

EVIDENZE SULL'INNOVAZIONE SOCIALE E SOSTENIBILITÀ IN ITALIA

Quarto rapporto CERIIS

**a cura di
Matteo G. Caroli**

FrancoAngeli
OPEN ACCESS

 **LUISS** BUSINESS
SCHOOL

 **ItaliaCamp**
fondazione

Studi ed esperienze sull'innovazione
sociale – CERIIS

Studi ed esperienze sull'innovazione sociale – CERIIS

Collana diretta da Matteo G. Caroli



Il CERIIS (Centro di ricerche internazionali sull'innovazione sociale) ha la missione di studiare il fenomeno dell'innovazione sociale; elaborare modelli concettuali utili per la sua efficace realizzazione; promuoverne la sperimentazione e favorire la collaborazione tra gli attori interessati al suo sviluppo. Svolgendo queste funzioni, esso intende essere un attore rilevante nel sistema italiano dell'innovazione sociale, protagonista dell'attività di elaborazione scientifica, sperimentazione progettuale e integrazione culturale. Realizza, per tanto, le sue attività anche attraverso la collaborazione con imprese private, fondazioni, istituzioni pubbliche, organi di governo.

Il CERIIS è costituito all'interno dell'Università Luiss Guido Carli e sostenuto dalla Fondazione ItaliaCamp.

Il CERIIS studia le problematiche ed elabora i modelli concettuali per l'innovazione sociale, con specifico riferimento a: i “business model” di sistemi di offerta adatti a soddisfare esigenze sociali; le architetture finanziarie e strumenti per iniziative di innovazione sociale; lo sviluppo delle competenze professionali nella gestione dell'innovazione sociale; i nuovi modelli di marketing per la soddisfazione della “domanda sociale”; lo sviluppo e utilizzazione delle tecnologie multimediali per l'innovazione sociale; la creazione e sviluppo delle imprese sociali; la venture philanthropy per l'innovazione sociale; l'evoluzione della CSR e innovazione sociale.

Per favorire l'approfondimento scientifico e la divulgazione di queste tematiche e dell'innovazione sociale in generale, il CERIIS ha avviato, in collaborazione con l'Editore Franco Angeli, la collana “Studi ed esperienze sull'innovazione sociale”. La collana ospita sia contributi di taglio accademico, che lavori finalizzati a raccontare le esperienze di innovazione sociale per favorirne la diffusione, intendendo promuovere la più ampia circolazione delle conoscenze su tale tematica. Per questa ragione, molti volumi della collana saranno pubblicati in lingua inglese e tutte le versioni digitali verranno rese disponibili ad accesso aperto sulla piattaforma FrancoAngeli Open Access.



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

http://www.francoangeli.it/come_publicare/publicare_19.asp

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

EVIDENZE SULL'INNOVAZIONE SOCIALE E SOSTENIBILITÀ IN ITALIA

Quarto rapporto CERIS

**a cura di
Matteo G. Caroli**

Studi ed esperienze sull'innovazione
sociale – *CERIS*

FrancoAngeli

OPEN  ACCESS

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 3.0 Italia* (CC-BY-NC-ND 3.0 IT)

L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/it/legalcode>

Indice

Prefazione

di *Fabrizio Sammarco*

pag. 9

1. La rilevanza della qualità delle relazioni sulla scalabilità dell'innovazione sociale: evidenze empiriche

di *Matteo Caroli e Giulia Cancellieri*

» 13

1. Introduzione

» 13

2. Innovazione sociale e scalabilità

» 15

3. Gli elementi relazionali per il successo della scalabilità dell'innovazione sociale

» 16

4. Il *brokered access*

» 18

5. *Brokered access* e risorse finanziarie

» 20

6. La fiducia tra gli attori basata sui processi

» 21

7. *Brokered access* e fiducia basata sui processi

» 24

8. *Brokered access* e coinvolgimento dei beneficiari come co-produttori dell'iniziativa di innovazione sociale

» 25

9. Metodologia e dati

» 28

10. I risultati dell'indagine

» 30

11. Conclusioni

» 32

Bibliografia

» 34

2. Le esperienze di innovazione sociale in Italia

di *Giulia Cancellieri e Lucrezia Speroni*

» 40

1. Introduzione

» 40

2. Metodologia di costruzione e aggiornamento del database

» 41

3. La distribuzione dei casi di innovazione sociale per ambito

» 47

4. La distribuzione dei casi di innovazione sociale per tipologia di innovazione

» 49

5.	La distribuzione dei casi di innovazione sociale per tipologia di soggetti coinvolti	pag.	53
6.	La distribuzione dei casi di innovazione sociale per tipologia di iniziativa	»	57
7.	La distribuzione dei casi di innovazione sociale in relazione alla sostenibilità economica	»	57
8.	La distribuzione del campione in relazione alla rilevanza istituzionale degli attori coinvolti	»	62
9.	Conclusioni	»	68
3. La <i>sharing economy</i> quale modalità di implementazione e diffusione della social innovation			
	di <i>Lucrezia Speroni</i>	»	70
1.	Introduzione	»	70
2.	Cenni sulle manifestazioni di innovazione sociale basate sulla <i>sharing economy</i>	»	70
3.	Possibili modalità di <i>sharing economy</i> e innovazione sociale	»	72
4.	Le modalità <i>sharing economy</i> nel campione di innovazioni sociali del CERIS	»	73
5.	Ambiti di innovazione sociale nella modalità <i>sharing economy</i>	»	74
6.	Sostenibilità economica	»	77
7.	Tipologia attuatori	»	79
8.	Conclusioni	»	80
4. I finanziamenti d'innovazione sociale in Italia			
	di <i>Eleonora Fracassi e Riccardo Maiolini</i>	»	83
1.	Introduzione	»	83
2.	Metodologia	»	84
3.	La dimensione del fenomeno dei finanziamenti	»	85
4.	Assegni di ricerca sull'innovazione sociale	»	90
5.	Conclusioni	»	92
	Bibliografia	»	93
5. Il ruolo della cultura come motore di coesione sociale e rigenerazione urbana			
	di <i>Giulia Cancellieri</i>	»	94
1.	Cultura, coesione sociale e rigenerazione urbana	»	94
2.	Metodologia	»	95
3.	I risultati	»	98

3.1. Caso di studio 1: Santeria Social Club	pag.	98
3.2. Caso di studio 2: Mare Culturale Urbano	»	100
3.3. Caso di studio 3: Dynamoscopio	»	102
4. Conclusioni	»	104
Bibliografia	»	106
6. Impresa culturale, impatto sociale e territorio: nuovi approcci e strategie di sviluppo		
di <i>Luca Tricarico</i>	»	107
1. Dal patrimonio culturale ai processi di innovazione sociale	»	107
2. Il legame tra imprese culturali e sviluppo del territorio	»	109
3. Impresa e comunità locali: un quadro interpretativo sugli approcci ed esempi	»	111
4. Impresa culturale e territorio: il progetto KETOS a Taranto	»	114
5. Ex Fadda: nuovi sviluppi di un'esperienza affermata	»	116
6. Open Agri ed UIA: politiche urbane come strumenti di imprenditorialità agri-culturale	»	118
7. La ricerca di nuovi approcci e strategie di sviluppo: alcune considerazioni finali	»	121
Bibliografia	»	124
7. Le politiche anticorruzione nei grandi Gruppi: lineamenti di un progetto di ricerca e prime evidenze		
di <i>Matteo Caroli e Irene Buzzi</i>	»	128
1. Introduzione	»	128
2. I principi chiave	»	130
3. L'impianto normativo interno	»	132
3.1. Governance	»	132
3.2. Documenti strategici	»	141
3.3. Il <i>whistleblowing</i>	»	145
4. I destinatari delle politiche anticorruzione	»	148
4.1. Le aree della gestione aziendale coinvolte	»	148
4.2. Gli interlocutori esterni	»	151
5. Gli orientamenti prevalenti nella gestione delle attività a rischio corruzione	»	154
5.1. I rapporti con la PA	»	154
5.2. I rapporti con le organizzazioni politiche e sindacali	»	155
5.3. I rapporti con le terze parti	»	156

5.4	Il business development	pag.	157
5.5	La gestione di sponsorizzazioni, erogazioni liberali, spese di rappresentanza, omaggi	»	158
5.6.	Le problematiche inerenti alla corruzione tra privati	»	161
5.7	La selezione e assunzione del personale	»	162
5.8	Le registrazioni contabili	»	163
Appendice		»	164
I.	Analisi semantica delle finalità della politica anticorruzione	»	164
II.	Approfondimento: procedure organizzative per la gestione del <i>whistleblowing</i>	»	167
8. ItaliaCamp: storie di innovazione corale			
	<i>a cura del gruppo di lavoro ItaliaCamp</i>	»	174
1.	Introduzione	»	174
2.	Casi di studio, analisi e metodologia	»	177
3.	Esperienze di innovazione sociale	»	181
3.1.	More Than Pink	»	181
3.2.	Nice to Meet You	»	187
3.3.	Milano Luiss Hub for makers and students	»	191
3.4.	Future Recoded	»	195
4.	Intervista a Carlo Borgomeo, Presidente Fondazione con il Sud	»	199
5.	Intervista a Annibale D'Elia, Direttore Innovazione Economica e Sostegno all'Impresa del Comune di Milano	»	203
	Bibliografia	»	209

5. *Il ruolo della cultura come motore di coesione sociale e rigenerazione urbana*

di *Giulia Cancellieri*

1. **Cultura, coesione sociale e rigenerazione urbana**

Migliorare il benessere delle comunità e la coesione sociale attraverso iniziative di rigenerazione urbana finalizzate all'integrazione di gruppi emarginati e all'incremento del capitale sociale in aree svantaggiate è diventata una preoccupazione fondamentale in molte città europee. In questa prospettiva, i governi locali e nazionali hanno sviluppato una serie di politiche volte a migliorare le condizioni sociali ed economiche di tali aree, affrontando il problema dell'esclusione sociale e della partecipazione di persone emarginate alla vita economica e sociale delle comunità (Amin, 2006; Lejano e Wessells, 2006). Tuttavia tali interventi mirati a creare cambiamenti duraturi nelle condizioni socio-economiche di aree urbane svantaggiate sono spesso falliti. Alcuni studi hanno messo in evidenza che organizzazioni private più vicine alle comunità che risiedono in tali contesti sono in grado di rispondere in maniera più efficace alla sfida della coesione sociale perché più consapevoli delle peculiarità e dei bisogni delle comunità di riferimento (Clarke, 2004; Jan-Khan, 2003). A tale riguardo, i governi stanno assumendo sempre di più il ruolo di facilitatori di iniziative *bottom-up*, offrendo spazi ad organizzazioni private vicine alle comunità per portare avanti progetti che hanno come obiettivo principale quello di favorire la coesione sociale in aree urbane che necessitano di interventi di riqualificazione (Wagenaar e Van Der Heijden, 2015). Ciò è in linea con una prospettiva di "Terza Via" di modernizzazione dei servizi pubblici che evidenzia uno spostamento del centro di attenzione da un modello "incentrato sul mercato" ad uno più "incentrato sulla comunità" (Lowndes, 1997) e un contesto che favorisce l'emergere dell'innovazione sociale. In questo scenario, organizzazioni *community-based* con forte vocazione sociale hanno iniziato a svolgere un ruolo attivo nel trovare soluzioni innovative per sostenere la coesione sociale, definita come un processo continuo di

sviluppo di una comunità fondata su valori condivisi e pari opportunità (Jeannotte, 2000).

Per colmare le mancanze del settore pubblico nell'affrontare il problema della coesione sociale in contesti di degrado urbano, numerose organizzazioni private attive nel campo delle arti e della cultura con finalità artistiche e sociali hanno iniziato a sviluppare iniziative artistiche volte a promuovere la coesione in aree svantaggiate. Queste iniziative hanno di fatto trasformato la relazione tradizionale tra la cultura e la rigenerazione urbana enfatizzando il ruolo della cultura non solo come motore di sviluppo economico ma anche di coesione sociale. Quanto detto sposta l'attenzione dall'impatto economico e reputazionale all'impatto sociale che le iniziative culturali e artistiche possono avere in contesti urbani sottosviluppati, sottolineando come la rigenerazione guidata dalla cultura possa essere compresa non solo in termini di miglioramento fisico ed economico di aree urbane in difficoltà (Harding et al., 1994; Bailey, Miles e Stark, 2004) ma anche come mezzo per assicurare la coesione sociale e migliorare la qualità della vita dei residenti.

Malgrado l'importante ruolo della cultura come driver di coesione sociale, poca attenzione è stata rivolta alla comprensione di tale fenomeno. Pertanto lo scopo di questo articolo è di delineare diversi modelli di coesione sociale guidata dalla cultura in aree urbane degradate, gettando luce su come la coesione sociale può essere perseguita da organizzazioni culturali private di natura diversa ma accomunate dall'ambizione di contribuire alla crescita sociale delle comunità nelle quali sono inserite.

2. Metodologia

Abbiamo identificato tre organizzazioni attive nel campo delle arti e della cultura che realizzano progetti culturali volti a promuovere la coesione sociale in diversi scenari urbani della città metropolitana di Milano. La scelta di Milano è stata guidata dalla crescente attenzione che negli ultimi anni il Comune ha rivolto al tema della coesione sociale e della rigenerazione urbana. A partire dal 2011, il Comune di Milano ha rafforzato il suo ruolo di catalizzatore per lo sviluppo di nuovi progetti portati avanti da diverse tipologie di organizzazioni con una forte vocazione sociale per rigenerare migliaia di metri quadrati di aree urbane dismesse, siti abbandonati e per l'implementazione di attività di promozione sociale nelle comunità locali in difficoltà.

Il riutilizzo temporaneo gratuito degli spazi assegnati dal Comune a gruppi formali e informali di cittadini ha aperto la possibilità a start-up creative o a gruppi informali di cittadini che non hanno ancora avviato un proprio

business o una propria attività imprenditoriale di ricevere uno spazio dopo aver presentato un progetto ad alto potenziale sociale.

Le tre organizzazioni oggetto di studio sono state identificate a partire da una lista di progetti di riqualificazione urbana sviluppati nella città di Milano e presenti nel database sull'innovazione sociale del CeRIIS. Le tre organizzazioni selezionate sono eterogenee dal punto di vista degli obiettivi di coesione sociale perseguiti (per es. partecipazione culturale, inclusione sociale e *community building*, tutela e valorizzazione delle diversità etniche e culturali, ricostruzione di un sistema di interscambio tra centro e periferia ecc.), delle aree urbane in cui sviluppano i loro progetti e delle caratteristiche dei loro fondatori.

Il primo caso studio selezionato si riferisce alle attività di Santeria Social Club, una start-up fondata nel 2015 da un gruppo di sedici professionisti con background diversi (specialisti nell'ambito della comunicazione, imprenditori, consulenti aziendali, direttori artistici ..), mossi dall'intento di trasformare un ex concessionaria automobilistica abbandonata in un laboratorio creativo e sociale, uno spazio per la musica e l'intrattenimento volto ad offrire spettacoli di alta qualità a prezzi accettabili ad un vasto pubblico, creando, al contempo, opportunità di apprendimento, socializzazione e partecipazione culturale per tutti i cittadini.

Il secondo caso è rappresentato da Mare Culturale Urbano, una start up innovativa con una vocazione sociale fondata da un artista (attore e ballerino) e un manager di progetti culturali che opera nell'ambito delle arti dello spettacolo. Si tratta di un progetto pionieristico finalizzato alla riqualificazione di una ex-cascina (Cascina Torrette) e al raggiungimento di un impatto positivo in termini di coesione sociale nell'area in cui si trova. La suddetta area (Zona 7) di Milano è un quartiere costituito da numerose comunità eterogenee tra di loro e caratterizzate dalla presenza di residenti a basso reddito, immigrati e altri gruppi economicamente e socialmente fragili.

Mare aspira a diventare un nuovo modello di sviluppo territoriale per la periferia. I suoi progetti culturali sono essenzialmente dal basso verso l'alto e ideati per rispondere alle esigenze di socializzazione, integrazione e inclusione di diversi target (giovani disoccupati, immigrati, residenti a basso reddito) delle comunità locali in cui opera l'organizzazione.

Il terzo caso è incentrato sulle attività dell'associazione Dynamoscopio, un'agenzia di ricerca indipendente fondata da un gruppo di ricercatori nel campo degli studi urbani, dell'antropologia culturale e dell'innovazione sociale, situato in un quartiere degradato della città di Milano (zona Giambellino-Lorenteggio), percepito come distaccato dal resto della città e caratterizzato dalla presenza di un'alta percentuale di immigrati. Uno dei progetti

Tab. 1 – Casi studio selezionati

	<i>Contesto urbano</i>	<i>Obiettivo</i>	<i>Fondatori</i>
<i>Santeria Social Club</i>	Un edificio abbandonato e in stato di degrado (ex concessionaria)	Riaprire uno spazio abbandonato e restituirlo alla città trasformandolo in una fabbrica di cultura: uno spazio di socializzazione e partecipazione culturale	Un gruppo di giovani con background differenti (specialisti nell'ambito della comunicazione, imprenditori, consulenti aziendali, direttori artistici ecc.)
<i>Mare Culturale Urbano</i>	Un'area della città caratterizzata dalla presenza di numerose comunità locali eterogenee ma vicine e da gruppi di residenti socialmente fragili	Proporre e applicare un nuovo modello di sviluppo territoriale. Incentivare l'inclusione sociale e il community building sostenendo il senso di appartenenza dei residenti.	Un artista (attore e ballerino) e un manager di progetti culturali nel campo delle performing arts
<i>Dynamoscopia</i>	Un mercato lasciato in condizioni architettoniche ed economiche precarie. Localizzato in un'area caratterizzata da avanzato stato di deterioramento (Lorenteggio, Giambellino), da conflitti etnici e percepita come distante dal resto della città.	Ricostruire un sistema di inter-scambio tra il quartiere e le aree centrali della città facendo leva sul mercato come piazza di incontro per residenti e non residenti. Il mercato diventa centro della vita e dell'immagine di un quartiere multiculturale.	Un gruppo di giovani ricercatori nei campi della pianificazione urbana, antropologia culturale e innovazione sociale.

più recenti e più importanti dell'associazione è la ristrutturazione e la riqualificazione del Mercato Lorenteggio, che rischia di essere dismesso perché lasciato in condizioni economiche e architettoniche sfavorevoli, una piazza abbandonata in un quartiere privo di politiche di welfare.

Dynamoscopio mira a fare in modo che il mercato acquisisca un ruolo sociale e simbolico come una piazza in cui la diversità culturale viene valorizzata e l'integrazione di persone che appartengono a diverse etnie e classi sociali avviene non solo attraverso iniziative commerciali ma anche culturali e creative. Un luogo per residenti e non residenti che aspirano anche a ricostruire un sistema di interscambio tra il centro e questa zona periferica della città.

Abbiamo analizzato le organizzazioni e i progetti sotto diversi punti di vista (ad esempio il settore di affiliazione, il grado di orientamento del mercato, l'offerta culturale, le partnership e le strategie di creazione di reti, le fonti di ricavi), effettuando un'analisi di archivio condotta su un numero selezionato di documenti chiave, compresi bandi di gare con procedura aperta a tutti, documenti istituzionali, siti web e articoli di giornale ecc. I tre casi selezionati sono riepilogati nella tabella precedente (Tab. 1).

3. I risultati

3.1. Caso di studio 1: Santeria Social Club

Santeria Social Club è un'organizzazione privata a scopo di lucro che ha trasformato un ex concessionaria di automobili in una fabbrica culturale dove una varietà di spettacoli, workshop, iniziative educative e altre iniziative artistiche sono offerte ad un pubblico molto vasto con età compresa tra i 25 ai 55 anni, provenienti da tutte le aree della città di Milano. Il Comune di Milano è il proprietario dell'edificio che ha assegnato a Santeria gratuitamente per 10 anni. Santeria può contare sul sostegno dei suoi fondatori – operatori culturali, imprenditori, commercialisti, liberi professionisti – che hanno creduto nel progetto sin dall'inizio e hanno investito molte risorse (umane e finanziarie) nelle iniziative.

Santeria vuole essere riconosciuta come un incubatore artistico e sociale, un luogo in cui le persone possono sentirsi a casa, un luogo di socializzazione, intrattenimento, innovazione e partecipazione culturale. L'uso dello spazio è pensato per suscitare attenzione e curiosità esterna e, al contempo, per permettere alle persone di socializzare e partecipare a esperienze culturali in un ambiente multifunzionale che è di natura aggregativa grazie alla sua particolare struttura e disposizione interna. Le attività di ristrutturazione sono

state infatti guidate dalla necessità di creare uno spazio in cui le persone possano facilmente interagire, socializzare e godere di una varietà di attività ed eventi culturali quotidiani e notturni.

L'offerta culturale di Santeria ruota principalmente attorno alla produzione e alla diffusione di eventi innovativi e di alta qualità, spesso incentrati su un tema specifico (ad esempio, la storia della musica elettronica e dance, un festival per gli amanti delle biciclette ecc.) e diversificati in termini di contenuti. Questa strategia orientata all'innovazione si è tradotta anche nella proposta di iniziative di presentazione di nuovi libri e nella fondazione di un club di stampa sperimentale e di un laboratorio che fornisce a designers, disegnatori, studenti e appassionati l'opportunità di completare nuovi progetti grafici autonomamente o supportati dai tecnici.

Inoltre, Santeria ha sviluppato alcune attività commerciali (ad esempio, bar ristorante e merchandising) che completano la sua offerta sociale e artistica e, allo stesso tempo, ha stabilito una serie di partnership commerciali con aziende dell'industria musicale e del beverage tra cui Heineken, Redbull, Pastucci, Matusalem, Yamaha che garantiscono ulteriori flussi di ricavi (attraverso contratti di sponsorizzazione) e assistenza tecnica.

Le fonti di finanziamento di Santeria si basano prevalentemente su ricavi propri (per es., vendite di biglietti, proventi commerciali) che rappresentano il 70% dei ricavi totali dell'organizzazione. Il restante 30% dei ricavi proviene da sponsor. Questa composizione delle entrate fornisce all'organizzazione stabilità economica e la rende indipendente dalle sovvenzioni pubbliche.

Per sviluppare e diffondere le sue iniziative culturali e artistiche, Santeria ha stabilito partnership con una rete eterogenea di operatori culturali con i quali sviluppa attività di scambio e di diffusione di conoscenze. Nel complesso, le relazioni tra Santeria e i suoi partner culturali sono caratterizzate da un alto livello di fiducia reciproca, obiettivi a lungo termine e buone relazioni interpersonali e inter-organizzative.

Tra i partner più importanti di Santeria vi sono le agenzie musicali e gli altri operatori culturali attivi nella città di Milano con cui la stessa coopera producendo una serie di spettacoli e offrendo visibilità a progetti culturali particolarmente all'avanguardia. Ad esempio, Santeria ospita una serie di eventi che fanno parte del programma Piano City 2016, un'iniziativa il cui scopo è portare la musica ovunque trasformando Milano in una grande sala da concerto. Piano City offre concerti nei luoghi più inaspettati come tram, barche e biciclette e ha trasformato Milano in un grande palcoscenico.

Altri esempi di queste collaborazioni sono le co-produzioni tra Santeria e Le Cannibale, una organizzazione milanese di arti dello spettacolo specializzata nella danza e nella musica elettronica e il festival chiamato Movimenti

Centrali in collaborazione con Fixedforum.it, una comunità di persone appassionate di biciclette a scatto fisso.

L'organizzazione è aperta a co-creare i suoi eventi con un numero di professionisti provenienti da diversi campi e discipline. In questa prospettiva ha creato il Better Days Festival: un evento volto a fornire spazio alla creatività, alla cultura digitale nazionale e internazionale. Il programma include trenta incontri e dibattiti gratuiti con designer, start-upper, musicisti, you-tuber, scienziati e persone dello spettacolo. Tali strategie di collaborazione evidenziano la volontà di Santeria di condividere conoscenze e risorse con altri operatori culturali locali con l'intento di creare dei punti territoriali di eccellenza per incoraggiare la coesione sociale attraverso la partecipazione culturale e diffondendo pratiche culturali che possano favorire la socializzazione e l'aggregazione di target diversi, raggiungendo così un numero sempre più consistente di cittadini.

3.2. Caso di studio 2: Mare Culturale Urbano

Mare srl è un'impresa sociale, riconosciuta dal governo italiano come una start up innovativa con una vocazione sociale. Essa opera nei settori dell'innovazione sociale, della rigenerazione urbana e della coesione sociale. Combina le caratteristiche delle organizzazioni con e senza scopo di lucro. In effetti, può intraprendere attività commerciali e persino generare utili, ma essi devono essere reinvestiti nelle attività dell'organizzazione stessa per favorirne l'espansione. Inoltre, le attività commerciali non dovrebbero essere prevalenti nel suo portafoglio di iniziative.

Mare opera in un quartiere che comprende numerose comunità locali eterogenee ma vicine: San Siro, Quarto Cagnino, Cenni di Cambiamento (un'iniziativa di co-housing). Queste comunità sono caratterizzate dalla presenza di residenti che hanno un basso reddito, immigranti (in particolare dai paesi arabi) e altri target economicamente e socialmente fragili. Mare sta tentando di abbattere le barriere tra i diversi target e di promuovere processi di *community building* attraverso iniziative culturali volte a migliorare il senso di appartenenza dei residenti alle loro comunità. Tali iniziative comprendono eventi teatrali, coreutici, concerti, proiezioni di film, workshop dibattiti ed eventi ibridi (derivanti dalla commistione tra diversi generi) che spesso implicano il coinvolgimento attivo e la partecipazione delle comunità locali (cittadini, gruppi di associazioni) e una riflessione comune sull'identità delle comunità locali e dei loro spazi. Questi eventi sono prodotti attraverso modelli unici che consentono a diversi gruppi che normalmente non hanno l'occasione di interagire, di stare insieme, di socializzare e di riflettere insieme sul futuro della propria comunità.

In particolare, Mare offre una serie progetti chiamati “attivazioni urbane” costruite attorno alla partecipazione e alla collaborazione della comunità locale a cui tali progetti sono stati indirizzati. Tra le attivazioni urbane di maggiore successo si ricordano:

- “R for Republic”, una serie di dibattiti, assemblee e azioni pubbliche volte a stabilire una rete di relazioni e ad avviare una discussione attorno al presente e al futuro di Zona 7;
- “F *** ling Good Talent”, un talent show incentrato sull’idea di creare una migliore percezione del futuro attraverso la stimolazione della capacità delle persone di cooperare;
- “The Future was Now”, un laboratorio creativo guidato da artisti ed educatori, i bambini di questa scuola multietnica sono diventati veri cittadini ed elettori;
- “Zona 7 Mon Amour”, un complesso laboratorio di ricerca finalizzato a comprendere meglio le caratteristiche abitative, sociali ed economiche dell’area urbana in cui opera Mare.

Mare nasce come risultato della volontà dell’amministrazione locale di promuovere e sostenere la coesione sociale in contesti di rigenerazione urbana guidata dalla cultura. I suoi progetti sono essenzialmente dal basso verso l’alto e ideati per rispondere alle esigenze di socializzazione e integrazione di diversi target (giovani disoccupati, immigrati, residenti a basso reddito) delle comunità locali in cui l’organizzazione opera. Ogni progetto è sviluppato attraverso meccanismi di partecipazione (coprodotti con i beneficiari) e implementato attraverso processi di comunicazione informale e collaborazione con diversi dipartimenti (Assessorati) del Comune che hanno aiutato l’organizzazione a testare e verificare la loro fattibilità.

Il Comune di Milano è uno dei principali stakeholder di Mare e ha svolto il ruolo di finanziatore, catalizzatore e promotore delle attività di Mare. Mare è riuscita a creare una buona rete di rapporti informali tra i diversi dipartimenti del comune. Questi dipartimenti hanno collaborato con l’organizzazione nello sviluppo dei propri progetti fornendo a Mare visibilità, legittimità, supporto finanziario e tecnico. Il rapporto tra Mare e il Comune è caratterizzato da fiducia e reciprocità: l’organizzazione riceve sostegno finanziario, tecnico e promozionale dal comune e, in cambio di ciò, contribuisce alla rigenerazione di un’area della città che necessitava di essere riattivata e riqualificata.

I residenti (cittadini e associazioni) forniscono a Mare competenze relazionali e svolgono il ruolo chiave di connettori o intermediari tra Mare e il territorio in cui opera. Inoltre, i residenti hanno un ruolo di coproduzione della maggior parte delle iniziative di Mare.

L'organizzazione ha anche stabilito relazioni con comunità internazionali di artisti come *Cohabitation Strategies* e *Landscape Choreography* che svolgono il ruolo di consulenti per lo sviluppo delle iniziative di Mare e partecipano alla produzione del suo progetto garantendo competenze e reputazione. Tali relazioni sono fondamentali per favorire il potenziamento dei legami con altre comunità italiane ed internazionali, attraverso la promozione di dibattiti continui e di attività di condivisione delle conoscenze finalizzate ad incrementare la qualità e l'efficacia degli interventi di Mare. La presenza di tali collegamenti è molto importante anche perché consente una migliore circolazione e condivisione di idee ed esperienze, rafforzando così il potenziale innovativo dell'organizzazione.

3.3. *Caso di studio 3: Dynamoscopio*

Dynamoscopio è un'associazione interdisciplinare impegnata nella ricerca e nella produzione culturale. Essa opera all'interno del quartiere di Giambellino-Lorenteggio nella città di Milano, un quartiere in forte stato di degrado e caratterizzato dalla presenza di diverse etnie e da forti barriere culturali tra di loro. I boliviani, ad esempio, cercano di creare un gruppo unito con i loro connazionali, così come gli egiziani e tutte le altre comunità che vivono nel quartiere. Giambellino-Lorenteggio non è molto distante dalle aree più centrali della città di Milano alle quali è collegato da un efficiente servizio di trasporto pubblico. Tuttavia, è percepito dai non residenti come “il Terzo Mondo” di Milano, una zona di confine tra la civiltà ed inciviltà. L'associazione Dynamoscopio vuole lavorare con tutte le etnie per comprendere i loro bisogni e metterle in relazione, abbattendo le barriere che le separano. Allo stesso tempo, l'organizzazione cerca di ricostruire un sistema di interscambio tra Giambellino-Lorenteggio e le aree più centrali della città di Milano, uno dei temi più critici della realtà milanese. Dynamoscopio persegue tali obiettivi rispettando le esigenze dei residenti, con l'intento di integrarsi e non di aggiungersi alle diverse espressioni culturali locali esistenti.

Uno dei progetti più recenti sviluppati da Dynamoscopio ha come obiettivo la riqualificazione del Mercato comunale Lorenteggio. Il progetto è finalizzato allo sviluppo del mercato comunale, facendolo diventare il centro della vita e dell'immagine di un quartiere multiculturale. Il Mercato Lorenteggio è stato lasciato dal comune in condizioni precarie, sia economiche che architettoniche. Dynamoscopio ha scoperto quanto sia importante il mercato per le persone che vivono nel quartiere da anni e il suo significato simbolico di “piazza coperta” in un distretto privo di politiche relazionali e di welfare.

Dynamoscopio sta trasformando il mercato in un laboratorio esterno dove commercio, cultura e responsabilità sociale si sposano creando un mix innovativo e virtuoso volto a creare una piazza di scambio e socialità. Mostre, workshop, presentazioni di libri e produzioni culturali finalizzati alla scoperta della periferia e del Mercato Lorenteggio si svolgono ogni giorno presso il mercato. Inoltre, il mercato offre raffinate specialità, gastronomia e catene di prodotti solidali, sia per lo shopping quotidiano che per le occasioni speciali. Le persone vanno al mercato per mangiare, sedersi e godersi ciò che hanno comprato. Due sere a settimana possono anche cenare al mercato.

Il modello di business sociale di Dynamoscopio si basa su un meccanismo di sovvenzione del servizio che consiste nella vendita di prodotti (per es., biglietti per gli spettacoli...) e nell'utilizzo delle entrate derivanti da tali vendite per sovvenzionare i suoi servizi a persone che non possono pagare per gli stessi (le persone più povere o svantaggiate nelle comunità target). Nel 2015 il progetto Mercato Lorenteggio ha vinto il primo premio del bando Culturability, promosso dalla Fondazione Unipolis per sostenere progetti culturali innovativi ad alto impatto sociale che rigenerano e riattivano spazi, edifici ed ex siti industriali abbandonati o sottoutilizzati.

L'associazione gode di una stabilità intrinseca consentita dalla rete che l'associazione stessa ha creato con diversi partner. I suoi ricavi provengono dalla vendita di biglietti e dalle attività commerciali (50%), dalla Fondazione Unipolis e da altre istituzioni che erogano sovvenzioni (45%) e dalle amministrazioni locali (5%).

Le attività dell'associazione sono realizzate attraverso l'impegno attivo preso con una serie di attori tra cui istituzioni culturali, altre organizzazioni senza scopo di lucro e gruppi civici, ricercatori, artisti, designer e attivisti indipendenti. In particolare, Dynamoscopio ha sviluppato una forte connessione con altre organizzazioni non profit all'interno e all'esterno della città di Milano (in altre città italiane) che operano nel campo della cultura e della rigenerazione urbana per condividere esperienze, conoscenze e competenze necessarie al miglioramento delle attività dell'associazione. In particolare, Dynamoscopio ha stretto un'importante partnership con Make a Cube³, una joint venture tra Avanzi e Make a Change che si occupa di innovazione sociale. Make a Cube è un laboratorio che aiuta gli imprenditori a sviluppare idee innovative e competitive, facendo consulenza alle aziende ed alle organizzazioni con alti valori sociali e ambientali. Infine, un'altra importante partnership è stata stabilita con la Fondazione Fitzcarraldo, un centro indipendente che svolge attività di pianificazione, ricerca, formazione e documentazione sulla gestione, sull'economia e sulla politica della cultura, delle arti e dei media. Le attività di cui sopra sono svolte a beneficio di coloro che

creano, praticano, partecipano, producono, promuovono e sostengono le arti e la cultura riponendo particolare attenzione ai gruppi sociali svantaggiati.

4. Conclusioni

In questo articolo abbiamo analizzato diversi modelli di coesione sociale guidata dalla cultura in aree urbane svantaggiate. I modelli rappresentati vengono proposti da organizzazioni diverse e mirano a raggiungere obiettivi eterogenei in termini di coesione sociale attraverso diverse offerte culturali, sistemi di partnership e fonti di entrata.

Santeria Social Club ha trasformato un ex concessionaria automobilistica in una fabbrica culturale aperta a tutti offrendo una varietà di eventi (per es., workshop, iniziative educative, concerti, presentazioni di libri eventi tematici speciali) per incoraggiare la partecipazione culturale creando forme di aggregazione e socializzazione tra diversi target. Per raggiungere questi obiettivi Santeria ha sviluppato un sistema di partnership con operatori culturali locali e partner commerciali con i quali ha stabilito relazioni caratterizzate da fiducia reciproca, orientamento a lungo termine e buoni contatti interpersonali e inter-organizzativi. La creazione di partnership con operatori culturali locali ha fornito a Santeria la possibilità di scambiare idee e conoscenze che supportano la produzione e la distribuzione di attività artistiche e sociali innovative e di alta qualità, creando al contempo un punto territoriale di eccellenza culturale che promuove la coesione sociale attraverso la partecipazione culturale. Al contempo, le partnership con attori commerciali garantiscono importanti flussi di ricavi che, insieme alle vendite di biglietti, abbonamenti e offerta commerciale (ad esempio, cibo e bevande), forniscono un flusso rilevante di ricavi per sostenere ed espandere le sue iniziative.

Mare Culturale Urbano lavora per favorire l'inclusione sociale e processi di *community building* che favoriscono il senso di appartenenza dei residenti in aree svantaggiate (Zona 7, Milano) attraverso la cultura. Per raggiungere questo obiettivo Mare Culturale Urbano ha presentato progetti unici cosiddetti "attivazioni urbane" costruite attorno alla partecipazione attiva e alla co-creazione con le comunità locali. Tali iniziative sono ideate per rispondere all'esigenza di inclusione e integrazione di diversi target (giovani disoccupati, immigrati, residenti a basso reddito...). Tramite questa offerta, Mare ha contribuito a promuovere la coesione sociale non solo attraverso la partecipazione culturale, ma anche facendo leva sul senso di inclusione e appartenenza delle persone alla comunità. In aggiunta alla sua offerta culturale,

Mare ha sviluppato anche un'offerta commerciale che include attività di merchandising, ristorazione e noleggio di spazi. Tali attività contribuiscono ad aumentare le fonti di entrata dell'organizzazione e la sua stabilità finanziaria.

Gli investimenti sociali ed economici che Mare sta attualmente intraprendendo in termini di sviluppo sociale del quartiere in cui opera, rendono Mare un punto di riferimento per portare il tema dell'innovazione sociale dalla teoria alla pratica attraverso la capacità di sperimentazione su distretti urbani abbandonati. Inoltre, Mare è anche un caso di efficiente partnership pubblico-privato (no-profit) basata sulla creazione di una buona rete formale e informale di relazioni con i diversi dipartimenti del Comune della città di Milano. Allo stesso tempo, lo sviluppo di relazioni rilevanti con le comunità locali e con la rete di artisti che operano all'interno e all'esterno della comunità ha consentito a Mare di acquisire capitale relazionale e una conoscenza approfondita dei tratti economici e sociali del luogo in cui opera.

Dynamoscopio lavora per valorizzare le peculiarità culturali e per rispondere alle esigenze di inclusione e tutela della diversità di un quartiere di Milano, Giambellino-Lorenteggio, che si trova attualmente in uno stato avanzato di degrado e caratterizzato da forti barriere tra i diversi gruppi etnici e sociali. Al contempo Dynamoscopio mira a trovare nuovi collegamenti tra questo sobborgo e il centro città. Le attività di Dynamoscopio sono finalizzate a rafforzare l'integrazione tra le diverse etnie che vivono nel quartiere, valorizzando la diversità culturale che caratterizza la comunità. In questa prospettiva, le attività svolte da Dynamoscopio contribuiscono altresì a ristrutturare e dare nuovamente vita al mercato di Lorenteggio, un'icona per le comunità locali nel quartiere di Giambellino-Lorenteggio, area in cui opera Dynamoscopio. L'associazione sta promuovendo il valore del mercato come punto di riferimento per le diverse comunità del distretto e lo sta trasformando in un luogo in cui si svolgono iniziative culturali, sociali e commerciali per favorire i residenti e i non residenti.

Dynamoscopio ha adottato un modello sostenibile per raccogliere risorse finanziarie necessarie per mantenere ed espandere il suo programma. Tale modello si basa sulla vendita di prodotti (per es., biglietti per assistere a performance dal vivo) e l'utilizzo dei ricavi offrire gratuitamente i propri servizi a persone che non sono in grado di pagare per accedervi. Inoltre, il modello proposto da Dynamoscopio si basa sul supporto e sul coinvolgimento di Fondazione Unipolis con cui Dynamoscopio ha sviluppato partnership a lungo termine. Tale sostegno è completato dallo sviluppo di una buona rete di relazioni formali e informali con altre organizzazioni profit e non profit che stanno affrontando sfide sociali simili in Italia e all'estero per integrare competenze e conoscenze diverse.

Bibliografia

- Amin, A. (2006). The good city. *Urban studies*, Vol 43, 1009-1023.
- Bailey, C., Miles, S., & Stark, P. (2004). Culture-led urban regeneration and the re-vitalisation of identities in Newcastle, Gateshead and the North East of England. *International journal of cultural policy*, Vol 10, 47-65.
- Clarke, J. (2004). *Changing welfare, changing states: New directions in social policy*. Sage.
- Lowndes, V., & Skelcher, C. (1998). The dynamics of multi-organizational partnerships: an analysis of changing modes of governance. *Public administration*, Vol 76, 313-333.
- Lowndes, V. (1997). Change in public service management: new institutions and new managerial regimes. *Local Government Studies*, Vol 23, 42-66.
- Lejano, R. P., & Taufen Wessells, A. (2006). Community and economic development: Seeking common ground in discourse and in practice. *Urban Studies*, Vol 43, 1469-1489.
- Jan-Khan, Manawar. (2003). The right to riot?. *Community Development Journal*, Vol 38, 32-42.
- Wagenaar, H., Healey, P., Laino, G., Healey, P., Vigar, G., Riutort Isern, S., Honeck, T., Beunderman, J., van der Heijden, J. and Wagenaar, H., (2015). The transformative potential of civic enterprise. *Planning Theory & Practice*, Vol 16, 557-585.
- Jeannotte, S. (2000). Tango Romantica or liaisons dangereuses? Cultural policies and social cohesion: Perspectives from Canadian research. *International journal of cultural policy*, Vol 7, 97-113.
- Harding, A., Dawson, J., Evans, R., & Parkinson, M. (Eds.). (1994). *European cities towards 2000: profiles, policies, and prospects*. Manchester University Press.