www.boell.de/en/2017/02/01/value-commons-economy-developments-open-and-contributory-value-accounting> (ultimo accesso 22/10/2017).

Beaumont J., Nicholls W., 2008. Plural governance, participation and democracy in cities, *International Journal of Urban and Regional Research*, 32(1): 87–94.

Bloom P. N., Dees J.G., 2008. Cultivate Your Ecosystem, *Stanford Social Innovation Review*, Winter 2008: 46-53.

Bonetti T., 2016. La rigenerazione urbana nell'ordinamento giuridico italiano: profili ricostruttivi e questioni aperte, in Fontanari E., Piperata G. (Eds.) *Agenda RE\_CYCLE*, Il Mulino, Bologna.

Bourdieu P., 1986. The forms of capital. In: Richardson J. (Eds.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood, Westport.

Branca D., 2011, «Spazi temporanei come palestra per una filiera di associazioni e piccole imprese», *Territorio* n. 56, pp. 79-81.

Brunetta G., Moroni S., 2011. *La città intraprendente*, Carocci, Roma.

Bruni L., 2011. Il significato del limite nell'economia dei beni comuni. *Sophia – Ricerche sui fondamenti e la correlazione dei saperi*, 2011(2): 212-225.

Byrne, P.; Cadman, D., 1996. Risk, *Uncertainty and Decision-making in Property Development*, 2nd ed.; E.&F.N. Spon, Londra.

Caggiaguerra G., Gatti M.P., 2016. Un intervento normativo per sbloccare la rigenerazione urbana in Italia. Proposta del 15 giugno 2015, in Fontanari E., Piperata G. (Eds.) *Agenda RE\_CYCLE*, Il Mulino, Bologna.

Camagni R., 2017. Regional Competitiveness: Towards a Concept of Territorial Capital, in Capello R. (Eds.), *Seminal Studies in Regional and Urban Economics*, pp. 115-131.

Camagni R., Micelli E., Moroni S., 2014. Diritti edificatori e governo del territorio: verso una perequazione urbanistica estesa? Introduzione, *Italian Journal of Regional Science-Scienze Regionali*, 2: 5-8.

Cammelli M., 2016. Re-cycle: pratiche urbane e innovazione amministrativa per ricomporre le città, in Fontanari E., Piperata G. (Eds.) *Agenda RE\_CYCLE*, Il Mulino, Bologna.

Cammelli M., 2017. Qualche appunto in tema di imprese culturali. *Aedon* 2: 0-0, testo disponibile al sito: <https://www.rivisteweb.it/doi/10.7390/87050> (ultimoaccesso/15/10/2017).

Campagnoli G., 2015, *Riusiamo l'Italia da spazi vuoti a start up culturali e sociali*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano.

Carta M., 2011. Città creativa 3.0. Rigenerazione urbana e politiche di valorizzazione delle armature culturali, in Cammelli M., Valentino P.A., *Citumorphosis. Politiche culturali per città che cambiano*, Giunti, Firenze.

Carta M., 2016. L'urbanistica re-ciclica. Un'agenda urbana per la società circolare, in Fontanari E., Piperata G. (Eds.) *Agenda RE\_CYCLE*, Il Mulino, Bologna.

Ciaramella A., 2012. Esperienza di valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico in Italia: il caso del fondo FIP, *Techne*, 3: 132-139.

Cities Institute-London Metropolitan University, 2005. *Strategies for creative spaces: lessons learned November 2006*, testo disponibile al sito: [http://www.citiesinstitute.org/library/i60627\\_3.pdf](http://www.citiesinstitute.org/library/i60627_3.pdf) (ultimoaccesso/23/01/2016).

Cohendet P., Zapata S., 2009. Innovation and creativity: is there economic significance to the creative city? *Management International*, 13: 23-36.

Coleman J 1988. Social Capital in the Creation of Human Capital, *American Journal of Sociology*, 94: 95-120.

Colomb C., 2012. Pushing the urban frontier: temporary use of space, city marketing and the creative city discourse in 2000s Berlin, *Journal of Urban Affairs*, 34: 131-152.

Comitato Economico e Sociale Europeo, 2010, *Libro Verde- Le industrie culturali e creative, un potenziale da sfruttare*, testo disponibile al sito: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC0183&from=IT> (ultimoaccesso/23/01/2016).

Coscia C., Piccolo A., 2012. Modelli di analisi per un management consapevole di istituzioni culturali complesse, *Territorio*, 9: 16-31.

Cottino P., Zeppetella P., 2009. Creatività, sfera pubblica e riuso sociale degli spazi, *Cittalia, fondazione anci ricerche*, 4(2009): 1-62.

Crosta P., 2011. Riuso temporaneo, come pratica che “apprende” la cittadinanza? *Territorio*, 56: 82-83.

Cuthill M., 2003. The contribution of human and social capital to building community well-being: A research agenda relating to citizen participation in local governance in Australia, *Urban Policy and Research*, 21(4): 373–391.

D’Alpaos C., Marella G., 2014. Urban planning and option values, *Applied Mathematical Sciences*, 8: 157-160.

Davie G., 2017. Social Entrepreneurship: A Call for Collective Action, in: Tirmizi S., Vogelsang J., (Eds) *Leading and Managing in the Social Sector. Management for Professionals*. Springer, Cham, pp. 41-52.

Defourny J., Nyssens M., 2010. Social enterprise in Europe: at the crossroads of market, public policies and third sector, *Policy and society*, 29(3): 231-242.

Demattè C., 2016. *Dimensioni e profili del mercato dei Npl corporate*, atti del convegno tenuto all'università Bocconi di Milano, 2 Marzo.

Drake G., 2003. This place gives me place: place and creativity in the creative industries, *Geoforum*, 34: 511-524.

Erto, P., 2008. *Probabilità e Statistica per le Scienze e L'ingegneria*, 3rd ed.; Mc Graw Hill: Milano.

Elishakoff, I., 2003. Notes on philosophy of Monte Carlo methodology. *International of Applied Mechanics*, 39: 3–14.

European Regional Development Fund & Interreg IVC programme, 2010. *Creative metropolises situation analysis of 11 cities final report*, testo disponibile al sito: <http://docplayer.net/10998464-Creative-metropolises-situation-analysis-of-11-cities-final-report.html> (ultimoaccesso/23/01/2016).

Evans A.H., 1996. Monte Carlo analysis: A practical application to development appraisal. *Journal of Property and Finance*, 3: 271–281.

Fabrizi C., Pico R., Casolaro L., Graziano M., Manzoli E., Soncin S., Esposito E., Saporito G., Sodano T., a cura di, 2015, «Mercato immobiliare, imprese della filiera e credito: una valutazione degli effetti della lunga recessione», Banca d’Italia, *Questioni di Economia e Finanza*, n. 263, pp. 1-57.

Fell J., Grodzicki M., Reiner O’Brien E., 2016. A Role for Systemic Asset Management Companies in Solving Europe's Non-Performing Loan Problems, *European Economy*; 1:71-85.

Finan S., 2014. Transient places: the public benefits of short term artist-led spaces, *IJAMCP-Irish Journal of Arts Management & Cultural Policy*, 2: 2-11.

Floreani, F., 2004. *Entreprise Risk Management, Pubblicazioni dell'I.S.U.*; Università Cattolica, Milano.

Florida R., 2003. *L'ascesa della carte creativa*, Mondadori, Milano.

Forrest R., Kearns A., 2001. Social Cohesion, Social Capital and the Neighbourhood, *Urban Studies*, 38(12): 2125-2143.

Fraley C., and Raftery A., 1998. How many clusters? Which clustering method? Answers via model-based cluster analysis, *The computer journal* 41(8): 578-588.

Fusco Girard L., 2011. Multidimensional evaluation processes to manage creative, resilient and sustainable city, *Aestimum*, 59: 123-133.

Gabellini P., 2016. Re-cycle, ovvero rilavorare lo spazio urbanizzato, in Fontanari E., Piperata G. (Eds.) *Agenda RE\_CYCLE*, Il Mulino, Bologna.

Gabrielli, L.; French N.S., 2004. The Uncertainty of Valuation. *Journal of Property Investments and Finance*, 22: 484–500.

Gabrielli, L.; French N.S., 2005. Discounted cash-flow: Accounting for uncertainty. *Journal of Property Investments and Finance*, 2005, 23: 75–89.

García M., 2006. Citizenship practices and urban governance in European cities, *Urban Studies*, 43(4): 745-765.

Gasparri W., 2016. Suolo, bene commune? Contenimento del consumo di suolo e funzione sociale della proprietà privata, *Diritto pubblico*, 1: 69-190.

Gastaldi F., 2011. Ruolo del capitale sociale territoriale nella promozione dello sviluppo locale. In Buratti N., Ferrari C., (Eds.), *La valorizzazione del patrimonio di prossimità tra fragilità e sviluppo locale*, FrancoAngeli, Milano.

Gastaldi F., Camerin F., 2017. Verso una nuova fase del processo di valorizzazione del patrimonio militare italiano? *Territorio*, 80: 151-156.

Giani L., 2012. Valorizzazione, alienazione e razionalizzazione del patrimonio immobiliare pubblico, *TECHNE – Journal of Technology for Architecture and Environment*, 3(2012): 34-44.

Gimpelevich, D., 2011. Simulation—Based excess return model for real estate development: A practical Monte Carlo simulation-based method for quantitative risk management and project valuation for real estate development projects illustrated with a

high-rise office development case study, *Journal of Property, Investments and Finance*, 29: 115–144.

Glaeser E. L., Laibson D. and Sacerdote B. 2002. An economic approach to social capital. *The economic journal*, 112: 437-458.

Glaeser E. L., Ponzetto G.A.M., Zou Y., 2016. Urban networks: Connecting markets, people, and ideas, *Papers in Regional Science* 95(1): 17-59.

Gonzalez M.G., 2017, Planning, Urban sprawl and spatial planning. *European Journal of Geography*, 8(1): 32-43.

Guzzi F., 2016. Il contenimento del consumo di suolo alla luce delle tecniche di rigenerazione urbana e di valorizzazione dell'esistente, in Fontanari E., Piperata G. (Eds.) *Agenda RE\_CYCLE*, Il Mulino, Bologna.

Henneberry J., 2017. *Transience and Permanence in Urban Development*, Wiley Blackwell, Hoboken.

Hilbrandt H., 2017. Insurgent participation: consensus and contestation in planning the redevelopment of Berlin-Tempelhof airport, *Urban Geography*, 38(4): 537-556.

Hoesli, M.; Morri, J., 2010. *Investimento Immobiliare—Mercato, Valutazione, Rischio e Portafogli*, 3rd ed.; Hoepli: Milano.

Kamvasinou K., Roberts M., 2014. Interim spaces: vacant land, creativity and innovation in the context of uncertainty. In P. Barron & M. Mariani (Eds) *Terrain vague: interstices at the edge of the pale*, Routledge, London, 187-200.

Kelliher, C., 2000. Using Monte Carlo simulation to improve long-term investment decisions, *Appraisal Journal*, 68: 44–57.

Jacobides M.G., Cennamo C., Gawer A., 2016. Paradigm shift or label profusion? A critical examination of Ecosystems in Strategy Research, *ICRIOS Seminar*, Milano, 05-10-2016, Università Bocconi.

Jayaraman, S.; Mascagni, M. 2013. *A Review of Monte Carlo Methods in Real Estate*; Florida State University: Tallahassee, FL, USA, testo disponibile al sito: <http://ww2.cs.fsu.edu/~jayarama/RealEstateMCMReport.pdf> (ultimoaccesso 17/06/2017).

Johnson, R. A., Wichern D. W. 2002., *Applied Multivariate Statistical Analysis*. (6<sup>th</sup> ed.), Prentice-Hall, New Jersey.

Iaione C., 2016. La città collaborativa: la “governance” dei beni comuni per l'urbanistica collaborata e collaborativa, in Fontanari E., Piperata G. (Eds.) *Agenda RE\_CYCLE*, Il Mulino, Bologna.

- IBL, 2011. *Uscire dalla crisi. Un'agenda di privatizzazioni*, IBL Policy paper, Milano.
- Inguaggiato V., 2011. Gangeviertel, un caso aperto di riuso temporaneo per produzione culturale, Amburgo, *Territorio*, 56: 40-42.
- Inti I., 2005, *Spazi Urbani Residuali e Azioni Temporanee, un'occasione per ridefinire i territori, gli attori e le Politiche urbane*, DrPPT\_Dottorato in Pianificazione Territoriale e Politiche Pubbliche del Territorio, Università IUAV di Venezia.
- Inti I., Inguaggiato V., 2011. Riuso temporaneo, *Territorio*, 56: 14-17.
- Inti I., (a cura di), 2011. Che cos'è il riuso temporaneo?, *Territorio*, 56: 18-28.
- Inti I., Cantaluppi G., Persichino M., 2014. *Temporioso. Manuale per il riuso temporaneo di spazi in abbandono*, Altreconomia, Milano.
- ISTAT, 2015. *Indicatori territoriali per le politiche di sviluppo*. testo disponibile all'indirizzo: <http://www.istat.it/it/archivio/16777> (ultimoaccesso 09/10/16).
- Louekary M., 2006. The creative potential of Berlin: creating alternative models of social, economic and cultural organization in the form of network forming and open-source communities, *Planning, Practice&Research*, 21: 463-481.
- MacCallum, S.H., 2003. The Entrepreneurial Community in Light of Advancing Business Practices and Technologies. In: Foldvary F.E., Klein D.B. (Eds.), *The Half-Life of Policy Rationales*, New York: New York U.P., pp. 227-242.
- Mangialardo, A., 2017. Il Social Entrepreneur per la Valorizzazione del Patrimonio Immobiliare Pubblico, *Scienze Regionali*, 16: 473-480.
- Mangialardo A., Micelli E., 2017. New bottom-up approaches to enhance public real estate property. In Stanghellini S., Morano P., Bottero M., Oppio A., (Eds.), *Appraisal: From Theory to Practice*, Springer International Publishing AG, Green Energy and Technology, Cham, pp. 53-62.
- Mayer M., 2003. The onward sweep of social capital: causes and consequences for understanding cities, communities and urban movements. *International journal of urban and regional research*, 27(1): 108-130.
- Micelli E., Mangialardo A., 2016. Riuso urbano e immobili pubblici: la valorizzazione del patrimonio bottom-up, *Territorio*, 79: 109-117.
- Michieli, I.; Michieli, M., 2002. *Trattato di Estimo*, 7th ed., Edagricole: Milano.
- Németh J., Langhorst J., 2014. Rethinking urban transformation: temporary uses for vacant land, *Cities*, 40: 143-150.

Olivi M., 2014. Beni pubblici tra privatizzazioni e riscoperta dei beni comuni, *Amministrazione in cammino*, 1-22. Testo disponibile al sito: [http://www.amministrazioneincammino.luiss.it/app/uploads/2014/04/Olivi\\_Beni-pubblici\\_privatizzazioni\\_beni-comuni.pdf](http://www.amministrazioneincammino.luiss.it/app/uploads/2014/04/Olivi_Beni-pubblici_privatizzazioni_beni-comuni.pdf) (ultimo accesso 22/10/2017).

Ostanel E., 2017. Urban regeneration and social innovation: The role of communitybased organisations in the railway station area in Padua, Italy, *Journal of Urban Regeneration & Renewal*, 11(1): 79-91.

Ostrom E., Governare i beni collettivi. Istituzioni pubbliche e iniziative delle comunità, Marsilio, 2006

Pagliari G., 2016. Ripensare lo strumento pianificatorio: dal modello del «controllo» a quello della «coerenza», in Fontanari E., Piperata G. (Eds.) *Agenda RE\_CYCLE*, Il Mulino, Bologna.

Peck J., 2012, «Recreative city: Amsterdam, vehicular ideas and the adaptive spaces of creativity policy», *International journal of urban and regional research*, n. 36.3, pp. 462-485.

Pignaris C., 2015. Carta della partecipazione: processi inclusivi per l'uso dei beni comuni, in *Beni comuni – sharing economy – riuso*, conference proceedings - *Urban Promo 2015*, Milano, 17-20 novembre.

Putnam R, Leonardi R, Nanetti R Y 1993. *Making democracy work. Civic Tradition in Modern Italy*, Princeton University Press, Princeton NJ.

Radywyl N, Biggs C., 2013. Reclaiming the commons for urban transformation, *Journal of Cleaner Production*, 50: 159-170.

Reynolds E., 2011. Interwhile uses, *Journal of Urban Regeneration and Renewal*, 4(4): 371- 380.

Rietveld Landscape, 2010, Curatorial Statement, brochure of the Dutch Pavillon, XII Mostra Internazionale di Architettura People meet in architecture, Venezia.

Robiglio M., 2017. *RE-USA: 20 American Stories of Adaptive Reuse*, Jovis, Marano Vicentino.

A Toolkit for Post-Industrial Cities Sarstedt M., Mooi E., 2014. A concise guide to market research. (2nd ed.). Springer Texts in Business and Economics, Verlag Berlin Heidelberg.

Sennett R., 2008. The open city. In: Burdett R, Sudjic D (Eds.) *The endless city* (pp. 290-97). Phaidon, London.



Serifang G., Smith A., 2007. Grassroots innovations for sustainable development: Towards a new research and policy agenda, *Environmental Politics*, 16(4): 584-603.

Sivarethinamohan, R., 2005. *Operations Research (Ascent Series)*; McGraw Hill Education: New York.

Studio Urban Catalyst, 2003, *Urban Catalyst, strategies for temporary uses – potential for development of urban residual areas in European metropolises*, testo disponibile al sito: [http://www.template.com/think-pool/one786f.html?think\\_id=4272](http://www.template.com/think-pool/one786f.html?think_id=4272) (ultimoaccesso/23/01/2016).

Swyngedouw E., 2005. Governance Innovation and the Citizen: The Janus Face of Governance-beyond-the-State, *Urban Studies*, 42(11): 1991-2006.

Terranova F., 2012. Strategie politiche e finanziarie per valorizzare il patrimonio immobiliare pubblico, *TECHNE – Journal of Technology for Architecture and Environment*, 3(2012): 18-33.

Tronconi O., 2007. Il processo di dismissione del patrimonio immobiliare pubblico, in Tronconi, O., Ciaramella, A. e Pisani, B. (Eds.), *La gestione di edifici e patrimoni immobiliari*, Il sole 24 Ore, Milano, pp. 17-22.

Van Stein S., 2010. Temporality at use, in *Vacant NL. Where architecture meets ideas*, brochure of the Dutch Pavillon, XII Mostra Internazionale di Architettura People meet in architecture, Venezia.

Vianello D., 2012. A piccoli passi per uscire dal tunnel, *TECHNE – Journal of Technology for Architecture and Environment*, 3(2012): 45-54.

Vivant E., 2013. Creatives in the city: urban contradictions of the creative city, *City*, 4: 57-63.

Westerink J., Kempenaar A., van Lierop M., van der Valk A., van den Brink A., 2017. The participating government: Shifting boundaries in collaborative spatial planning of urban regions, *Environment and Planning C: Politics and Space*, 35(1): 147-168.

Westlund H., 2012. Social capital and regional development; research achievements and remaining problems. *Italian Journal of Regional Science - Scienze Regionali*, 11(2): 7-22. Wilson A., 1991. *Experiments in Probabilistic Cost Modelling, Building Cost Techniques: New Directions*, in Brandon, P.S., (Eds.); E. & F.N. Spon, Londra, pp. 169–180.

Wilson A., Tewdwr-Jones M., Comber R., 2017. Urban planning, public participation and digital technology: App development as a method of generating citizen involvement in local planning processes, *Environment and Planning B: Urban Analytics and City*, 0(0)\_ 1-17.

Woolcook M 2004. Why and how planners should take social capital seriously.  
*Journal of the American Planning Association*, 70(2): 183-18.

Zamagni S., Venturi P. 2017. *Da Spazi a Luoghi*. Aiccon, Forlì.

Zamagni S., Venturi P., Rago S., 2015. Impresa Sociale - Valutare l'impatto sociale.  
La questione della misurazione nelle imprese sociali,. *Rivista di impresa sociale*, 6 (12): 77-97.

## Appendice

Di seguito si riportano i cinquanta casi studio utilizzati nelle analisi condotte nei capitoli 3, 4, 5 della presente ricerca

N-	Nome	Città	Localiz.	Tip.arch	Dimens	Pregio	Cons. prima	Cons. dopo	Iniziativa	Forma	Tempi	Pol. Pub.	Gestione attuale	Attori	Funzione	Tipologia di finanziamenti	Contratto
1	<b>Centro culturale Zo</b>	Catania	Centro	Edif.ind.	Piccole	No	Discreto	Buono	Associazione Cooperativa officine	Dialogo partecipato	2002- ad oggi	No	Comune curatore	Cooperativa officine e Comune	Centro culturale, ristoro	Finanziamenti esterni	Comodato d'uso gratuito
2	<b>Palestra Lupo</b>	Catania	Centro	Ex palestra	Piccole	No	Carente	Buono	Lomax, Mangiacarte e GAR	Dialogo partecipato	2014- ad oggi	no	Comune consorzio	Comune, cittadini e associazioni coinvolte	Centro culturale	Autofinanziamento	Comodato d'uso gratuito
3	<b>Cantieri culturali zisa</b>	Palermo	Centro	Edif.ind.	Grande	Si	Discreto	ottimo	Associazione Cantiere culturale zisa	Dialogo partecipato	2009- ad oggi	si	Comune ass dir	Comune di Palermo, cantiere culturale zisa	Centro culturale	Finanziamenti esterni	Canone calmierato e spazi gratiuti
4	<b>Manifatture Knos</b>	Lecce	Semi Centro	Scuola	Piccole	No	Discreto	ottimo	Associazione Sud Est	Bando del Comune	2006- 2010	si	Comune curatore	Provincia e Sud Est	Centro culturale	Finanziamenti esterni	Comodato d'uso gratuito
5	<b>Officine Tarantine</b>	Taranto	Centro	Edif.ind.	Piccole	No	Discreto	Ottimo	Associazione Officine Tarantine	Dialogo partecipato	2013 oggi	no	Comune curatore	Comune e Officine Tarantine	Centro culturale	Autofinanziamento	Comodato d'uso gratuito
6	<b>Sede Associazione Sole Luna</b>	Genova	Centro	Ex appartamento ferrovieri	Piccole	No		Ottimo	Partecipata	Dialogo partecipato	Dal 2006 ad oggi	si	FS ass dir	Ass. Soleluna. FS.	Mensa sociale, assistenza medica	Finanziamento e autofinanziamento	Comodato d'uso
7	<b>Ex mercato di Corso Sardegna</b>	Genova	Centro	Ex mercato coperto	Medie	No	Carente	lavori in corso	Associazione riprendiamoci genova	Bando del Comune	2014- ad oggi	si	Comune ass dir	Comune di Genova, Facoltà di Architettura di Genova,	Centro culturale	Finanziamenti esterni	Comodato d'uso temporaneo gratuito 12 gg
8	<b>Ex caserma del fante</b>	livorno	centro	Ex caserma	medie				collettivo			no	Comune curatore		Centro sociale e culturale	autofinanziamento	Nessuna formula contrattuale
9	<b>Ex distretto militare</b>	Pisa	Centro	Edif. Ind e caserma	Medie	No	Discreto	Discreto	Associazione Municipio dei beni comuni	Occupazione	2011- ad oggi	si	Comune curatore	Municipio dei beni comuni	Centro culturale	Autofinanziamento	Nessuna forma contrattuale
10	<b>Caserma la Marmora</b>	Torino	Semi centro	caserma	Grandi	No	Discreto	Discreto	Associazione Via asti libera	Occupazione	2013 ad oggi	si	Comune curatore	Occupazione ass. Via asti libera	Centro culturale	Autofinanziamento	Nessuna forma contrattuale
11	<b>Spazio Grisu</b>	Ferrara	Centro	Caserm a	Piccole	No	Discreto	Ottimo	Associazione Spazio Grisu	Occupazione		si	Comune curatore	Occupazione Spazio Grisu	Centro culturale, incubatore start up	Autofinanziato	Comodato d'uso gratuito
12	<b>Casa Bossi</b>	Novara	Centro	residenza	Piccole	Si	Carente	Discreto	Associazione Comitato d'Amore Casa Bossi	Dialogo partecipato	2012 ad oggi	si	Comune curatore	Comitato d'Amore Casa Bossi e Comune	Centro culturale	Autofinanziato	canone
13-14	<b>Mercato Coperto e Teatro Vecchio</b>	Ferrara	Semi centro	Mercato e teatro	Piccole	No	Carente	Discreto	Associazione Planimetrie Culturali	Dialogo partecipato	2012 ad oggi	si	Comune consorzio		Centro culturale e Incubatore attività	Finanziamento esterno e autofinanziamento	Comodato d'uso gratuito

artigianali

N-	Nome	Città	Localiz.	Tip.arch	Dimens	Pregio	Cons. prima	Cons. dopo	Iniziativa	Forma	Tempi	Pol. Pub.	Gestione attuale	Attori	Funzione	Tipologia di finanziamenti	Contratto
15	Senza Filtro	Bologna	Periferia	Edif.ind	Medie	No	Discreto	Buono	Associazione	Dialogo partecipato	2004 ad oggi	si	Comune curatore	Proprietario, Comune di Bologna e associazione Planimetrie Culturali	Centro culturale	Autofinanziamento	Comodato d'uso gratuito
16	Caserma Piave	Treviso	Centro	Caserm a	Grandi	No	Discreto	Buono	Associazione Ztl	Occupazione	2011 ad oggi	si	Comune curatore	Comune di Treviso, IUAV, associazione Ztl	Centro culturale	Autofinanziamento	Nessuna formula contrattuale
17	Zac-zone attive di cittadinanza	Ivrea	Semi centro	Locali stazione ferroviaria	Piccole	No	Ottimo	Ottimo	Comune di Ivrea zone attive di cittadinanza	Bando Comune	2014- ad oggi	no	Comune ass dire	Comune di Ivrea, Trenitalia, associazione ZAC	Centro culturale, ristoro	Autofinanziamento	Nessuna forma contrattuale
18	Teatro sociale Gualtieri	Gualtieri (RE)	Centro	Teatro	Piccole	Si	Carente	Buono	Associazione Teatro sociale di Gualtieri	Dialogo partecipato	2006- ad oggi	no	Comune curatore	Comune, associazione Teatro sociale di Gualtieri	Teatro	Autofinanziamento e piccolo finanziamento esterno	Comodato d'uso
19	Progetto NOVA Cantieri Creativi	Santo Stefano Magra (SP)	Centro	Ex opificio	Grandi	No	Carente	Buono	Associazione NOVA Nuovo Opificio Vaccari per le Arti	Dialogo partecipato	2014- ad oggi	si	Privato e Comune ass dir	Comune, associazione NOVA	biblioteca, un urban center, una foresteria e una residenza creativa	Finanziamento esterno e autofinanziamento	Comodato d'uso
20	Zam 5.0	Milano	Semicentro	Ex caserma vigili urbani	Piccole	No	Discreto	Buono	Associazione Zona Autonoma Milano	Occupazione	2014- ad oggi	si	Comune curatore	Associazione Zona Autonoma Milano	Palestra, eventi culturali	Autofinanziamento	Nessuna forma contrattuale
21	Casa Loca	Milano	Semicentro	Ex uffici	Piccole	No	Carente	Buono	Associazione Ya Basta!	Occupazione	2003- ad oggi	si	Comune curatore		Ristoro, mostre, concerti, aule studio	Autofinanziamento	Nessuna forma contrattuale
22	Fabbrica del Vapore	Milano	Centro	Ex edif. ind.	Grandi	No	Carente	Buono	13 associazioni	Bando del Comune di Milano	2000- ad oggi	si	Comune ass dir	13 associazioni	Mostre, eventi culturali	Autofinanziamento	Canone 200k annui
23	Via Nola 5	Roma	Centro	Edificio terziario	Piccole 3550 mq	Si	Discreto	Buono	SCUP sport e cultura popolare	Occupazione		si	Comune curatore	SCUP sport e cultura popolare	Eventi culturali, concerti, spettacoli	Autofinanziamento	Nessuna forma contrattuale
24	La Cupa	Ancona	Centro	Ex asilo	Piccole	No	Discreto	Buono	La Cupa Spazio Autogestito	Occupazione	2007- ad oggi	no	A.S.U.R. Marche curatore	La Cupa Spazio Autogestito	Eventi culturali, concerti, spettacoli, internet point, ristoro	Autofinanziamento	Nessuna forma contrattuale
25	Madonne bianche	Lucca	extraurbano	Ex palestra comunale	Piccole	No	carente	discreto	Collettivo torpedo	occupazione		si	Comune curatore	Fondazione Sipario Toscana Onlus	Palestra, ristoro, eventi culturali	Finanziamento	Comodato d'uso
26	La filanda	Cernusco sul Naviglio (MI)	Centro	Ex edif. Ind.		No	Ottimo	Ottimo	Comune di Cernusco sul Naviglio	Dialogo partecipato Bando di coprogettazione		no	Comune consorzio	Diverse associazioni, Consorzio CS&L (capofila)	Eventi culturali, area ristoro	Autofinanziamento e finanziamento	Nessuna formula contrattuale

N-	Nome	Città	Localiz.	Tip.arch	Dimens	Pregio	Cons. prima	Cons. dopo	Iniziativa	Forma	Tempi	Pol. Pub.	Gestione attuale	Attori	Funzione	Tipologia di finanziamenti	Contratto
27	Sale docks	Venezia	Centro storico	Ex magazzini del sale	medie	Si				Dialogo partecipato		no	Comune curatore		Eventi culturali, area ristoro	Finanziamento e autofinanziamento	Comodato d'uso gratuito
28	Ex Fadda	Brindisi	Semicentro	Ex edif. Ind.	piccole	No	Discreto	Ottimo	Sandei Srl	Dialogo partecipato		si	Regione Puglia curatore	Sandei Srl e altre 5 assoc, comune di Brindisi, Regione Puglia	Attività culturali, artigianato	Finanziamento e autofinanziamento	Comodato d'uso gratuito
29	Mercato Sonoro	Bologna	Semicentro	Mercato coperto	piccole	No	Discreto	Buono	Orchestra Senzaspine	Dialogo partecipato	2014 ad oggi	si	Comune curatore	Orchestra Senzaspine, Comune	Attività culturali, mercato, artigianato	Autofinanziamento	Comodato uso gratuito
30	Mercato Metropolitan	Milano	Centro	Stazione Porta Genova	medie	No	Buono	Buono	Unaproa (Unione Nazionale Produttori Ortofrutticoli...)	Dialogo partecipato bando	2014 ad oggi	si	FS ass dir	Unaproa	Attività culturali, mercato, artigianato	Autofinanziamento	Affitto canone calmierato
31	Mercato Metropolitan	Torino	Centro	Stazione Porta Susa	medie	No	Buono	Buono	Unaproa (Unione Nazionale Produttori Ortofrutticoli...)	Dialogo partecipato bando	2015 ad oggi	si	FS curatore	Unaproa	Attività culturali, mercato, artigianato	Autofinanziamento	Affitto canone calmierato
32	Ex ospedale psichiatrico Paolo Pini	Milano	Periferia	Ex ospedale psichiatrico	Grandi	No	Carente	Buono	Associazione Olinda	Dialogo partecipato		si	Provincia di Milano curatore	Associazione Olinda, provincia di Milano, aziende ospedaliere, Asl	Servizi pubblici, attività culturali, teatro, ostello, ristoro	Autofinanziamento	Comodato uso gratuito
33	Stazione di Boscoreale	Boscoreale (NA)	Centro	Ex stazione	Piccole	No	Carente	Buono	Associazione Stella Cometa	Dialogo partecipato	2008 ad oggi	si	FS ass dir	Associazione Stella Cometa, FS	Attività culturali, volontariato	Autofinanziamento, volontariato	Comodato d'uso gratuito 5+5
34	Casa del Volontariato	Gela (CL)	Semicentro	Ex scuola	Piccole	No	Discreto	Buono	MOVI Gela (consorzio associazioni)	Dialogo Partecipato	2005 ad oggi	si	Comune consorzio	MOVI Gela, Comune	Attività culturali, volontariato	Autofinanziamento, donazioni	Comodato d'uso gratuito indeterminato.
35	Bagni pubblici di via Agliè	Torino	Semicentro	Ex Bagni pubblici	Piccole	No	Discreto	Ottimo	Consorzio Kairos	Dialogo partecipato	2006 ad oggi	si	Comune consorzio	Consorzio Kairsos, Comune	Attività culturali, sociali, lavanderia, sartoria, sportello lavoro	Autofinanziamento	Concessione 10 anni
36	Villa Mondeggi	Bagno di Ripoli (FI)	extraurbano	tenuta	Piccole-grandi aree esterne	Si	Carente	Discreto	Comitato verso Monteggi bene comune	Dialogo partecipato	2014 ad oggi	no	Provincia Firenze consorzio	Comitato verso Monteggi, Provincia di Firenze	Azienda agricola	Autofinanziamento	Nessuna formula contrattuale
37	Workout Pasubio	Parma	Semicentro	Ex edif. Ind.	Piccole	No	Carente	Discreto	Ordine Architetti Parma con la Fondazione Architetti di Parma e Piacenza	Dialogo partecipato	2013 ad oggi	no	Pasubio Sviluppo Spa curatore	Ordine Architetti Parma con la Fondazione Architetti di Parma e Piacenza Comune di Parma, Pasubio Sviluppo Spa	Spazi per manifestazioni e usi temporanei	Autofinanziamento	Concessione gratuita per 6 mesi rinnovabile

N-	Nome	Città	Localiz.	Tip.arch	Dimens	Pregio	Cons. prima	Cons. dopo	Iniziativa	Forma	Tempi	Pol. Pub.	Gestione attuale	Attori	Funzione	Tipologia di finanziamenti	Contratto
38	La Casa nel Parco	Torino	Periferia	Ex edif. Resid.	Piccole	No	Carente	Discreto	Fondazione Mirafiori, comunità di Mirafiori	Dialogo partecipato	2012 ad oggi	si	Comune di Torino curatore	Comune di Torino, Fondazione Mirafiori, comunità di Mirafiori	Attività culturali, volontariato, ristoro	Finanziamento	Concessione gratuita
39	Ex asilo filangeri	napoli	centro	Dimora storica	piccole	Si	Carente	Discreto	Comunità di San Tammaro	Dialogo partecipato		si	consorzio		Attività culturali, volontariato	autoFinanziamento	Concessione gratuita
40	Ri-Ma Flow	Trezzano sul Naviglio (MI)	Periferia	Ex edif. Ind.	Grandi	No	Buono	Buono	Cooperativa Ri-Ma flow	Occupazione	2013 ad oggi	no	Privato curatore	Banca Unicredit	Attività culturali, ristoro, mercato, tecnologia e vendita di prodotti	Autofinanziamento	Nessuna formula contrattuale
41	Cascina Roccafranca	Torino	Periferia	Cascina	Piccole	No	Discreto	Ottimo	Partecipata	Dialogo partecipato	2006 ad oggi	si	Comune curatore	Comune, Fondazione Cascina Roccafranca, cittadini	Attività culturali, agricoltura, formazione, attività sociali, ristoro	Finanziamento e autofinanziamento	Comodato d'uso
42	Officine creative Ansaldo	Milano	Semicentro	Ex edif. ind.	Medie	No		Ottimo	Partecipata	Bando comunale	2016	si	Comune consorzio	Comune	Attività culturali, ristoro	Finanziamento e autofinanziamento	Comodato d'uso
43	Ex stazione storica di Porto Empedocle	Porto Empedocle (AG)	Centro	Ferrovia abbandonata	Piccole	Si	Carente	Buono	Partecipata	Dialogo partecipato	2010 ad oggi	no	FS curatore	Ass. ferrovie Kaos e FS	Museo, attività culturali	Autofinanziamento	Comodato d'uso
44	Mensa Amica di Cervia	Cervia (RA)	Centro	Ex dopo lavoro ferroviario	Piccole	No		Ottimo	Partecipata	Dialogo partecipato	2007 ad oggi	no	FS curatore	Ass. un posto a tavola, FS	Mensa sociale, bagni pubblici	Finanziamento e autofinanziamento	Comodato d'uso
45	Vestistazione -Banco alimentare- protezione civile	Meina (NO)	Centro	Ex area di scalo, magazzini, biglietteria e area viaggiatori	Medie	No		Buono	Partecipata	Dialogo partecipato	Dal 2012 ad oggi	no	FS ass dir	Ass. Genitori scuole di Meina, Banco Alimentare di Solidarietà onlus. Protezione civile, pro loco e altre ass.	Banco alimentare, pro loco, sede protezione civile, distribuzione vestiario usato	Finanziamento e autofinanziamento	Comodato d'uso 9 anni (2012-2021)
46	Help center di Messina	Messina	Centro	Ex uffici ferroviari	Piccole	No		Ottimo	Partecipata	Dialogo partecipato	Dal 2011 ad oggi	si	Caritas diocesana ass dir	Coop. Santa Maria della Strada, Caritas diocesana di Messina, FS	Centro aiuto senza fissa dimora, assistenza medica	Finanziamento	Comodato d'uso
47	Ex dogana di Luino	Luino (VA)	Centro	Ex archivio doganale	Piccole	No		Ottimo	Partecipata	Dialogo partecipato	Dal 2012 ad oggi	no	Comune ass dir	Ass. Verbano Express, Ass. Liberi e Forti, pro loco	Museo, attività sociali e culturali	Finanziamento	Comodato d'uso (2012-2021)
48	Ex spogliatoio ferroviari	Pedaso (FM)	Centro	Ex spogliatoio ferroviario	Piccole	No	Discreto	Ottimo	Partecipata	Dialogo partecipato	2012 ad oggi	NO	Caritas Pedaso ass dir	Caritas Pedaso	Volontariato	Autofinanziamento	Comodato d'uso

N-	Nome	Città	Localiz.	Tip.arch	Dimens	Pregio	Cons. prima	Cons. dopo	Iniziativa	Forma	Tempi	Pol. Pub.	Gestione attuale	Attori	Funzione	Tipologia di finanziamenti	Contratto
49	<b>Binario 95</b>	Roma	Centro	Ex uffici ferroviari	Piccole	No		Ottimo	Partecipata	Dialogo Partecipato	2006 ad oggi	si	FS ass dir	Cooperativa Europe Consulting, FS	Centro polivalente a scopi sociali	Finanziamento	Comodato d'uso
50	<b>Zlt trieste</b>	trieste	Centro	Ex caserma	grandi	No	Carente	Buono	Partecipata	occupazione		no	curatore		Centro polivalente a scopi sociali	Autofinanziamento	Nessuna formula contrattuale

## Legenda

*Nome:* nome del progetto

*Città:* ubicazione dell'immobile

*Localiz.:* localizzazione dell'immobile a livello urbano

*Tip. Arch.:* tipologia architettonica dell'immobile

*Dimens.:* dimensioni dell'immobile, distinte in piccola per beni fino a 5.000 mq, medie per immobili tra 5.000 e 20.000 mq, grandi per beni oltre i 20.000 mq

*Pregio:* eventuali vincoli artistici presenti nell'immobile

*Cons. prima:* stato di conservazione prima del processo di valorizzazione avviato

*Cons. dopo:* stato di conservazione a seguito della valorizzazione

*Iniziativa:* soggetti che hanno ideato il progetto

*Forma:* modalità di avvio del progetto, distinta in dialogo partecipato, occupazione spontanea o bando promosso dall'ente locale di riferimento

*Tempi:* data di inizio ed eventuale fine del contratto

*Pol. Pub.:* presenza (si) o assenza (no) di specifiche politiche pubbliche a tutela della mobilitazione dal basso

*Gestione attuale:* tipologia di gestione attuale, distinta in unico amministratore, consorzio e assegnazione diretta da parte delle amministrazioni

*Attori:* tutti i soggetti che hanno preso parte al progetto

*Funzione:* maggiori attività istituite all'interno del bene

*Tipol. Finanz.:* tipologia di finanziamenti utilizzati per la ristrutturazione, distinti in auto-finanziamenti, finanziamenti esterni o entrambe le tipologie

*Contratto:* tipologia di contratto impiegata per ufficializzare le iniziative, distinta in comodato d'uso gratuito, concessione di valorizzazione, canone calmierato e nessuna formula contrattuale



