

Città

Un'indagine
sugli interventi
di rigenerazione
urbana

nei Comuni
italiani

Parte prima

Rigenerative

IFEL

L'indagine è stata realizzata in collaborazione con Mecenate 90 ATS
ed il prezioso contributo di Ledo Prato

Città

Rigenerative

Coordinamento
di ricerca

Francesco Monaco
Resp.le Dipartimento
Supporto ai Comuni e
Politiche europee-IFEL

Autore

Andrea Vecchia
esperto di politiche
pubbliche

Progetto grafico
e impaginazione

Mistaker

IFEL
Fondazione ANCI

ASSOCIAZIONE
MECENATE 90

L'impegno della Fondazione IFEL per la rigenerazione urbana

6

Francesco Monaco

Il quadro degli investimenti sulla rigenerazione urbana nel PNRR

10

Ledo Prato

Innovazione amministrativa e innovazione sociale nella rigenerazione urbana

16

Andrea Vecchia

Nota metodologica

22

Infografica

Panoramica sui progetti

26

Progetti

Andria 30

Bari 46

Brescia 68

Crotone 84

Cuneo 98

Empoli 114

Firenze 132

Livorno 148

Messina 164

Novara 184

Perugia 202

Pistoia 220

Savona 234

Taranto 248

Trieste 264

Andrea Vecchia

Temi e risultanze dell'indagine

276

L'impegno della Fondazione IFEL per la rigenerazione urbana

Pierciro Galeone,
Direttore IFEL

Con questo volume la Fondazione IFEL e l'Associazione Mecenate 90 ETS mettono a fuoco i temi più rilevanti degli investimenti in rigenerazione urbana in alcuni Comuni italiani. È un primo lavoro che apre un'attività che seguirà altre esperienze e approfondirà ulteriori profili del tema.

IFEL è impegnata dal 2021 nel supporto all'attuazione del PNRR fornendo servizi ai Comuni, in collaborazione con il Ministero dell'Economia e con la Ragioneria Generale dello Stato. Con questa indagine abbiamo voluto restringere il campo, realizzando un approfondimento verticale, su un tema strategico per il futuro delle città: la rigenerazione sostenibile.

La rigenerazione di aree delle nostre città è ormai una modalità di trasformazione urbana che si va diffondendo. È un fenomeno spinto da fattori economici, demografici e sociali ma anche da principi regolativi come il risparmio di suolo, da obiettivi di risparmio energetico, da indirizzi di politica pubblica e grazie a strumenti finanziari nazionali ed europei.

Sempre più chiara appare la missione del governo locale dentro i processi trasformativi in atto: migliorare la qualità di chi vive nelle città, sottraendo suolo alla impermealizzazione, recuperando i quartieri più degradati, migliorando le condizioni abitative, rendendo più sostenibili la mobilità, assicurando un migliore accesso ai servizi.

Il target privilegiato di questa azione sono le fasce più deboli della popolazione, chi ha

problemi di lavoro che riducono fra l'altro il diritto all'abitare, chi soffre uno svantaggio a competere con la velocità dei meccanismi di accumulazione urbana. Ma gli interventi sulla rigenerazione hanno un impatto positivo anche sulle avanguardie urbane, gli analisti di simboli, gli sperimentatori, fornitori di servizi pregiati, quelli che sulla frontiera dell'innovazione concorrono alla produzione di valore, alla crescita dell'economia e fanno delle città le leve di produzione della ricchezza nazionale.

Si tratta in definitiva di assicurare per il maggior numero di cittadini quel *diritto alla città* che si è andato affermando contro quei fenomeni di polarizzazione economica ed esclusione sociale che rischiano di produrre casi di vera e propria segregazione urbana. Più in generale l'obiettivo è reimmettere delle aree nella trama della città - nella sua configurazione fisica ma anche nel tessuto sociale e civile - riconquistando un equilibrio ed una coesione a beneficio di tutta la comunità urbana.

L'indagine che presentiamo riguarda un numero limitato di città e di progetti, tra i tanti interventi di rigenerazione urbana oggi in cantiere.

Lo facciamo con l'Associazione Mecenate 90 che è attiva da tempo su questi temi e che ha accumulato esperienza e relazioni che ha condiviso con noi in un lavoro comune. Insieme lavoreremo alla costruzione di un *Osservatorio permanente sulla rigenerazione urbana*, che metterà a disposizione degli enti e di tutti gli operatori tecniche e strumenti utili a realizzare gli investimenti programmati nonché a progettarne di nuovi e più innovativi.

L'Osservatorio sarà un laboratorio di conoscenza e di condivisione che coinvolgerà tutti i protagonisti della rigenerazione: i Sindaci, i tecnici, le associazioni, i finanziatori, gli imprenditori, gli *stakeholders*, la popolazione.

L'indagine che presentiamo è quindi solo una prima tappa di un percorso che estenderemo alle altre città e che si annuncia promettente e ricco di apprendimento per tutti.

In coda, due dati importanti.

Primo. Dall'indagine emerge il ruolo decisivo della motivazione delle persone dell'amministrazione. L'orgoglio dei colleghi "comunali" di fare qualcosa di utile per le comunità, frutto concreto del loro operato.

Secondo. Vengono a galla anche i vincoli che si frappongono al carburante motivazionale: carichi di lavoro, scarsità di risorse ordinarie per la gestione, impoverimento degli organici.

È chiaro che se vogliamo valorizzare il primo dobbiamo occuparci subito anche del secondo, sia da un punto di vista quantitativo (risorse) che da quello qualitativo (modalità del lavoro, formazione, clima collaborativo, ecc).

La rigenerazione urbana ha bisogno di un ecosistema normativo e finanziario che ampli l'autonomia dei governi urbani per mettere a valore le migliori energie della pubblica amministrazione italiana.

In un certo senso, per rigenerare le città dobbiamo rigenerare anche gli strumenti di governo, le regole dell'amministrazione e le risorse disponibili.

Il quadro degli investimenti sulla rigenerazione urbana nel PNRR

Francesco Monaco,
Responsabile Dipartimento

Supporto ai Comuni e
Politiche europee IFEL

Rilevanza degli
investimenti di rigenerazione
urbana nel PNRR

Il sistema dei Comuni italiani è destinatario di consistenti investimenti finanziati dal *Piano nazionale di ripresa e resilienza* (PNRR). Dal primo Rapporto IFEL su *Lo stato di attuazione del PNRR e il ruolo dei comuni*, chiuso con dati tratti dalla piattaforma ReGis al 25 luglio 2024 e ora disponibile sul sito della Fondazione, risulta infatti che sono 37 gli investimenti di cui comuni, città metropolitane e loro aggregazioni risultano essere tra i soggetti attuatori, i progetti attivati sulla piattaforma sono circa 58mila per un finanziamento pari a circa 26,7 miliardi di euro.

Una parte consistente di tali investimenti è indirizzata ad interventi di “rigenerazione urbana”, il tema oggetto dell’indagine IFEL pubblicata in questo rapporto¹.

Ma cosa intendiamo per rigenerazione urbana? La locuzione, tradotta dall’inglese *urban regeneration*, designa i programmi di recupero e riqualificazione del patrimonio immobiliare alla scala urbana che puntano a garantire qualità e sicurezza dell’abitare sia dal punto di vista sociale sia ambientale, in particolare nelle periferie più degradate. Si tratta di interventi che, rivolgendosi al

¹ Gli interventi di rigenerazione urbana in Italia sono finanziati da risorse rinvenienti dal Bilancio dello Stato e delle Regioni. Per

quanto riguarda i contributi statali e i finanziamenti PNRR relativi alle misure di rigenerazione urbana, le informazioni sono reperibili

dal sito del Ministero degli interni (www.interno.gov.it), dicastero a cui vengono attribuite competenze prevalenti sul tema.

patrimonio edilizio preesistente, limitano il consumo di territorio, salvaguardando il paesaggio e l’ambiente. I quartieri o le parti di città oggetto di interventi di rigenerazione urbana vengono pertanto sottoposti a una serie di miglioramenti tali da renderne l’edificato compatibile dal punto di vista ambientale, con l’impiego di materiali ecologici, e il più possibile autonomo dal punto di vista energetico, con il progressivo ricorso alle fonti rinnovabili; ma anche tali da limitare l’inquinamento acustico e raggiungere standard adeguati per i parcheggi, gli esercizi commerciali, i trasporti pubblici, la presenza di luoghi di aggregazione sociale, culturale e religiosa, di impianti sportivi e aree verdi ecc., in modo da ottenere un complessivo innalzamento della qualità della vita degli abitanti².

Gli interventi sulla rigenerazione urbana sono distribuiti in diverse Missioni del PNRR ed un’analisi approfondita del Piano consentirà a fine intervento (dicembre 2026) di ricostruire una mappa puntuale degli interventi.

Tuttavia, le principali misure del PNRR che finanziano la “rigenerazione urbana” sono essenzialmente tre:

- la M5C2I2.1 → Interventi di rigenerazione urbana, rivolta ai comuni con una popolazione di almeno 15.000 abitanti, una dotazione finanziaria iniziale di 3,3 mld di euro totali (a cui si sommano 0,9 mld di cui all’art. 28 del DL n. 17/2022). Investimento successivamente ridotto a 1,9 mld dopo la revisione del PNRR intervenuta a luglio

² Traggio la definizione dall’Enciclopedia Treccani, ma sono molti i blog di esperti e società di consulenza che, anche se con diverse formulazioni, richiamano i concetti espressi in questa definizione. Una definizione legale di rigenerazione urbana è contenuta nel Ddl n°761 del 15 giugno 2023 di riordino della materia che all’art.2 definisce rigenera-

zione urbana l’insieme delle “azioni di trasformazione urbana ed edilizia in ambiti urbani su aree e complessi edilizi, prioritariamente su quelli caratterizzati da degrado urbanistico, edilizio, ambientale o socio-economico, che non determinino consumo di suolo o, comunque, secondo criteri che utilizzino metodologie e tecniche relative alla sosteni-

bilità ambientale, determinino un saldo zero di consumo di suolo, anche mediante azioni di rinaturalizzazione dei suoli consumati in modo reversibile, con il recupero dei servizi ecosistemici persi, tramite la de-impermeabilizzazione, la bonifica, nonché l’innalzamento del potenziale ecologico-ambientale e della biodiversità urbana”.

2024, anche se integralmente coperto con altre fonti. Obiettivo dell'investimento è promuovere interventi su aree pubbliche e strutture edilizie esistenti, decoro urbano e interventi per migliorare la qualità sociale e ambientale e la mobilità sostenibile;

- la M5C2I2.2 → Piani Urbani Integrati (PUI), rivolta alle 14 Città metropolitane, con una dotazione finanziaria di 2,6 mld di euro totali, successivamente ridotta a 0,9 mld con la revisione PNRR, ma integralmente finanziata da altre fonti. Obiettivo dell'investimento è la manutenzione e riattivazione di aree e strutture pubbliche, il miglioramento del decoro urbano e del tessuto sociale e ambientale delle aree urbane;
- la M5C2I2.3 → Programma Innovativo della Qualità dell'Abitare (PINQUA) destinata a Regioni, Città metropolitane e comuni con una popolazione di almeno 60.000 abitanti, con una Dotazione finanziaria PNRR di 2,4 mld di euro totali. Obiettivo dell'investimento è incrementare l'edilizia residenziale sociale, migliorare l'accessibilità e la sicurezza delle aree urbane rifunzionalizzando spazi e immobili pubblici.

Le prime due misure sono di competenza del Ministero degli Interni, la terza del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti³.

A integrazione delle risorse dei Piani Integrati Urbani (PUI), inoltre, *l'investimento 2.2b - Piani urbani integrati - Fondo di fondi della BEI* mette a disposizione un fondo di 0,27 miliardi che interviene "in favore di promotori privati e partenariati pubblico-privato i quali intendano partecipare o abbiano partecipato ai progetti finanziati dalle Città Metropolitane ovvero promuovano progetti o iniziative comunque coerenti con i progetti/interventi

³ Le informazioni della Qualità dell'Abitare (PINQUA) sono reperibili sul sito del MIT: <https://qualita-bitare.mit.gov.it/login>

oggetto di finanziamento da parte delle Città Metropolitane, anche ricadenti nei comuni dell'area metropolitana"⁴.

Un'analisi quantitativa dei principali investimenti in rigenerazione.

Con riguardo alle sole tre misure citate, complessivamente, come si può vedere dalla Tab.1, il totale delle risorse impegnate su progetti di rigenerazione urbana promossi da Comuni, Città metropolitane e aggregazioni di comuni, presenti sul sistema ReGiS a luglio 2024, ammonta a *11,7 miliardi di euro, di cui 9,8 miliardi assicurati dal PNRR*.

Il totale dei progetti attivato a valere delle 3 misure è di 3.855 mentre la dimensione media dei progetti è pari a 3 milioni di euro circa.

Quasi la metà dei progetti ha una taglia finanziaria media (1-5 mln) la cui somma ha però un peso finanziario sul totale relativamente alto (3,48 mld).

Ci sono poi 217 progetti di importi superiori ai 10 milioni di euro che raggiungono complessivamente i 3,62 miliardi di euro.

T1 Taglia dei progetti PNRR validati in ambito rigenerazione urbana (PUI, Rigenerazione urbana e PINQUA) con soggetti attuatori Comuni, aggregazioni e città metropolitane. Dati italiadomani Universo Regis_v7 al 25.07.2024, elaborazioni a cura del Dipartimento Supporto ai Comuni Politiche europee IFEL

Taglia finanziaria dei progetti	Numero progetti	Finanziamento PNRR	Finanziamento totale
0-150.00	126	11.530.549	12.398.085
150.001-500.000	683	206.525.108	228.058.063
500.001-1.000.000	738	488.138.392	547.625.646
1.000.000-5.000.000	1.726	3.482.735.051	3.991.438.430
5.000.000-10.000.000	365	1.986.164.354	2.465.636.017
Oltre i 10 mln	217	3.633.104.003	4.536.996.447
Totale	3.855	9.808.197.458	11.782.152.689

⁴ Per questa misura è stato aperto un avviso a manifestare interesse per la selezione degli Intermediari Finanziari tramite cui il Fondo opererà sul territorio nazionale che si è chiuso in data 8 luglio 2022. A seguito dell'individuazione degli intermediari finanziari, il 6 aprile 2023 è stato pubblicato l'avviso rivolto ai privati per la presentazione di progetti.

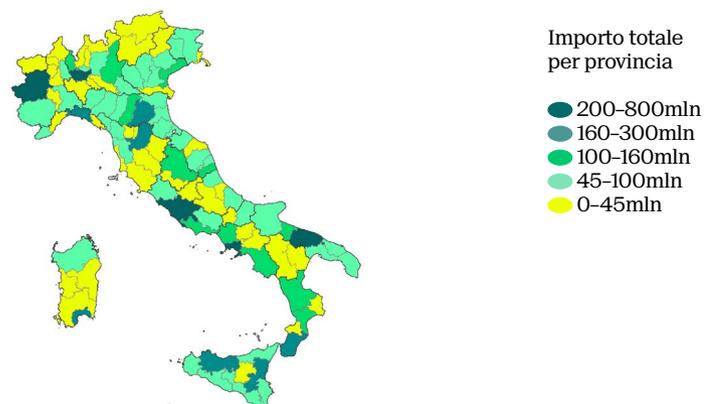
Come si può osservare nella Tab. 2, sono numerosi gli investimenti realizzati per importi considerevoli anche nelle città medie e piccole (comuni di cintura ricompresi nei perimetri delle Città metropolitane). Infatti, sempre dai dati relativi ai progetti attivi su ReGiS (al 25 luglio 2024), il 68% delle risorse PNRR su queste misure è destinato a città con meno di 100.000 abitanti.

T2 Progetti di rigenerazioni urbana nei Comuni per classe di popolazione, numero Comuni, numero progetti e importo finanziato. Dati italiadomani Universo Regis_v7 al 25.07.2024, elaborazioni a cura del Dipartimento Supporto ai Comuni Politiche europee IFEL

Popolazione residente al 1 gennaio 24	Numero di comuni beneficiari	Numero di progetti	Finanziamento PNRR	% sull'importo totale
0-14.000	159	195	434.433.827	4%
14.001-25.000	302	891	1.729.971.123	18%
25.001-50.000	228	907	2.084.147.631	21%
50.001-100.000	93	707	2.400.312.508	24%
100.000-200.000	29	341	1.218.549.275	12%
Oltre 200.000	14	273	1.976.306.741	20%
Totale	825	3.314	9.843.721.105	

Gli investimenti risultano infine distribuiti abbastanza omogeneamente su tutto il territorio nazionale come risulta dalla mappa della distribuzione degli investimenti per provincia^{F1}.

F1 Distribuzione nazionale degli investimenti per provincia. Dati italiadomani Universo Regis_v7 al 25.07.2024, elaborazioni a cura del Dipartimento Supporto ai Comuni Politiche europee IFEL



Dato per abbastanza verosimile che gli investimenti in questione conseguiranno *milestones* e *target* fissati dal PNRR entro la scadenza prevista, occorre chiedersi: cosa succederà dopo?

È evidente che per buona parte dei progetti realizzati si porrà un problema di gestione dei relativi servizi ad essi collegati.

Si tratta di biblioteche, musei, scuole, incubatori di impresa, spazi adibiti a servizi culturali, sociali o abitativi, ecc. per i quali sarà necessario assicurare nel tempo il normale svolgimento delle attività funzionali. E con risorse che non possono essere totalmente attinte dalle fonti di finanziamento per gli investimenti magari al tempo ancora disponibili (per esempio i fondi strutturali comunitari o quelli nazionali per lo sviluppo e la coesione), ma da reperire in buona parte nei bilanci ordinari degli enti ovvero attraverso l'attivazione di strumenti di partenariato pubblico-privato (PPP) o da altre fonti finanziarie reperibili dal mercato.

Tanti Comuni già si sono posti il problema e stanno sperimentando/praticando soluzioni.

La rassegna di casi che facciamo in questa indagine, seppure la gran parte dei progetti esaminati non siano finanziati dal PNRR, propongono infatti la medesima questione e offrono all'osservatore un catalogo di fattispecie amministrative e tecniche, definite per tipologia di intervento, utili a risolverle. Dunque, in parte replicabili (con i dovuti adattamenti) ovvero fonte di ispirazione per applicazioni analogiche da parte dei Comuni interessati.

Da qui il valore paradigmatico di questo lavoro, che certamente andrà esteso ad altri casi, ma che già ora rappresenta, a nostro giudizio, un ottimo strumento di riflessione e di lavoro.

Il Rapporto *Città Rigenerative* che presentiamo nasce da una duplice esigenza: scavare nei processi amministrativi adottati dalle Amministrazioni locali per il governo dei progetti di rigenerazione urbana e raccogliere le previsioni circa la gestione dei beni e degli spazi recuperati; analizzare il grado di coinvolgimento delle comunità locali sia nella fase di ideazione dei progetti che nella fase di individuazione del modello di gestione degli spazi ristrutturati. Questa duplice esigenza nasce dalla esperienza maturata nel corso delle due edizioni di Città in Scena - Festival della rigenerazione urbana, promossi da Associazione Mecenate 90 ETS, ANCE, Fondazione Musica per Roma e Associazione delle Città d'Arte e Cultura (CIDAC). Il Festival, che si conclude a Roma con un evento a carattere nazionale, si è articolato in 9 tappe di avvicinamento, in altrettante città, con l'obiettivo di presentare i progetti promossi dalle istituzioni pubbliche e dalle imprese, utilizzando i molteplici strumenti adottati dalla Commissione Europea, dai Governi, dalle Regioni, fino al più recente programma NextGenerationEU. Nel complesso circa 100 progetti, alcuni conclusi, altri in corso d'opera. Tanto nei lavori delle 9 tappe, quanto nella edizione nazionale, sia le Amministrazioni Comunali che le imprese private, hanno potuto illustrare i rispettivi progetti senza avere la possibilità di evidenziare l'iter del processo amministrativo, nel caso delle istituzioni pubbliche, e ancor meno, esporre nel dettaglio

le previsioni circa la gestione dei beni rinvenuti, con l'eccezione dei progetti già conclusi. I riferimenti ai processi partecipativi sono stati appena abbozzati e tuttavia ne è stato segnalato il rilievo ai fini del successo dei progetti. A partire da queste considerazioni è nata l'idea di condividere con la Fondazione IFEL la necessità di istituire un "Osservatorio sugli aspetti qualitativi della rigenerazione urbana", coniugando la pluriennale esperienza di IFEL nella analisi e valutazione dei processi amministrativi e delle politiche urbane con il bagaglio di informazioni sulla rigenerazione urbana accumulato dai promotori di Città in Scena e, in particolare dell'Associazione Mecenate 90 ETS, che ha proceduto all'analisi e alla valutazione dei progetti predisposti dagli EELL e dalle imprese. Il Rapporto quindi, realizzato sulla base dello studio di 15 case history, scelti sulla base di criteri condivisi, corrisponde a questa duplice esigenza e coniuga le competenze e gli obiettivi statutari dei due Enti. Intende perciò essere un contributo alla riflessione sui processi amministrativi, sulla loro complessità e sugli impatti che hanno sulla organizzazione degli uffici pubblici dedicati e, allo stesso tempo, si propone di evidenziare temi e questioni che accompagneranno la fase di costruzione dei modelli gestionali dei luoghi rinvenuti. Allo stesso tempo il Rapporto aggiunge elementi al dibattito sul profilo, sulle caratteristiche dei processi di rigenerazione urbana evidenziandone il carattere polisemico, portatore cioè di più significati. Gli esiti di questo lavoro non ci consegnano nuovi significati quanto piuttosto una diffusa consapevolezza che "rigenerazione urbana" è una categoria ombrello che spesso rimanda a interventi di riqualificazione, di restauro, di ripristino, di demolizione e ricostruzione, di realizzazione di nuovi contenitori o spazi pubblici. Il profilo dei progetti chiama in causa norme, leggi e procedure diverse. Opportunamente, nei casi in cui i progetti hanno

riguardato beni culturali sottoposti alla disciplina del Codice dei beni culturali e paesaggistici, i nostri interlocutori hanno richiamato il ruolo delle Soprintendenze statali, così come nel caso di interventi che impattano sul paesaggio nelle aree periurbane. Ciò che risulta evidente dall'analisi condotta è l'intreccio di norme e regolamenti a cui si accompagna spesso una procedura per la predisposizione e la presentazione dei progetti che muta in ragione della fonte di finanziamento. Un aspetto questo che emerge con chiarezza e che rimanda alla necessità di una regolamentazione meno frammentata e più semplificata sia per facilitare i processi amministrativi sia per costruire in modo più coerente la progettazione pubblica delle trasformazioni urbane. Il Rapporto ci restituisce un quadro dello stato della pubblica amministrazione locale diverso da alcuni stereotipi. Se si conferma la scarsità di personale, e in particolare di personale con competenze adeguate per affrontare la complessità dei progetti di rigenerazione urbana, dall'altra emerge un impegno professionale di notevole valore determinato dalla consapevolezza che gli esiti della realizzazione degli interventi rappresenteranno un cambiamento in positivo per la qualità della vita urbana e un miglioramento dei servizi offerti ai cittadini. Nel Rapporto si evidenzia "l'orgoglio" di amministratori locali, di dirigenti e funzionari pubblici che hanno raccolto le sfide e le opportunità per farne leve di cambiamenti a lungo attesi. Il carico di responsabilità è stato segnalato ma nessuno si è tirato indietro. Piuttosto è diffusa una certa preoccupazione per il "dopo". Gli esiti dei processi di rigenerazione urbana andranno misurati in relazione con il miglioramento della qualità della vita delle persone e delle comunità, della tutela dell'ambiente, della mobilità dolce, della transizione energetica, del contrasto ai cambiamenti climatici. La "cassetta degli attrezzi", secondo i nostri interlocutori,

comprende un approccio multidisciplinare, il ricorso alle nuove tecnologie edilizie, lo sviluppo di forme di partenariato pubblico-privato, il passaggio da una espansione della città basata sul consumo di suolo alla rigenerazione del patrimonio abbandonato, un modello di governance dei processi che includa la partecipazione attiva dei cittadini e delle comunità. I progetti di rigenerazione urbana che abbiamo analizzato, hanno avuto genealogie diverse. Nei casi in cui sono stati l'esito di un'attività di progettazione che, partendo dalle linee di indirizzo del governo locale, ha coinvolto più settori dell'amministrazione, si colgono minori preoccupazioni sul futuro. Il settore amministrativo che dovrà prendere in carico gli esiti del progetto è stato partecipe delle funzioni previste e delle problematiche relative alla gestione. Laddove la progettazione è stata assegnata agli uffici che si occupano di urbanistica, lavori pubblici o di rigenerazione urbana, si avverte una maggiore preoccupazione. Il timore è che nel "passaggio di consegne" possa materializzarsi uno scollamento tra la prima e la seconda fase. E la valutazione degli esiti potrebbe essere più complessa. Se ora sono tutti concentrati sul rispetto dei tempi, la necessaria rendicontazione, i collaudi, allo stesso tempo non si nascondono le difficoltà che potrebbero presentarsi nella fase di gestione degli esiti dei progetti. Anche quando questi saranno gestiti dalle stesse amministrazioni locali, e quindi non si porrà il tema dell'affidamento in gestione a terzi, la preoccupazione è riferita alle condizioni dei bilanci ordinari e alla scarsità di risorse umane e finanziarie. È apparso di tutta evidenza che questo tema dovrà essere affrontato in questa fase per dare un quadro di certezze necessario al successo di una potente stagione di investimenti pubblici. La sostenibilità è una questione cruciale e riguarda anche i casi in cui si fa ricorso alla coprogettazione o al Partenariato Pubblico

Privato, coinvolgendo gli enti del Terzo Settore. Le Amministrazioni pubbliche sembrano intenzionate a fare ricorso all'amministrazione condivisa, preservando il ruolo di indirizzo e controllo. E tuttavia denunciano limiti nei processi partecipativi, soprattutto laddove è più evidente la debolezza, la frammentazione della società civile organizzata. Questioni che chiamano in causa più soggetti, tanto nell'ambito pubblico quanto nel privato sociale, e che sollecitano misure di accompagnamento materiali e immateriali per sostenere questi processi. È interessante rilevare che questo aspetto è stato richiamato anche nell'unico caso che è stato analizzato di un progetto di rigenerazione urbana promosso "dal basso": ci riferiamo al caso di Firenze, con il progetto Lumen, dove una associazione ha attivato un progetto di rigenerazione urbana su un'area abbandonata alla periferia della città. Una conferma che il tema del sostegno, dell'accompagnamento, della formazione è comune tanto a chi amministra che a chi si misura con la gestione di un bene pubblico. Tra le righe delle interviste si coglie la necessità che le amministrazioni pubbliche dispongano di regolamenti sui beni pubblici indisponibili, di aggiornarli, soprattutto dopo l'approvazione del Codice del Terzo Settore e delle modifiche introdotte dal nuovo Codice degli Appalti rispetto all'istituto del Partenariato Pubblico Privato. Non emerge la necessità di disporre di maggiori regolamentazioni, considerato l'eccesso che caratterizza il quadro normativo, quanto piuttosto di poter fare delle scelte entro un quadro condiviso che assicuri quella flessibilità necessaria per poter affrontare situazioni non omogenee. Per certi versi lo sviluppo del Rapporto, è andato oltre gli obiettivi che Fondazione IFEL e Associazione Mecenate 90 ETS si erano dati. Gli elementi emersi, le considerazioni condivise, le sollecitazioni presentate non si sono limitate all'analisi dei processi amministrativi e alle valutazioni sui

modelli di gestione dei beni rinvenuti. Hanno aggiunto pensiero critico, opinioni, obiettivi radicati nelle proprie esperienze professionali e umane, testimoniando un quadro di valori che accomuna tanto gli amministratori locali che i funzionari pubblici. Per questo meritano uno speciale ringraziamento. La loro disponibilità ha consentito di realizzare un Rapporto che può essere messo a disposizione delle amministrazioni locali, dei professionisti, delle imprese e del Parlamento, chiamato a legiferare sulla rigenerazione urbana. Infine un ringraziamento al gruppo dirigente della Fondazione IFEL e ad Andrea Vecchia che ha saputo tradurre sapientemente le interviste, mettendo a tema le questioni affrontate. Ci aspetta ancora un lungo lavoro da fare insieme.

L'inizio è promettente.

Obiettivo della ricerca

L'indagine qualitativa condotta attraverso quindici interviste ha avuto come obiettivo principale la comprensione delle modalità con cui i progetti di rigenerazione urbana vengono realizzati e gestiti nei Comuni italiani, con un focus specifico sulla fase post-realizzazione e sulla gestione futura degli spazi rigenerati. L'attenzione della ricerca si è concentrata su come i Comuni stanno affrontando queste sfide, cercando di mettere in luce i punti di forza e di debolezza percepiti da coloro che operano direttamente nei progetti. L'indagine, dunque, mira a fornire una narrazione basata su esperienze concrete e testimonianze dirette, evidenziando sia le buone pratiche sia le criticità emergenti.

Approccio qualitativo

La scelta di un approccio qualitativo è stata dettata dalla natura esplorativa della ricerca. L'obiettivo non era quello di quantificare fenomeni, ma di comprendere a fondo le esperienze soggettive e le dinamiche operative dei conduttori dei progetti di rigenerazione urbana. Il metodo qualitativo permette di raccogliere dati più ricchi e dettagliati, attraverso il racconto diretto dei protagonisti, e di esplorare le motivazioni, i contesti e i fattori che influenzano le decisioni e le azioni nell'ambito della rigenerazione urbana.

Strumento di raccolta dati

Per raccogliere i dati sono state utilizzate interviste semi-strutturate. Questo tipo di intervista permette di ottenere informazioni dettagliate e approfondite, lasciando spazio agli intervistati per esprimere liberamente le loro opinioni e raccontare le loro esperienze, ma allo stesso tempo

garantendo che vengano trattati gli argomenti chiave dell'indagine. La griglia di domande utilizzata ha coperto vari aspetti, tra cui:

- Le modalità di pianificazione e realizzazione dei progetti di rigenerazione urbana.
- Le sfide affrontate durante la fase di esecuzione.
- Le strategie previste per la gestione degli spazi una volta completata la rigenerazione.
- La percezione degli intervistati sui punti di forza e di debolezza dei progetti.
- La collaborazione tra uffici comunali e con altri enti pubblici o privati.

Questo formato flessibile ha permesso di adattare le domande in base al profilo dell'intervistato, ponendo maggiore enfasi su determinati aspetti in base alle competenze e al ruolo di ciascuno.

Selezione degli intervistati

Gli intervistati sono stati scelti in modo mirato, non tanto per costituire un campione rappresentativo della totalità dei Comuni italiani, ma piuttosto per la loro diversità in termini di dimensioni dei Comuni, aree geografiche e tipologie di progetti di rigenerazione urbana. I quindici intervistati, quindi, non costituiscono un campione statistico, ma sono stati selezionati in base alla varietà delle esperienze e dei contesti operativi.

Gli intervistati sono stati suddivisi in due principali categorie:

- **Politici locali, che hanno avuto un ruolo decisionale e strategico nella definizione dei progetti di rigenerazione urbana. Il loro contributo è stato utile per comprendere le scelte politiche e le visioni a lungo termine, così come i compromessi necessari in fase di pianificazione.**
- **Tecnici comunali, ossia dirigenti o funzionari che si sono occupati diret-**

tamente della progettazione e della gestione tecnica dei progetti. Le loro testimonianze si sono focalizzate maggiormente sugli aspetti operativi, le difficoltà riscontrate nell'attuazione dei progetti e le soluzioni adottate per affrontare le criticità emerse.

In molti casi, le interviste hanno coinvolto sia politici sia tecnici, permettendo di ottenere una visione integrata delle dinamiche interne ai Comuni e delle interazioni tra decisione politica e gestione tecnica. Questo ha contribuito a creare un quadro più completo delle modalità con cui i progetti vengono concepiti, implementati e gestiti nel tempo.

Modalità di esecuzione delle interviste

Le interviste sono state condotte principalmente in modalità *face to face*, prevalentemente da remoto con videoconferenze. Ciascuna intervista ha avuto una durata media di circa 90 minuti, il che ha permesso di esplorare in profondità le esperienze degli intervistati e di raccogliere un ampio spettro di informazioni. Le interviste sono state registrate (con il consenso degli intervistati) e successivamente trascritte per un'analisi più accurata dei contenuti.

Analisi delle interviste

L'analisi dei dati è stata condotta attraverso un approccio tematico, identificando i principali temi ricorrenti e le categorie emerse dalle interviste. Il focus dell'analisi si è concentrato sui punti di forza, sui punti di debolezza e sulla gestione futura degli spazi:

- **sono stati identificati i principali elementi positivi nelle modalità di conduzione dei progetti, come la capacità di creare reti di collaborazione tra attori pubblici e privati, il successo di al-**

cune soluzioni innovative e la gestione efficace di fondi e risorse.

→ **sono state evidenziate le criticità ricorrenti, come le difficoltà burocratiche, i ritardi nella realizzazione delle opere, la mancanza di continuità amministrativa e politica e le sfide legate alla manutenzione degli spazi dopo la conclusione dei lavori.**

→ **particolare attenzione è stata posta su come i Comuni intendono gestire gli spazi rigenerati una volta terminati i progetti. Le strategie di gestione e le preoccupazioni riguardanti la sostenibilità economica a lungo termine degli interventi sono stati temi centrali nell'analisi.**

Limitazioni della ricerca

Pur offrendo un quadro ricco e diversificato delle esperienze dei Comuni italiani, l'indagine presenta alcune limitazioni. In primo luogo, i quindici intervistati non costituiscono un campione statisticamente significativo e pertanto i risultati non possono essere generalizzati a tutti i Comuni italiani. Tuttavia, la selezione mirata degli intervistati ha permesso di raccogliere una varietà di esperienze, offrendo un racconto articolato e rappresentativo delle principali dinamiche operative della rigenerazione urbana. In secondo luogo, il metodo delle interviste, sebbene efficace per approfondire le esperienze individuali, potrebbe non aver catturato tutte le sfumature operative che emergerebbero da un'analisi quantitativa più ampia. Tuttavia, l'approccio qualitativo è stato ritenuto il più adeguato per comprendere a fondo i processi e le dinamiche che caratterizzano i progetti di rigenerazione urbana.

Prodotto finale

Gli esiti dell'indagine vengono presentati in un report composto da due componenti:

- una analisi complessiva delle risultanze seguendo una esposizione per tematiche rilevanti per mettere a fuoco gli elementi ritenuti centrali per sondare i potenziali esiti degli interventi di rigenerazione urbana indagati in termini di sostenibilità futura nelle varie componenti amministrative, gestionali, finanziarie, partecipative;
- una serie di schede compilate per ciascun Comune nelle quali vengono presentate le principali informazioni sui progetti e una selezione delle trascrizioni dei passaggi cruciali delle interviste.

La veste grafica rappresenta un valore aggiunto dell'indagine volendo rappresentare la vasta mole di informazioni secondo modalità che ne facilitino la fruizione ed in particolare che sollecitino per gradi l'interesse del lettore. La proposta grafica offre la possibilità di scorrere il rapporto dell'indagine seguendo due percorsi distinti di lettura: ad una prima scorsa infatti sono evidenziati i punti di maggiore interesse che possono essere catturati dal lettore grazie a offerte grafiche - di immagini e di prosa - in grado di garantire comunque la completezza dei contenuti, rimandando alla possibilità di una seconda lettura - contestuale o successiva - dei relativi approfondimenti.

Prospettive dell'indagine

L'indagine qualitativa basata su interviste semi-strutturate ha permesso di raccogliere testimonianze e racconti diretti sui progetti di rigenerazione urbana nei Comuni italiani. Il prodotto finale offre un quadro complesso delle modalità operative e delle difficoltà incontrate, evidenziando

punti di forza e di debolezza che si spera possano tornare utili per diffondere le esperienze, raccogliere reazioni di altri testimoni privilegiati e guidare una azione di monitoraggio sugli assetti della gestione futura di tali interventi. L'indagine ha poi raccolto il materiale sufficiente per poter estendere con maggiore robustezza il lavoro sulle decine di altri Comuni che hanno in corso interventi del tutto simili ai quindici presi in esame offrendo l'opportunità di creare una più strutturata attività di ricerca che potrebbe evolvere in una indagine di carattere quali-quantitativo.

Gli intervistati componente essenziale del metodo

Il lavoro che viene presentato non sarebbe stato possibile senza il contributo dei numerosi intervistati che con le loro parole hanno nutrito l'indagine di testimonianze e contenuti.

Assessori, dirigenti e funzionari comunali hanno dedicato tempo prezioso a condividere ogni aspetto del loro lavoro con i lettori innanzitutto, ma in particolare con chi si sta cimentando con sfide analoghe o intende farlo.

A loro va un sentito ringraziamento non solo per un doveroso riconoscimento, ma soprattutto perché la loro disponibilità ha costituito un ingrediente essenziale del metodo seguito.

Le ricerche qualitative si basano sul dialogo e su di esso fondano l'aspettativa di fornire risposte alle domande di ricerca.

Va a loro quindi il merito di aver aperto le loro professionalità ed anche le loro passioni per la realizzazione di questa indagine.

Infografica sulla tipologia di interventi presi in esame,

a seconda di estensione dell'area, avanzamento

del progetto e obiettivi dell'intervento

BT

BA BS KR

FI

CU

FI LI

ME

PG PT

TS

TA

NO

SV

Andria

Bari

Brescia

Crotone

Cuneo

Empoli

Firenze

Livorno

Messina

Novara

Perugia

Pistoia

Savona

Taranto

Trieste

La sigla in cima a ogni colonna indica la provincia in cui rientra il Comune

Tipo di struttura

- Edificio
- Piazza o Parco
- Quartiere
- Città

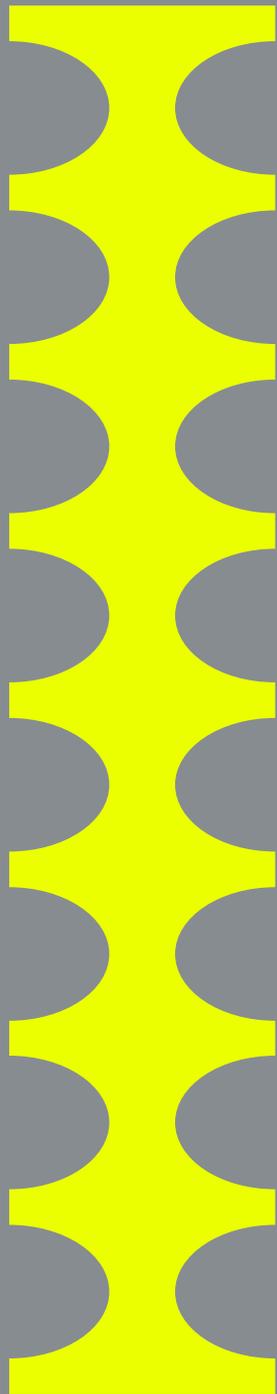
Stato di avanzamento

- Completato
- Tutto iniziato
- Non tutto iniziato
- Non iniziato

Obiettivo maggioritario

- Inclusione sociale
- Sport e incontro
- Arte e cultura
- Ecosostenibilità

Progetti

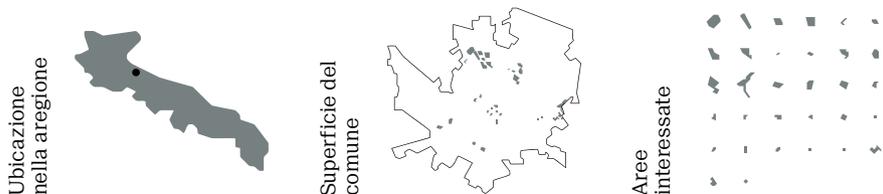


BT

Andria

A.R.I.A., A.C.Q.U.A. e T.E.R.R.A.

La città di Andria, situata nella provincia di Barletta-Andria-Trani, sta attraversando una fase di profonda trasformazione grazie a un progetto di rigenerazione urbana suddiviso in tre ambiti principali. Il nome del progetto riflette queste tre macroaree: "A.R.I.A." (Abitazioni sostenibili, Riqualificazioni urbane, Infrastrutture e Aree verdi per Andria Nord), "A.C.Q.U.A." (Abitazioni sostenibili, Cuciture e Qualità urbana per Andria centrale) e "T.E.R.R.A." (Trasformazioni Edilizie sostenibili, Ruralità e Rinaturalizzazione Aree verdi per Andria Sud). Il Comune di Andria, con il supporto di fondi provenienti dal PNRR e altri finanziamenti pubblici e privati, ha l'obiettivo di migliorare la qualità dell'abitare e promuovere una crescita urbana sostenibile. Il progetto si collega con l'opera di interrimento della linea ferroviaria Bari-Barletta, lunga oltre 2 km, che rappresenta un'opportunità unica per la città. L'interrimento funge da fil rouge per riunire le diverse aree urbane e creare una nuova sinergia tra le zone di Andria Centro, Nord e Sud.



Obiettivi

Gli interventi previsti mirano a migliorare il tessuto urbano e la qualità della vita dei cittadini. Alcuni degli obiettivi principali includono la costruzione di 72 nuovi alloggi di Edilizia Residenziale Pubblica (ERP) e 115 alloggi di Edilizia Residenziale Sociale (ERS), oltre alla riqualificazione di 50 alloggi comunali esistenti. L'idea è quella di creare nuovi spazi pubblici, verde urbano e infrastrutture pedonali e ciclabili, migliorando l'accessibilità e la mobilità sostenibile in tutta la città.

Gestione

Per quanto riguarda la gestione futura, la maggior parte delle opere rimarranno sotto la gestione pubblica. Tuttavia, alcuni spazi residenziali al piano terra potrebbero essere affidati a cooperative sociali o soggetti del terzo settore. Parallelamente, è già in corso l'affidamento di 115 alloggi di Housing sociale a operatori privati attraverso procedura pubblica.

Risultati Attesi

Il progetto punta a riqualificare il patrimonio di edilizia residenziale pubblica, rigenerare aree urbane dismesse, migliorare l'accessibilità e la sicurezza delle aree pubbliche e favorire la coesione sociale. Inoltre, si prevede un incremento della mobilità urbana sostenibile grazie all'introduzione di nuove reti di trasporto pubblico, percorsi pedonali e ciclabili. La città di Andria diventerà più attrattiva, sia dal punto di vista urbano che sociale, offrendo nuovi servizi e infrastrutture di interesse generale.

Criticità incontrate

Durante la fase iniziale del progetto, la pandemia da Covid-19 ha rallentato le procedure partecipative previste, impedendo il coinvolgimento attivo della comunità locale. Tuttavia, il Comune ha messo

in atto strategie alternative, tra cui il coordinamento stretto tra gli uffici e la scelta di un Appalto Integrato per garantire una realizzazione rapida degli interventi.

Coinvolgimento dei cittadini

L'Amministrazione comunale ha coinvolto attivamente la cittadinanza utilizzando diversi canali di comunicazione, fornendo aggiornamenti costanti sullo stato di avanzamento del progetto. La documentazione del progetto è stata resa pubblica e consultabile online. Inoltre, sono previste ulteriori azioni partecipative dopo il completamento delle procedure di aggiudicazione degli appalti.

Stato di avanzamento

Sono in corso le procedure per l'affidamento della costruzione degli immobili destinati all'housing sociale e la maggior parte della realizzazione degli spazi pubblici.

180 milioni di Euro
Ammontare del
finanziamento del
progetto

15 milioni di Euro
Importo
massimo per
ciascun progetto
presentato

Tra 55 e 60
Percentuale del
finanziamento
da destinare alla
residenza

La parola ai protagonisti

Il nostro grande progetto di rigenerazione urbana parte dell'interramento della linea ferroviaria Bari Andria che è stato finanziato con finanziamenti europei di oltre 180 milioni di euro. Questo grande progetto infrastrutturale non aveva tenuto conto delle problematiche urbanistiche e quella che doveva essere una galleria è diventata invece una trincea col

rischio che la città si ritrovasse quella che possiamo definire 'una grande ferita'.

Inizialmente, a seguito di una crisi dell'amministrazione comunale, è stato il Commissario straordinario (subcommissario nominato dal Prefetto) a preoccuparsi di come ricucire la città che ha iniziato a rincorre i bandi nazionali che mettevano a disposizione del Comuni risorse per la rigenerazione urbana.

Il Comune di Andria era nelle condizioni del predissesto finanziario e quindi non poteva fare affidamento su risorse proprie e tantomeno sull'indebitamento. Il canale di finanziamento che poteva corrispondere alle nostre esigenze è stato quello dei PINQUA. Si potevano presentare fino a tre progetti di importo massimo di 15 milioni di euro ciascuno e quindi abbiamo impostato

tre progetti autonomi, aventi tutti una finalità unica che era la ricucitura della città,

ognuno dei quali aveva come ambito una delle tre stazioni previste dalla Ferrotramviaria. Non potevamo ricorrere alla possibilità prevista dal bando di ricorrere al cosiddetto progetto pilota, come hanno potuto fare altre città come Bari, perché per il progetto pilota - che poteva arrivare a 100 milioni di euro - era richiesta la progettazione definitiva che noi non ci potevamo permettere da un punto di vista economico. Siamo stati molto felici quando la Commissione del Ministero ha accolto l'approccio unitario, così che, unica città in Puglia, abbiamo ottenuto il finanziamento per tutti e tre con 15 milioni di euro ciascuno.

Sulla scia degli obiettivi del bando che poneva al centro

il tema dell'abitare, della qualità dell'abitare,

la maggior parte delle risorse, circa il 55-60 per cento, doveva essere dedicato alla residenza, tutto il resto lo abbiamo utilizzato proprio per costruire questa riconnessione della città a cavallo del tracciato della linea ferroviaria.

Una particolare attenzione è stata posta alle dotazioni di verde che sono state veramente elevate

a partire dalla riqualificazione degli spazi delle scuole, alla riqualificazione delle zone pavimentate e non verdi, intendendo quindi l'obiettivo della qualità dell'abitare in senso

200
Totale degli
alloggi progettati
nei tre programmi

estensivo, non solo nelle aree di pertinenza degli edifici. Seguendo la logica unitaria della riconnessione, anche gli alloggi che abbiamo progettato - circa 200 alloggi nei tre programmi - collocati in ambiti vicini alle stazioni, quindi in ambiti fortemente infrastrutturati e accessibili, sono stati dotati di

ampi spazi pubblici o di uso pubblico anche nei piani terra.

Infatti in questi fabbricati è stata prevista una serie di locali che il Comune avrebbe destinato al piccolo commercio locale, ma anche soprattutto alle associazioni attività sociali, perché Andria vanta un fortissimo tessuto di associazionismo sociale e culturale.

Dovendo puntare molto sulla residenza circa la metà degli alloggi sono di

edilizia residenziale pubblica

(ERP) e l'altra metà invece è realizzata dai privati nella forma dell'

housing sociale

- edilizia residenziale sociale (ERP) che, secondo quanto previsto dalle leggi regionali pugliesi, deve avere almeno il 50 per cento di alloggi da assegnare in locazione, quindi non alla vendita, rimanendo in proprietà dell'impresa costruttrice.

Per il Ministero era importante, per mantenere gli impegni europei, raggiungere un certo target a livello nazionale di alloggi popolari e noi abbiamo concorso con i nostri 200 aggiudicando le gare per i tre progetti. Con il ricorso alla

procedura dell'appalto integrato

sono stati redatti i progetti esecutivi, a valle dei quali abbiamo sottoscritto due contratti su tre per la costruzione; per il terzo stiamo andando ora alla firma, siamo in attesa solo un documento dalla prefettura che dovrebbe arrivarci a brevissimo.

Entreremo prestissimo nella fase di cantiere perché con i progetti esecutivi e con i contratti finalmente si potrà partire con i nostri tre interventi, ma anche per il quarto per l'housing sociale abbiamo già definito i rapporti con il consorzio che realizzerà gli edifici. Per noi questo significa dare una forte risposta alle esigenze sociali che in passato avevamo sondato con avvisi pubblici per conoscere il fabbisogno di alloggi popolari: infatti con il numero previsto di 200 alloggi dovremmo coprire la gran parte di quello espresso.

Da un lato quindi il progetto risponde ad un fabbisogno di alloggi, dall'altro anche ad una evidente esigenza di rigenerazione urbana alla quale diamo risposta con la realizzazione delle

opere di urbanizzazione generale e con le attività che si andranno a collocare nei locali ai piani terra gestiti dal

Renzo Piano
Idea il modello
su cui si basa
questo progetto di
urbanizzazione

24 edifici ERP e
ERS destinati alla
predisposizione
degli alloggi

Comune,

sul modello ideato da Renzo Piano al quartiere Giambellino a Milano.

Si tratta quindi di tre progetti che abbiamo chiamato Aria, Acqua e Terra, finanziati con le risorse del Ministero, tutti di edilizia residenziale pubblica, e un progetto di housing sociale realizzato dai privati previa autorizzazione comunale (sostanzialmente per l'assegnazione delle superfici). Per ciascuno di questi abbiamo svolto una singola procedura amministrativa le quali poi si sono ridotte a due per quelli finanziati, perché una non era riuscita ad assegnare tutto il progetto. Quindi ora abbiamo due raggruppamenti di imprese che hanno preso in mano complessivamente tutto, formati dalle stesse imprese.

Con i tre progetti da 15 milioni finanziati dal PINQUA realizzeremo

tre interventi distinti in prossimità delle tre stazioni previste lungo il tracciato ferroviario:

ciascun progetto prevede la costruzione di nuovi alloggi in coerenza con le finalità del bando. Realizzeremo circa 100 alloggi quindi con la quota maggioritaria del finanziamento ottenuto mentre, con la rimanente quota per ciascun progetto realizzeremo tutti quegli spazi pubblici progettati

per ricucire la ferita

del tracciato ferroviario: le connessioni, le rotatorie, le piastre che collegano da un lato all'altro, il verde, la sistemazione e anche la predisposizione di un teatro all'aperto; risorse destinate quindi alla sistemazione di spazi urbani integrativi delle opere di edilizia che per noi connotano la qualità dell'abitare: quindi non solo per l'abitazione, ma anche per la qualità del contesto e per la riconnessione alla città.

Gli altri 100 alloggi saranno tutti a carico dei privati che aderiranno alle procedure dell'housing sociale - collocati in alcune aree di proprietà del Comune mentre per altre attiveremo le procedure di esproprio (che comporteranno un onere finanziario a carico del Comune) - da realizzare comunque

in un'ottica unitaria

con gli altri tre progetti finanziati dal Ministero. Nel totale realizzeremo quindi 200 alloggi in 24 edifici ERP (edilizia residenziale popolare) e 24 edifici ERS (edilizia residenziale sociale) a valle di una progettazione unitaria e coerente; quindi i privati che realizzeranno l'ERS hanno ristretti margini di discrezionalità nelle modalità di progettazione e di costruzione perché devono integrare i loro progetti con gli altri nostri tre di ERP. A questo proposito è bene tener presente che gli edifici si integrano nelle aree, quindi avremo alloggi ERP integrati con quelli ERS secondo

una progettazione unitaria che è stata inserita nei bandi che abbiamo fatto

in modo che i privati dovessero adeguarsi alla nostra visione d'insieme.

Teniamo conto che si realizzeranno dei nuovi piccoli quartieri, con palazzine di limitate dimensioni che si affacceranno anche su nuove piazze che si vengono a creare in prossimità della stazione.

La progettazione generale effettuata dal Comune è dovuta quindi entrare nel dettaglio per rendere omogenei tutti i successivi progetti esecutivi.

La parola d'ordine è stata 'armonia',

che abbiamo trovato facendo lavorare in stretto contatto tutte le figure professionali attivate. A ciascun progetto era dedicato un team composto da varie figure professionali: il progettista che si è occupato dell'edilizia, il progettista per gli aspetti infrastrutturali, quello per il verde, che sono arrivati con noi ad armonizzare ogni particolare, dalla scelta dei materiali fino ai colori in una ottica unitaria per tutti i progetti.

Questo è stato il motivo principale che ci ha portato a

decidere convintamente di non delegare la progettazione ad un altro ente,

ma di prendercene noi la responsabilità, per poter tenere noi la barra della conduzione della progettazione. Come tutti i Comuni avevamo la possibilità di affidare le progettazioni ad altri, ma ci saremmo spogliati della responsabilità di condurre con coerenza e armonia gli interventi e di entrare così ogni volta nel merito delle scelte.

Riguardo alla nostra organizzazione

con un certo orgoglio, ma anche con tutte le preoccupazioni del caso, abbiamo nominato un unico RUP

per tutti i tre interventi - il dirigente del Servizio pianificazione urbanistica e rigenerazione urbana - che è stato dotato di tre supporti che hanno seguito in maniera orizzontale i progetti. Le commissioni di valutazione sono state composte da membri interni all'amministrazione (due dirigenti) e da altre professionalità esterne provenienti da altre amministrazioni.

Quindi

abbiamo associato la visione e la realizzazione

tanto che la delega attribuita dal Sindaco all'assessore è denominata: 'Assessore alla visione urbana' che in questa legislatura è un architetto. Il team che si occupa di questi progetti è collocato presso il Servizio pianificazione urbanistica e rigenerazione urbana composto dal dirigente, anch'esso architetto, unico RUP di tutti i progetti, con tre funzionari di supporto, uno per ogni progetto. Nell'ambito

del PINQUA c'era la possibilità di poter assumere personale a tempo determinato nell'ambito del quadro economico del progetto e noi abbiamo assunto tre architetti e due amministrativi, come funzionari (categoria D). In questa formazione seguiamo le procedure fino al collaudo: da un lato questa è una complicazione dal punto di vista amministrativo, però dal punto di vista della gestione non sono progetti impegnativi, perché l'attuazione si distribuisce poi su una serie di tanti piccoli progetti diffusi. Quindi se da un punto di vista amministrativo il grado di complessità è alto,

siamo confidenti di riuscire a chiudere tutto entro i tempi previsti,

nella primavera del 2026.
Uno dei nostri

punti di forza organizzativi è la sinergia fra gli assessorati,

il nostro con quello ai lavori pubblici, perché l'Assessore è un giovane architetto e anche il dirigente è un architetto, quindi, siamo quattro architetti (due assessori e due dirigenti apicali) la cui sintonia professionale si spalma invece su una distinzione di responsabilità: l'assessorato alla visione urbana segue la programmazione e i rapporti col Ministero, mentre l'assessorato ai lavori pubblici e al patrimonio seguono i lavori e la gestione del patrimonio. Quindi le nostre infrastrutture, il verde e tutti gli interventi, una volta realizzati si vanno poi a innestare, dopo i collaudi, sul patrimonio del comune. È chiaro che i due assessorati devono lavorare e lavorano in stretta sinergia. Un aspetto molto importante è rappresentato dalla

connessione delle nostre aree di intervento con gli altri cantieri

della Ferrotramviaria che sta realizzando la ferrovia, quindi noi ci siamo mossi sempre in contatto con i loro tecnici, anche litigandoci a volte, perché questi lavori si devono integrare. Infatti se noi facciamo la piastra che scavalca la trincea della ferrovia, questa me la deve fare Ferrotramviaria, perché non possiamo noi andare a lavorare sul loro cantiere, poi noi facciamo tutto il resto: quindi è necessario armonizzare tanti aspetti a partire dai materiali, fino ai colori.

Si tratta di un lavoro non di poco conto perché

dobbiamo tutti perseguire la stessa finalità e lo stesso obiettivo, altrimenti rischiamo di generare un patchwork indecente.

Questo lavoro nella fase della progettazione e della

realizzazione è importante perché influenzerà notevolmente ciò che succederà il giorno dopo il collaudo. Tornando ai tre progetti abbiamo detto che non si esauriscono nella costruzione degli edifici. Il primo aspetto da considerare è che tutti gli alloggi sono sempre in vicinanza della ferrovia e quindi, anche dal punto di vista sociale,

non sono ERP isolati in quartieri abbandonati come capita spesso nelle città, ma sono strettamente connessi a luoghi con un forte movimento di persone;

lo stesso vale per gli ERS per i quali stiamo dando ai privati aree centrali, vissute.

Il più delle volte questi alloggi si affacciano su piazze in prossimità della stazione, quindi insistono proprio sull'ambito della stazione e il verde rimane di uso pubblico, anche quello delle palazzine private, quindi abbiamo imposto ai costruttori di realizzare parcheggi sotterranei in maniera che sopra rimangano superfici di uso pubblico.

Anche le stazioni della ferrovia concorreranno a loro volta a valorizzare i quartieri perché il treno di fatto funzionerà come una metro per i cittadini di Andria, oltre che collegarli a Barletta e dall'altra parte anche a Canosa, fino a Bari. In corrispondenza di certe stazioni, come quella centrale, abbiamo previsto un parco urbano di oltre un ettaro, su un'area che ora è una banale area di cantiere utilizzata da Ferrotramviaria; in un altro caso un ampio spazio diventerà una sorta di

orto urbano

con un mercato agroalimentare; in un'altra area sostituiremo il vecchio mercato dell'ortofrutta con laboratori, un

teatro all'aperto,

ancorché attualmente non coperti dalle risorse disponibili. Quindi queste aree ampie integrano fortemente queste residenze che sono ubicate in zone significative e vogliamo valorizzarle nel modo migliore possibile: è un obbligo del costruttore realizzare tutte queste altre opere che riteniamo essenziali per la qualità dell'abitare in quei nuovi quartieri. Per esempio per il progetto Aria, che si colloca nella zona Andria Nord, la ditta costruttrice dovrà realizzare le opere previste per la rigenerazione dell'ex mercato, per il progetto Acqua in zona di Andria centro, l'impresa deve realizzare il grande parco, il depaving delle scuole. Nella sostanza

ognuno dei tre programmi è un intervento misto, di abitazioni e di connessioni con la città. Arrivando alla fase di entrata in esercizio

di tutte queste opere i due casi di edilizia sono più semplici: l'ERS verrà gestita dai privati, l'ERP dal Servizio patrimonio

del Comune. Per gli spazi ai piani terra a suo tempo facemmo una consultazione delle associazioni del terzo settore ricavandone un buon livello di disponibilità a gestire gli spazi, poi è arrivato il lockdown e ora siamo in grado di riaprire quella consultazione. Infatti abbiamo i progetti definitivi per quanto riguarda i tre PINQUA ed anche quello dell'housing sociale dei privati, e avendo imposto la destinazione al Comune degli spazi al piano terra possiamo procedere ad una

nuova manifestazione di interesse per i soggetti del terzo settore

fornendo loro maggiori e più dettagliati elementi tecnici per acquisire un più fondato impegno a gestire quegli spazi. Siamo certamente

preoccupati per la sostenibilità di alcuni aspetti della vita futura degli interventi,

in particolare per tutti gli spazi che dovranno essere gestiti direttamente dagli uffici del Comune e quindi a carico del bilancio,

in particolare dei capitoli delle spese correnti.

Non lo siamo per gli spazi destinati alle associazioni perché Andria ha una presenza importante del terzo settore. L'esperienza finora maturata in altri progetti è quella di una

convenienza per il Comune di affidare tutta la responsabilità della gestione dei locali alle associazioni

che si dovranno far carico quindi di tutte le spese per i locali (utenze, manutenzione, pulizia, ecc). In questo modo evitiamo anche eventuali conflitti fra le associazioni come capitato in passato. Il settore del commercio verrà coinvolto in particolare dai privati nei progetti ERS, anche per compensare il vincolo del 50 per cento degli alloggi da destinare alla locazione che i costruttori ritengono essere una penalizzazione rispetto alla vendita. Ci siamo confrontati con il tema del

consumo di suolo

e sulla esigenza di aree verdi in una certa percentuale richiesta anche dal bando e dalle normative; si tratta di un aspetto che comporterà ovviamente un aggravio di oneri per la gestione futura. Per ciascun progetto abbiamo quantificato quanta fosse la quota di superficie verde o la superficie pubblica, rispetto a quella coperta: il risultato è arrivato a

circa il 90 per cento.

Stiamo utilizzando spazi con una destinazione d'uso, ma soprattutto spazi vuoti, spazi incolti sui quali stiamo realizzando invece grandi quantità di sistemazioni a verde. La palazzina ha la sua impronta, tutto il resto è spazio verde - quasi sempre cerchiamo di far realizzare i parcheggi

sotterranei - quindi ne lasciamo la proprietà al consorzio per avere garantita la manutenzione ma imponiamo l'uso pubblico degli spazi in superficie.

Il processo di coinvolgimento della società civile nei nostri progetti è partito da tempo.

Il Comune di Andria è già dotato di un regolamento per l'utilizzazione delle strutture pubbliche da parte di enti profit e no profit.

Il regolamento è in corso di revisione tramite una apposita Commissione consiliare probabilmente istituita anche in virtù del fatto che a breve arriveranno tutti questi ulteriori spazi dai tre progetti PINQUA. Abbiamo numerose associazioni ad Andria, soprattutto di carattere sportivo ma non solo, anche di recente costituzione, che esprimono un elevato fabbisogno di spazi e che si rivolgono alle strutture pubbliche.

Anche un altro grande progetto del Comune esprime le stesse problematiche del coinvolgimento degli enti del terzo settore. Infatti dopo la fase di restauro di un grande stabile, consistente e di grandissima delicatezza, avremo un luogo con funzioni anche espositive, di mostre e rassegne, musica e così via, e stiamo lavorando per garantirne una vita futura facendo appello a soggetti privati, perché è un progetto estremamente impegnativo, sia numericamente ma anche qualitativamente, e ancora non sappiamo chi si occuperà poi della gestione. Tornando agli spazi nel parco verde, per esempio, noi abbiamo pensato di realizzare delle piccole strutture da poter adibire anche a piccole attività di ristorazione,

prevedendo che chi gestirà il bar dovrà provvedere contestualmente alla sorveglianza e alla manutenzione di una parte del parco.

Ne prevediamo molti di questi casi e così Andria avrà una quantità e una varietà di concessioni di questo tipo che dovranno essere normate tramite il nuovo regolamento comunale. Su tutti questi aspetti comunque

il nodo della futura sostenibilità della gestione rimane aperto assieme a quello dell'impatto che avrà sul bilancio comunale,

è una preoccupazione che direttamente o indirettamente condividiamo spesso con i colleghi dell'assessorato al bilancio: in occasione delle riunioni che svolgiamo sui progetti loro esprimono la preoccupazione per quanto accadrà quando tutti questi spazi verranno acquisiti a patrimonio comunale con le conseguenze non solo in termini economici ma anche gestionali. In questo senso un esempio su tutti è quello delle

scuole:

gli interventi che noi faremo faranno nascere nuovi giardini

nelle scuole, perchè negli anni le nostre scuole sono state tutte pavimentate proprio per non avere il problema del verde. Noi adesso prevediamo che si ricostituisca il verde, ma qualcuno lo dovrà seguire. Si impone quindi anche un impegno creativo da parte dei direttori scolastici

per individuare nuove forme di gestione degli spazi,

per esempio affittando la palestra scolastica nell'orario pomeridiano quando è inutilizzata, o altri ambienti che nel pomeriggio possono essere affidati per attività a servizio del quartiere anche a pagamento. Con qualche innovazione organizzativa anche loro potrebbero concorrere a sostenere parte delle spese per la manutenzione delle nuove aree verdi che realizzeremo nelle scuole.

Sicuramente una proiezione almeno triennale del fabbisogno finanziario non consente di intravedere la sostenibilità di molte spese da parte del Comune e quindi

bisognerà fare appello ai cittadini, alle organizzazioni dei quartieri

e per far questo occorre una adeguata regolamentazione che metta tutti nelle condizioni di facilitare la partecipazione ed esercitare ampi gradi di creatività gestionale e economica finalizzata al sostegno e alla cura di tutti questi beni pubblici. In questo senso la regolamentazione è necessaria per attirare la partecipazione ma anche per attribuire le responsabilità, in modo che non gravino tutte sui colleghi degli uffici del patrimonio.

La fase del passaggio dal collaudo all'entrata in esercizio

è stata preventivata dagli uffici in modo dettagliato e si appoggia su una consuetudine organizzativa già in essere. Quando abbiamo acquisito, dai tre operatori economici che hanno vinto le gare, la progettazione esecutiva abbiamo fatto partire le conferenze dei servizi interessando tutti gli enti coinvolti, anche i gestori di rete, per disporre preventivamente di tutti i loro pareri sui progetti, in modo che potessimo apportare le eventuali modifiche richieste.

Chiusa la conferenza di servizi con l'acquisizione dei pareri recepiti nel provvedimento dirigenziale di chiusura, si apre la fase della verifica sul progetto che viene svolta da un ente qualificato. Noi ci affidiamo, come abbiamo fatto anche per il progetto di fattibilità, ad un ente della Regione Puglia che si occupa anche di queste procedure.

Seguendo la cronaca di questi giorni siamo proprio in questa fase e confidiamo che questa volta nel giro di venti, massimo trenta giorni, potremmo concludere anche questa fase, avendo già fatto una prima verifica sul progetto di fattibilità e non essendoci intercorsi grossi stravolgimenti tra lo studio di fattibilità e il progetto di esecutivo.

La verifica si conclude con una fase finale che si chiama validazione sulla base della quale l'impresa che si è aggiudicata



Vedute degli
interventi



la gara potrà cantierizzare e iniziare i lavori. Su questi progetti speriamo di poter iniziare i lavori tra fine ottobre, massimo agli inizi di novembre, in modo da rispettare i tempi che abbiamo previsto nel nostro cronoprogramma e arrivare a fine dicembre 2025, più o meno, a concludere i lavori per lasciare poi gli ultimi mesi del 2026 alla fase del collaudo e della rendicontazione.

Sono stime che si nutrono del nostro spirito di dedizione al lavoro e quindi sottoposti alle alee che tutti possiamo immaginare.

È importante evidenziare che

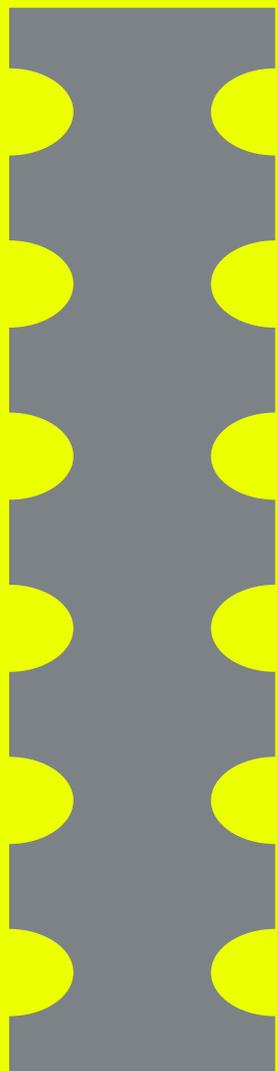
i tre settori particolarmente coinvolti su questi progetti – rigenerazione urbana, patrimonio e lavori pubblici – sono in contatto quotidianamente

tramite un dialogo costante su tutti gli aspetti dei progetti e con la condivisione dello stato dell'arte delle procedure. Abbiamo in corso un continuo scambio di informazioni, un confronto approfondito sui vari aspetti e quindi grazie a tale prassi il passaggio dal collaudo alla consegna agli altri uffici è notevolmente agevolato, tanto da considerare il passaggio di consegne come un mero atto formale.

Poi il dialogo si estende anche agli altri assessorati coinvolti, per esempio quello dei servizi sociali, con loro è stato rilevato all'inizio il fabbisogno e con loro verrà gestita la fase a valle del bando per l'assegnazione degli alloggi, anche questo è un aspetto organizzativo strategico. A monte nel nostro caso c'è stata anche una importante attività svolta dal settore della pianificazione urbanistica perché tutti i progetti comportavano una mole notevole di varianti urbanistiche che è stata espletata. In ogni caso possiamo dire che per molti aspetti

non sono state affrontate pienamente tutte le problematiche della gestione dei progetti nella fase di entrata in funzione, non solo quelli finanziari.

Non c'è dubbio che si tratta di un aspetto delicato che richiede una grande cooperazione fra gli uffici e una apertura prospettica delle politiche pubbliche alla visione di lungo periodo che non sempre è presente.



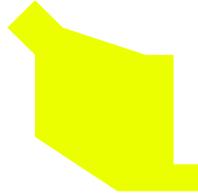
BA

Bari

Quartiere Libertà

La città di Bari ha intrapreso un ambizioso progetto di rigenerazione urbana, focalizzato sul quartiere Libertà. Questo quartiere, nonostante la sua posizione centrale, ha sofferto di marginalità economica e sociale. Il progetto si propone di trasformare questa area, sia fisicamente che socialmente, con interventi mirati alla valorizzazione del territorio e al miglioramento della qualità della vita dei residenti. Il progetto di rigenerazione urbana del quartiere Libertà si inserisce in una più ampia strategia di riqualificazione urbana che coinvolge l'intera città di Bari. Tale strategia si fonda su principi di policentrismo, che mirano a ridurre le disparità tra i quartieri, valorizzando le risorse locali e promuovendo la coesione sociale. In particolare, il progetto prevede interventi fisici, come la riqualificazione degli spazi pubblici e il recupero di edifici storici, e interventi immateriali, come l'empowerment delle comunità locali e l'innovazione sociale.

Il progetto è promosso dal Comune di Bari in collaborazione con vari attori privati e del terzo settore. Per realizzare gli obiettivi del progetto, è stato stanziato un importo complessivo di circa 70 milioni di euro, finanziato attraverso varie fonti tra cui il PON Metro, FESR, FSE e il Bilancio del Comune.

Ubicazione
nella regioneSuperficie del
comuneArea
interessata**Obiettivi**

Gli obiettivi del progetto sono molteplici e riguardano il miglioramento delle condizioni socio-economiche del quartiere Libertà. Tra gli obiettivi principali troviamo la rigenerazione degli spazi pubblici aperti, come Corso Mazzini e Piazza Redentore, e il recupero di contenitori urbani di valore, come l'Ex Manifattura dei Tabacchi. Inoltre, il progetto mira alla riduzione della criminalità, al reinserimento lavorativo delle fasce più deboli e all'integrazione culturale delle molteplici etnie presenti nel quartiere.

Gestione

Una parte dei contenitori rigenerati, come l'Expostmoderno e Spazio13, è stata affidata a soggetti terzi attraverso forme di collaborazione civica. Altri spazi, come la Biblioteca Redentore e l'Officina degli Esordi, sono stati concessi tramite accordi specifici ad enti del terzo settore.

Risultati Attesi

I risultati attesi includono un significativo miglioramento della sicurezza e della qualità della vita nel quartiere. Si prevede una riduzione della dispersione scolastica e della criminalità, così come un aumento delle opportunità di lavoro per le donne e i soggetti vulnerabili. Inoltre, si punta alla riattivazione del commercio locale e alla creazione di nuove imprese sociali.

Criticità incontrate Il progetto ha incontrato alcune difficoltà legate al coordinamento tra i diversi attori coinvolti e alla complessità della gestione delle risorse.

Coinvolgimento dei cittadini Sono state adottate misure per superare queste criticità, tra cui una gestione diretta delle risorse da parte del Comune. Inoltre, sono stati attivati percorsi partecipativi per coinvolgere i cittadini, tra cui la Rete Civica Urbana, che ha visto la partecipazione di 18 soggetti del quartiere.

Stato di avanzamento

Attualmente, alcuni interventi sono già in fase di realizzazione. Tra questi, la riqualificazione di Corso Mazzini e l'avvio dei lavori per l'Ex Manifattura dei Tabacchi. Si prevede che i lavori saranno completati entro il 2026.

La parola ai protagonisti

Il nostro progetto è un *masterplan* su cui stiamo lavorando da diversi anni che attualmente si trova in fase di compimento progressivo. Si tratta di

un progetto incrementale di cui abbiamo la visione di insieme

e che, per le sue caratteristiche di integrazione, si colloca all'interno del tema della rigenerazione urbana.

L'assessore - vicesindaco - ha la delega alla rigenerazione urbana e sociale a testimonianza dell'orientamento dell'amministrazione ad agire sui contesti territoriali attraverso un approccio integrato.

L'ufficio che si occupa del coordinamento del progetto è

collocato nell'ufficio di gabinetto del Sindaco,

quindi siamo un ufficio di sua diretta collaborazione per supportare lui e l'Assessora nell'attuazione del programma, nella redazione dei progetti speciali e del *masterplan*: in buona sostanza cerchiamo di attuare il progetto. Redigiamo con la parte politica la visione di insieme delle politiche pubbliche e poi diamo un supporto tecnico all'attuazione dei programmi, quindi siamo una sorta di assistenza tecnica interna alla giunta.

È un'attività molto articolata che è partita qualche anno fa ed è tuttora in corso. È una attività piuttosto atipica, molto articolata, che riguarda questo quadrante della città - il quartiere Libertà - che è un quartiere che abbiamo definito una periferia interna perché a ridosso del centro, un quartiere storico con una popolazione molto identitaria, anche se oramai divenuto un quartiere multi-etnico.

La delega dell'Assessore non è rigenerazione urbana soltanto, ma è

rigenerazione urbana e sociale.

Questo è un messaggio politico molto importante perché abbiamo interpretato il tema della rigenerazione nella sua pluralità, e quindi alla domanda: che cosa ci fate poi con questi immobili che state costruendo o ristrutturando? Noi rispondiamo che

assieme alla loro sostenibilità economica consideriamo centrale la loro sostenibilità sociale,

quindi poniamo una forte attenzione ai contenuti immateriali che riguardano l'utilizzo di questi immobili.

La nuova Giunta si è appena insediata, ma abbiamo il supporto degli uffici che è fondamentale perché loro sono proprio dentro ai temi e noi stiamo cercando di conoscere ogni dettaglio del progetto a valle di una continuità nella visione politica di fondo con la Giunta precedente.

Per la realizzazione e la gestione utilizzeremo

tutti gli strumenti giuridici disponibili,

60 negozi su 130 hanno chiuso nel quartiere

a partire da quelli pattizi, per il coinvolgimento di tutti gli abitanti del quartiere e non solo loro, ma anche di quelli che vorranno poi andarci a vivere o comunque a lavorare ed operare. Il problema del quartiere è di essere diventata una economia tutta impostata sul commercio. Ha una strada principale molto commerciale anche se è un commercio di carattere medio basso, non è il centro della città e ora purtroppo è un quartiere che ha subito una forte desertificazione. Hanno chiuso circa 60 negozi su 130, quindi praticamente la metà dei negozi, perché quel genere di commercio non va più e così cercheremo di individuare altri soggetti interessati a

nuove attività imprenditoriali,

che non siano più legate a quel tradizionale commercio di abbigliamento. Lo faremo attraverso una serie di bandi incentivanti l'apertura di nuove attività che siano in linea anche con il tipo di progettazione che stiamo facendo. Gli immobili verranno utilizzati anche per attività sociali: c'è uno

studentato,

per esempio, in un immobile molto bello, l'ex istituto nautico che è praticamente concluso. Questo immobile diventerà una residenza universitaria tramite una collaborazione con l'opera universitaria, con l'Adisu, l'Agenzia che si occupa della sistemazione abitativa degli studenti.

Per la gestione di un'altra serie di immobili cercheremo di coinvolgere i cittadini perché

l'obiettivo è quello di far tornare le persone a vivere in quel quartiere, non solo a dormire.

È chiaro che dovremmo utilizzare con fantasia tutti gli strumenti che abbiamo a disposizione, perché il rapporto amministrativo ormai è diventato un rapporto abbastanza atipico che si basa su una serie di strumenti giuridici di tipo consensuale che vorremmo pienamente utilizzare - a partire dal partenariato pubblico privato - per mettere in atto una

sussidiarietà orizzontale,

anche economica, che aiuterà il Comune a sostenere queste strutture anche dal punto di vista economico.

Ci saranno sicuramente delle collaborazioni importanti dal punto di vista quantitativo, ma ci saranno anche delle collaborazioni sulle quali noi vorremmo puntare che riguardano la gestione quotidiana, perché

abbiamo un drammatico problema nella manutenzione ordinaria.

Per esempio stiamo realizzando moltissime aree verdi per le quali si pone il problema della manutenzione. Quindi dobbiamo necessariamente



coinvolgere i cittadini, ma non soltanto come volontariato:

parlo di cittadini e cittadine come soggetti anche economici che supportino questa attività, perché è un'esigenza che sentiamo tutti, non solo l'amministrazione.

Un lavoro importante sarà quello di far capire alle persone che non esistono rendite, cioè che non possiamo tollerare il concetto della rendita fondiaria che aumenta grazie all'intervento pubblico senza alcuna conseguenza: abbiamo la convinzione che se i luoghi vengono valorizzati occorre anche un atteggiamento dei proprietari degli immobili che sia in qualche modo collaborativo. Questa rigenerazione è importante, valorizzerà anche gli immobili che in questo momento sono sul mercato ma non incontrano la domanda, quindi è chiaro che

i proprietari degli immobili esistenti devono rendersi partecipi di questa rinascita del quartiere.

Penso insomma che ci sia bisogno della collaborazione sia con i cittadini e il volontariato, ma anche con soggetti economici che vogliono e, noi pensiamo debbano, supportare la città: non l'amministrazione, ma la città in questo processo nuovo nel quale ci stiamo impegnando.

Il progetto che noi abbiamo proposto è un *masterplan* piuttosto complesso, che investe un quartiere di 40.000 abitanti, sul quale abbiamo le idee molto chiare. Il meccanismo della rigenerazione urbana e sociale è fondamentale e intendiamo farlo funzionare tramite la collaborazione fra pubblico e privato perché

non ci può essere rigenerazione umana senza la collaborazione dei privati.

Pensiamo infatti sia ai proprietari degli immobili che beneficeranno degli effetti indiretti della rigenerazione, sia ai soggetti gestori dei servizi che si renderanno disponibili per i cittadini e che verranno individuati attraverso le varie procedure - concessioni, coprogettazioni, gare, ecc. - che decideremo.

Tuttavia i servizi rimangono pubblici e non possono prescindere da un solido impegno politico e amministrativo in termini di manutenzione e gestione. Quindi sono

interventi che comportano spesa corrente e aumento del personale

in taluni servizi, basta pensare agli asili nido, a tutti i servizi a gestione diretta da parte del Comune.

Quindi, semplificando noi abbiamo un intervento previsto sullo spazio pubblico che renderemo uno spazio urbano a disposizione dei cittadini e delle comunità, questa è una strategia di rigenerazione urbana cosiddetta *community-*

based: rivolto ai cittadini, con l'ingaggio di cittadini, dei gruppi dei consorzi locali che sono anch'essi incentivati attraverso misure di empowerment immateriali. Quindi tutto il progetto di rigenerazione urbana

è stato e continua a essere sottoposto alla partecipazione pubblica,

come per esempio nel caso della pedonalizzazione di via Manzoni, che è la strada storica commerciale, che abbiamo avviato proprio lo scorso sabato con tutti gli operatori economici, le associazioni di strada, le associazioni del commercio, la scuola, gli albergatori, quindi tutta una serie di stakeholder qualificati.

Il progetto di rigenerazione del quartiere Libertà ha puntato prevalentemente sulla riqualificazione dello spazio pubblico che è stata necessaria perché questo quartiere è molto denso, con pochissimi spazi aperti e quindi anche il recupero di pochi centimetri di spazio pubblico era determinante per il rilancio socio-culturale del quartiere. Abbiamo la consapevolezza che lo spazio pubblico può essere luogo di mediazione del conflitto all'interno del quartiere e di socializzazione delle comunità, di rafforzamento delle comunità. Quindi

investire su questo spazio pubblico significa investire sul palcoscenico principale all'interno del quale le comunità si rafforzano

e quindi abbiamo voluto costruire la piazza laddove questa non c'era e abbiamo voluto generare dei parcheggi, in aree che erano diventati luoghi completamente in stato di abbandono, addirittura ex parcheggi. L'investimento, che è stato fatto recuperando una serie di finanziamenti da diverse fonti, ha prodotto però l'entrata in esercizio di una serie di nuovi spazi pubblici che ora determina ovviamente

un impatto notevole sulla spesa corrente.

Questo riguarda gli arredi, la pubblica illuminazione, soprattutto il verde pubblico e questa questione ovviamente è l'elemento principale all'ordine del giorno per la gestione complessiva della spesa corrente di tutto il Comune. La dotazione di tutti questi spazi pubblici nuovi determina oggi la necessità di un nuovo stanziamento in termini di manutenzione ordinaria che non compete direttamente ai RUP che lavorano sulle procedure delle spese di investimento, ma che coinvolge comunque l'amministrazione nel suo complesso. Per cui c'è una grandissima consapevolezza da parte degli uffici che continuare ad

Le reti ecologiche urbane oggi si trasformano, sono completamente diverse da quelle anche di 5 anni fa

umentare la dotazione di verde e di spazio pubblico porterà inevitabilmente a una crisi dell'organizzazione in termini di gestione,

per un problema di assenza di risorse: questo è inevitabile. Il tema fondamentale, quindi, è comprendere in che maniera questi capitoli possono essere rimpinguati e questo, consultandoci anche i contatti nostri colleghi sparsi per l'Italia, penso che sia un problema molto diffuso all'interno degli enti locali e probabilmente sarà

il problema più grave che il PNRR porterà a galla nei prossimi anni.

Il PNRR ha concentrato tutta la propria azione, sicuramente positiva, in azioni di investimento per la trasformazione di luoghi, ma non vi è ad oggi alcuna programmazione sulla dotazione economica finanziaria per chi si occuperà di questa gestione. Uno dei casi più eclatanti è il caso del nuovo verde pubblico o per esempio i nuovi asili nido per quanto riguarda la gestione dei servizi, per i quali oggi noi abbiamo programmato addirittura la possibilità di piantare

un milione di alberi, ma non abbiamo alcun tipo di copertura sui fondi necessari per la successiva manutenzione,

se non con quelle che sono definite le garanzie di attecchimento: una volta piantati i parchi molto spesso negli appalti si inseriscono delle garanzie per circa 24 mesi affinché le piante non muoiano. A partire da quando quella garanzia si spognerà e un parco verrà preso in consegna dalle strutture del Comune, ci sarà un problema evidente di ricadute sul sistema di gestione, tenendo presente che anche le modalità con cui le reti ecologiche urbane oggi si trasformano, sono completamente diverse da quelle anche di 5 anni fa. Non dimentichiamoci che soprattutto il tema della scarsità di risorse indotte dalle guerre che ci sono in Europa e prima con il Covid ha determinato una riscrittura dei fabbisogni di spazi aperti verdi. È diventato evidente che gli spazi aperti verdi incidono in maniera diretta sulla salute delle comunità e che città sono dei *device* che si occupano direttamente della salute delle persone. Pertanto la dotazione di spazi aperti verdi che si deve oggi mettere in campo è completamente diversa da quelle alle quali si pensava anche cinque anni fa, quando l'accezione aveva ancora una valenza di verde decorativo: oggi addirittura è diventato uno strumento per assicurare la salute alle comunità. Per cui ci piacerebbe molto se anche da queste vostre interviste orizzontali con diversi interlocutori, diverse comunità, diversi comuni venisse fuori un'ulteriore voce che sottolineasse quanto

Circa il 40% è stato risparmiato in consumi di energia elettrica grazie all'illuminazione a LED

è importante occuparsi degli investimenti e soprattutto quanto sia altrettanto importante occuparsi delle spese di gestione successive.

A tal proposito noi abbiamo una municipalizzata tramite la quale abbiamo internalizzato i costi. Quindi non abbiamo una società esterna come molti Comuni,

per fortuna abbiamo una municipalizzata,

la Multiservizi, che svolge compiti di manutenzione del verde, manutenzione dello spazio pubblico, manutenzione degli arredi. Abbiamo invece una serie di accordi quadro molto specifici, per esempio sulla manutenzione straordinaria dei playground, penso a uno degli interventi - il Playground Adriatico - un grande Skate Park fatto sotto questo nuovo ponte che è affidato ad una società esterna attraverso gli accordi quadro.

Anche gli accordi quadro sono uno strumento molto prezioso

perché negli ultimi anni ci hanno garantito una continuità di dialogo e una prevedibilità delle attività, quindi una programmazione degli interventi minuti, anche su politiche di rigenerazione urbana. In effetti abbiamo degli interlocutori che di fatto si comportano e funzionano come se fossero delle multiservizi, attraverso gli accordi attuativi e quindi con contratti specifici all'interno degli accordi quadro. In tutte le opere pubbliche c'è il piano di manutenzione programmata che obbligatoriamente stima i relativi incrementi di costi, per esempio l'incremento di consumi elettrici, quindi nuovi lampioni. Tutti questi

interventi di rigenerazione dello spazio pubblico impongono una nuova ridefinizione dell'illuminazione pubblica

che però viene compensata, per esempio, dalla riconversione a LED. Abbiamo su vecchi spazi che avevano un altro tipo di illuminazione e che vengono completamente convertiti in LED: l'intero quartiere Libertà, per esempio, è stato convertito a LED e quindi grazie alle risorse risparmiate - stimate in circa il 40 per cento - siamo riusciti a incrementare il numero dei punti luce. Ma anche il fabbisogno di nuova manutenzione di strade (asfalti, basole, ecc.) e quindi di pulizie viene stimata in sede di progettazione esecutiva, così come per l'incremento della manutenzione del verde; in questo caso viene dato l'ufficio giardini perché incrementi il contratto con la Multiservizi relativamente al verde laddove. Occorre anche tener presente che i nuovi interventi generano anche un ulteriore aumento dei costi oltre a

quello delle manutenzioni della pavimentazione o del basolato: per esempio

i costi per garantire la sicurezza dei luoghi,

perché uno spazio pubblico può produrre sicuramente maggiore socialità ma anche maggiori rischi: piazze di spaccio, anomia, sicurezza urbana notturna e quindi si richiede una maggiore presenza anche della polizia e delle forze dell'ordine locali. Noi per fortuna ne abbiamo un buon numero e quindi è stato possibile fronteggiare il nuovo fabbisogno con un'azione di ottimizzazione delle risorse disponibili.

Gli interventi producono

nuovi costi anche per la gestione della raccolta dei rifiuti,

infatti una nuova piazza vissuta è una piazza dove si producono maggiori rifiuti rispetto a quando era un parcheggio e quindi

se ragioniamo solamente in una logica di costi incrementali e non di impatti ne usciremo tutti sconfitti.

Se noi piantiamo nuovi alberi, riduciamo la spesa sanitaria che è un tipico esempio di scuola. In una logica di impatto beneficiamo di questa riduzione della spesa a beneficio delle spese sanitarie: l'intero sistema pubblico ha dei benefici se ragioniamo tutti in termini di impatto. E le politiche di generazioni umane devono ragionare in una prospettiva più ampia.

Molti RUP del Comune sono stati coinvolti nel progetto, almeno una ventina, tutte le trasformazioni urbane sono trasformazioni fisiche, cioè ogni piazza, ogni giardino, ha il suo RUP, mentre il masterplan non ha un program manager, cioè non esiste un Cup del masterplan, ma esistono

tanti interventi che sono andati in parallelo,

dei quali il gabinetto del sindaco, con la parte politica, fa la regia. Ognuno di quei RUP non è coinvolto sull'intero masterplan: è stato coinvolto in riunioni di coordinamento ma si concentra molto su un lavoro di linea e noi cerchiamo di tenere un coordinamento, sia politico che di narrazione sul progetto e sia tematico e strategico su tutto il masterplan.

Tutti i RUP sono prevalentemente all'interno dell'Ufficio dei lavori pubblici.

Naturalmente noi come Ufficio di gabinetto del Sindaco non abbiamo il governo diretto dell'individuazione dei RUP, anche perché il Direttore generale ne affida l'individuazione ai direttori delle ripartizioni in base alle relative competenze, tenendo conto dei dirigenti di cui ciascuno ha il coordinamento e delle posizioni di alta qualificazione che sono all'interno della struttura organizzativa dell'ente. Ciascuno porta avanti gli interventi per la sua competenza: le ripartizioni coinvolte sono i lavori pubblici per la

Sono stati quantificati 5 milioni annui per tutti gli interventi in itinere sulle aree verdi

trasformazione fisica, il patrimonio per gli edifici pubblici, ma non solo, perché abbiamo fatto operazioni pubblico-privato abbastanza interessanti.

Quindi i 20 RUP

a collaudo effettuato passeranno la competenza all'ufficio patrimonio e all'ufficio competente per il contenitore

a seconda dei casi. Per noi questa fase non comporta difficoltà in quanto è abbastanza ordinario questo passaggio, abbastanza standardizzato: l'Ufficio opere pubbliche rappresenta un provider a tutti gli effetti e poi ci sono in continuità dei vasi comunicanti; tutte le procedure di gestione e manutenzione degli spazi o di affidamento dei luoghi passano agli Uffici competenti che già sanno di che cosa parliamo quindi l'endoprocedimento di passaggio di consegne è abbastanza codificato.

Le spese correnti sono state quantificate in circa 5 milioni annui per tutti gli interventi che sono in itinere per il verde che stiamo realizzando in questo momento su tutta la città, abbiamo anche la stima sull'intervento nel quartiere Libertà, il resto lo stiamo verificando ma possiamo estrapolarlo dai documenti.

Accanto ai benefici per i cittadini che vivono nel quartiere si pone il tema del

coinvolgimento dei cittadini proprietari di immobili tenendo presente che beneficieranno di un aumento del loro valore a seguito degli interventi pubblici

e quindi l'amministrazione ritiene doveroso un loro coinvolgimento con una conseguente assunzione di responsabilità. La prima leva che stiamo valutando purtroppo è la leva fiscale ma ovviamente occorre fare un bilanciamento: considerando che è un progetto di interesse generale c'è da compiere

un bilanciamento tra interessi pubblici e interessi privati.

Dovremo fare un lavoro molto importante e molto faticoso con queste persone partendo dal presupposto che anche loro devono essere partecipi di questo processo. In questo momento noi stiamo discutendo, per esempio su forme di incentivazione, per le quali occorrerà trovare copertura finanziaria. Pensiamo ad un incentivo per il restauro delle facciate dei palazzi, non come anticipazioni ma soltanto a rendicontazione. In alcuni comuni vicini è stato fatto, tipo Altamura: hanno dato degli incentivi per rifare le facciate, soprattutto di quei palazzi storici molto pregiati. È chiaro che sarà tutto sottoposto ad una trattativa piuttosto serrata, ma che dovremo fare a valle di un lavoro capillare, molto importante, di comprensione dell'impatto positivo che potrà avere il progetto sulla loro vita e anche sui loro bilanci. La leva fiscale a loro carico dovrà essere compensata con dei fondi per aiutarli a fare dei lavori di manutenzione delle

È un quartiere, che essendo molto vicino al centro, si sta riempiendo di B&B

facciate di questi palazzi. Per esempio via Manzoni, è una strada storica, con dei bei palazzi che potrebbero essere ripuliti. Le idee sono diverse ma potremmo pensare di fare delle mostre nei condomini, negli androni dei palazzi e ovviamente questo potrebbe richiedere anche degli interventi di tipo manutentivo all'interno di quegli androni. Insomma ci dobbiamo inventare una serie di cose, ovviamente nell'ambito delle coordinate del fattibile, sia economico che giuridico. Il lavoro che stiamo facendo

rispetto alla collaborazione pubblico privato riguarda il sistema imprenditoriale, con particolare riferimento al settore del commercio,

perché abbiamo molte vetrine vuote, strade desertificate, ecc. Molti proprietari hanno ripreso una vecchia idea della rendita commerciale legata a degli standard di prezzo molto alti e quindi abbiamo pensato ad un sistema di incentivi che consentano l'apertura di nuove startup, soprattutto per i giovani, o un nuovo tipo di commercio: con loro stiamo lavorando attorno ad un tavolo di collaborazione che si fonda sulla moral suasion politica. Sostanzialmente stiamo incentivando le persone ad aprire nuovi esercizi commerciali, chiedendo ai proprietari dei locali di ridurre il prezzo. Quindi su questo vogliamo arrivare ad un vero e proprio accordo di collaborazione politica, nell'interesse anche dell'incremento del valore immobiliare del locale, perché se poi si ripopola la strada, si ripopola il quartiere, il quartiere potrà decollare, come noi pensiamo. In sostanza quegli immobili che oggi sarebbero dati a prezzi più calmierati beneficerebbero di un successivo incremento di valore in termini patrimoniali. Queste sono le attività e le proposte che stiamo facendo, raccogliendo anche l'interesse del comparto dei costruttori di Confindustria che sono interessati ad operazioni tipo il bonus per la rivitalizzazione delle facciate al quale stiamo dando molta attenzione con l'obiettivo di far sì che concentrino su quel territorio i loro investimenti. Abbiamo attenzione anche per il

comparto turistico,

per esempio gli operatori dei B&B, perché questo è un quartiere che essendo molto vicino al centro si sta riempiendo di B&B; con loro stiamo cercando di fare degli accordi per condividere una piena identificazione del contesto e di fronteggiare così il fenomeno dell'overtourism che rischia di condizionare i prezzi delle locazioni e di impedirci una legislazione equilibrata. Stiamo facendo delle riflessioni anche in termini di restituzione turistica, cioè dando per scontato che siamo tutti favorevoli all'accoglienza e al turismo, siamo anche per ricercare una maggiore integrazione dei turisti nella città: noi gli stiamo dicendo di investire di più nell'offerta di servizi aggiuntivi, di animazione

1500 metri quadri
è la superficie della
storica biblioteca
dell'Istituto
Salesiani di Bari

La biblioteca è stata
presa in comodato
per 7 anni

culturale, in modo da arrivare a restituire alla città un po' dell'estrazione di valore che stanno compiendo. Quindi stiamo ragionando, in questa logica pubblico privata, anche soprattutto attraverso il dialogo e la cooperazione. Non abbiamo ancora attivato alcune leve che potremmo attivare come gli incentivi sull'Imu o sulla Tari - la tassa sui rifiuti - che sono leve politiche, ma crediamo molto che la programmazione, la pianificazione che si vede, che è tangibile, concreta, che avanza, che è credibile,

stia in qualche modo incoraggiando la fiducia anche nel rapporto fra il pubblico e il sistema imprenditoriale locale,

laddove i benefici sono evidentemente collettivi e generali. Lo stesso stiamo facendo con gli operatori del

terzo settore

per arrivare al tema dei contenitori la realizzazione dei quali vediamo strettamente connessa con gli interventi più immateriali. Abbiamo aperto diversi contenitori attraverso alcune formule molto interessanti: ecco alcuni esempi.

La biblioteca

di quartiere Don Bosco è un'operazione un po' più spericolata a livello amministrativo ma molto interessante. Come noto i fondi europei finanziano la riqualificazione di luoghi pubblici. Questa è la storica biblioteca dell'Istituto Salesiani di Bari con archivi, anche vincolati dalla sovrintendenza: sono 1500 metri quadri di biblioteca, un patrimonio storico architettonico che abbiamo preso noi con un accordo convenzionale in comodato per 7 anni, che è il numero di anni minimo durante i quali è previsto il vincolo ad entrare nella disponibilità del bene per accedere ai fondi pubblici. Lo abbiamo candidato noi come fosse un bene pubblico, perché ne abbiamo riconosciuto l'impatto di interesse generale in previsione di una maggiore fruizione per i cittadini del quartiere, facendola diventare non più la biblioteca dei salesiani, ma un servizio per il quartiere. Quindi è come se avessimo acquisito il bene per 7 anni, riconoscendo l'utilità pubblica di quel presidio sulla piazza (una delle prime che abbiamo aperto e destinato ad interventi di riqualificazione con fondi europei). La abbiamo riallestita, ridisegnata, ristrutturata e oggi è diventata la biblioteca di quartiere che funziona molto bene per facilitare lo studio per i ragazzi, una fascia di popolazione che è strategica per le nostre politiche. La gestione è ovviamente stata affidata ai Salesiani senza costi per il Comune - ma anche senza costi aggiuntivi per i salesiani - perché il Comune non partecipa alle spese di gestione: ha riqualificato un bene storico, ancorché privato, attraverso un comodato settennale, formula convenzionale consentita dai regolamenti, dove il Comune sosterrà i costi di eventuali manutenzioni straordinarie. Altro esempio è il giardino Mimmo Gucci che è

**un giardino pubblico con chiosco.
Abbiamo fatto un avviso di coprogettazione**

per individuare un soggetto che potesse remunerarsi la manutenzione del giardino attraverso il chiosco, quindi l'attività economica del bar, purché ci proponesse un programma pubblico di sensibilizzazione sui temi dell'inclusione, della diversità, dell'ecologia urbana. Si sono candidati i ragazzi di Fridays for futures che lo hanno preso in gestione e oggi noi abbiamo un presidio sociale che ci fa manutenzione del verde. Sostengono i costi di gestione attraverso le vendite del piccolo bar, organizzano centri estivi per i bambini, fanno corsi, adesso inizieranno con il cinema all'aperto, quindi si ripagano attraverso queste piccole attività associative. Hanno una sede che prima non avevano, con costi di affitto contenuti, tutto a costo zero per il Comune. Siamo riusciti, quindi, a dare in affidamento uno spazio pubblico aperto, che è molto importante anche perché viviamo in un momento della storia del quartiere che vede una maggiore criminalità. Altro contenitore è lo Spazio 13, una ex scuola media che non aveva più iscrizioni, quindi pressoché abbandonata. È stata riconvertita in

centro culturale,

è stata affidata, attraverso un accordo di collaborazione, a trenta organizzazioni locali riunite in un'associazione di associazioni. Animano il luogo, lo mantengono e lo gestiscono attraverso un sistema interno di membership tramite il quale valorizzano gli spazi, con delle forme di micro locazioni: sono organizzazioni che fanno danza performativa, grafica, fotografia, tendenzialmente del settore culturale e sociale. Offrono servizi al quartiere, come un doposcuola, servizi per i migranti, per le donne. Si autogestiscono e possono farlo in quegli spazi in virtù di

un accordo di collaborazione con l'amministrazione che a fronte dell'utilizzo del bene, impone loro di restituire servizi alla comunità.

È sempre quella logica dello scambio negoziale pubblico/privato. L'Officina degli esordi, invece, è un

centro culturale rivolto alle industrie creative.

È un ex autosilo riconvertito con un finanziamento regionale di diversi anni fa. Abbiamo stipulato

una concessione di tipo più tradizionale

che prevede un contratto 5+5: quindi a fronte di un piano economico finanziario c'è un'organizzazione che produce musica e concerti, quindi molto specializzata sul settore della musica. Ha presentato un piano economico finanziario, ha vinto la concessione, riconosce all'amministrazione una fee

Le rette degli asili nido rappresentano il 30% della loro sostenibilità

Nascerà un immobile di archeologia industriale di 35.000 metri quadri

incrementale negli anni, hanno un bar, si ripagano con la gestione e accolgono al loro interno, il Dams, un pezzo delle Belle Arti, sale di registrazione, un coworking: è una concessione un po' più di tipo imprenditoriale nel settore culturale. La realizzazione di un

nuovo asilo nido

ovviamente ha comportato un incremento di spesa del personale così come gli altri che stiamo realizzando in tutta la Città di Bari: perché con il PNRR raddoppiamo la nostra dotazione di asili nido e raggiungiamo l'obiettivo target del 33 per cento richiesto dall'Unione europea. Questa è la rivoluzione più grande che abbiamo in termini di spesa corrente, anche più del Verde, ovviamente: raddoppieremo a brevissimo i nostri insegnanti, assunti per garantire maggiori servizi di conciliazione famiglia/lavoro. Una parte della sostenibilità degli asili nido risiede nelle rette, quindi un'attività parzialmente autosostenibile, però inutile negarsi che la sostenibilità delle rette, la copertura rispetto ai costi, copre circa il 30 per cento del funzionamento. Un'altra operazione molto intraprendente è quella con il CNR: nascerà fra un anno e mezzo all'interno dell'ex manifattura dei tabacchi, un immobile di archeologia industriale di 35.000 metri quadri proprio nel cuore del quartiere Libertà che era in multiproprietà tra Comune, Ministero delle Finanze e Università di Bari. La parte che riguarda il Comune è quella del mercato più una stecca della manifattura che siamo riusciti a recuperare con le risorse del PON Metro e ne abbiamo fatto

un job center per l'orientamento al lavoro,

trasferendo a Bari il modello di Porta futuro di Roma, poi ci abbiamo aggiunto "la casa delle tecnologie emergenti", quindi

più vocato al sostegno dell'innovazione nelle imprese,

per il quale abbiamo guardato molto al modello di Porta 22 di Barcellona che è stato il nostro modello di riferimento. Abbiamo recuperato gli stabili, abbiamo spostato gli Uffici delle politiche attive del lavoro, il personale lo abbiamo ottenuto grazie all'assistenza tecnica per i fondi per la coesione territoriale, abbiamo fatto una gara per la concessione dei servizi esterni e così gestiamo questo "viavai" di imprenditori e di ragazzi: è diventato un vero e proprio nuovo ufficio del Comune di Bari, con un sacco di gente dentro che dialoga molto bene con le altre funzioni. L'altro pezzo che era del ministero delle Finanze l'ha preso in gestione Invimit, società finanziaria del ministero dell'Economia che si occupa di realizzazione di

studentati

universitari: l'università ha ceduto la sua parte al fondo immobiliare Invimit, che si è candidato al bando PNRR per la realizzazione di nuovi centri universitari in Italia, arrivando

primo in Italia con il CNR nazionale che ha 11 istituti sparsi sul territorio che concentrerà in questo immobile. L'operazione è interessante perché è un *rent to buy*: i locali verranno affittati al CNR il quale riscatterà progressivamente il bene patrimonializzando l'investimento. È un'operazione molto complessa di cui noi abbiamo fatto la regia, abbiamo concesso i cambi di destinazione d'uso - quindi le varianti - abbiamo messo delle nostre funzioni che sono pienamente compatibili con quelle della ricerca, delle imprese spin-off universitari, delle startup e stiamo chiedendo al CNR di rendere più permeabile una struttura che si configura come una "cittadella della ricerca", aprendo a lezioni scientifiche, a attività di divulgazione da rivolgere ai cittadini, per far vivere di più l'immobile in modo che diventi anche un centro propulsore di aggregazione per il quartiere. Grazie al progetto

effettueremo anche una operazione di ottimizzazione della locazione degli uffici comunali

trasferendo gli uffici di urbanistica che erano in locazione passiva al centro della città in un ex sede dell'ENEL dismessa all'interno del quartiere Libertà grazie ad un avviso di manifestazione di interesse al quale è seguita la fase di realizzazione che terminerà entro dicembre. Si tratta di funzioni attrattive perché l'ufficio urbanistico del Comune ordinariamente attrae tecnici, ingegneri, architetti, progettisti che provengono da tutta la regione e che confluiranno all'interno del quartiere Libertà; sarà quindi un'operazione semplice che però genera impatti in termini di maggiore attività e di assorbimento di funzioni da parte del quartiere. All'avviso per la manifestazione di interesse ha risposto il proprietario del fabbricato dell'ENEL che ha risposto sulla base del fabbisogno che noi abbiamo descritto nell'avviso, ha proposto un prezzo molto inferiore a quello che noi paghiamo attualmente, quindi ora risparmiamo sulle locazioni passive e in più facciamo un'azione funzionale alla strategia complessiva dell'intervento a beneficio del quartiere.

Lo stesso avverrà con il Tribunale al centro del quartiere Libertà. Abbiamo un grande progetto PNRR sul nuovo Palazzo di giustizia attraverso un'operazione importante di conversione di uno stabile all'interno di un complesso di ex caserme. Si svuoterà quindi quella funzione che è stata una funzione invasiva per il quartiere Libertà e proveremo a rimediare, anche se parzialmente, spostando il nostro Ufficio dei lavori pubblici attualmente in locazione passiva in un'altra parte della città. Quindi proviamo a trasformare quella che era la funzione giudiziaria in una funzione tecnica, all'interno del quartiere attraverso lo spostamento di risorse. La proprietà del bene è del ministero della Giustizia e non si è ancora concluso l'iter amministrativo previsto entro un paio d'anni. Abbiamo delle collaborazioni attive con le FAL - le Ferrovie

Pedonalizzando
via Manzoni
sottrarre più di
200 posti auto

Apulo Lucane private - per l'istituzione di

una nuova fermata del treno

come per rendere un servizio di metropolitana leggera per il quartiere. La fermata verrà inserita sull'attuale tracciato, col quale il treno ora ferma in stazione centrale e servirà soprattutto per il nuovo afflusso di ricercatori del CNR comportando quindi un carico insediativo piuttosto importante. Su questo aspetto abbiamo fatto fare una tesi di dottorato sulla valutazione di impatto dell'investimento: saranno circa un migliaio i ricercatori che mangeranno, pranzeranno, consumeranno nel quartiere. Questo comporterà maggiori entrate anche per il Comune, che non compenseranno certo tutti i costi per la manutenzione generati dal nostro progetto ma, come dicevamo, è utile ragionare in termini di impatto complessivo. Abbiamo previsto

servizi di *bike sharing* e *car sharing*

all'interno del quartiere che promuovono la mobilità dolce perché adesso con tutte queste pedonalizzazioni abbiamo un problema enorme di parcheggi: solo per la pedonalizzazione dell'area commerciale di via Manzoni - sabato scorso ne parlavamo con i residenti - sottrarre più di 200 posti auto. Questo è un altro problema che stiamo provando ad affrontare anche individuando nuove aree dismesse: probabilmente faremo manifestazioni di interesse, anche per capire come incidere su questo tema.

Quindi gli strumenti che utilizziamo sono vari. Tendenzialmente il tema della sostenibilità per noi è cruciale, cioè nel senso che ogni cosa che facciamo, che sia un'opera pubblica, un servizio nuovo, un contenitore nuovo ci preoccupiamo moltissimo per la sua sostenibilità. A volte con una visione di lungo periodo, a volte con formule che si rinnovano di tre anni in tre anni, a volte riuscendo a individuare le soluzioni, a volte no.

Ci lanciamo anche in progetti ancor più ambiziosi:

penso al progetto Next, una sorta di centro famiglie, un centro ludico, per le politiche da 0 a 6 anni. Abbiamo vinto un bando della Fondazione con il Sud, quindi attraverso l'attrazione di fondi privati, con un accordo di collaborazione con Save the Children che sono i capiprogetto per la durata del finanziamento concesso. Purtroppo il problema con la filantropia privata è simile a quello di alcuni bandi della pubblica amministrazione: si deve sempre trovare un nuovo bando, un nuovo progetto per rifinanziare le iniziative e dargli continuità. Tuttavia abbiamo un

ottimo dialogo con il Terzo settore sulla coprogrammazione,

quindi siamo abbastanza confidenti che non avremo problemi

Sulla falsa riga
del progetto del
quartiere Libertà, ne
abbiamo attualmente
un'altra decina in
giro per la città

di continuità, finora infatti tendenzialmente tutti i nostri servizi, anche i più sperimentali continuano a vivere. Bari è una città abbastanza vivace da questo punto di vista. Ci sono poi una serie di altre misure in realtà che non abbiamo citato, di animazione, di sostegno commerciale, alle imprese sociali, di prossimità. Sono misure che vanno sostanzialmente a innaffiare come fosse una pianta il quartiere, che hanno consentito l'apertura di centri sociali, una lavanderia di quartiere, centri civici, palestre popolari che sono tutti quegli elementi di prossimità, di servizi che spesso il Comune non può offrire - perché dovremmo essere un Comune molto ricco per farlo - e che affidiamo alla creatività dal basso della società civile, all'auto organizzazione sociale e culturale, cercando di metterle in condizioni, in forma sussidiaria, di affrontare nuovi bisogni, dall'integrazione dei migranti, all'assistenza degli anziani, o al mondo giovanile, dei bambini, delle famiglie. Nella sostanza

l'attenzione all'approccio integrato è fondamentale anche per creare fiducia in chi vuole investire non solo in termini immobiliari, commerciali, economici, ma anche per chi vuole investire in termini sociali,

perché moltissime organizzazioni in questi anni si sono spostate nel quartiere Libertà, considerandolo un terreno fertile di cambiamento.

Sulla falsa riga del progetto del quartiere Libertà, ne abbiamo attualmente un'altra decina in giro per la città, quindi

questo per noi è un metodo di lavoro che applichiamo in tutti gli interventi,

quello del quartiere Libertà è il più grande con 40.000 abitanti, ma ne abbiamo su quartieri di 30.000, di 10.000, di 15.000 di 7000. Tutti affrontati con il medesimo metodo, che è il metodo della ricerca territoriale, dell'analisi del bisogno, dell'analisi del mutamento, della morfologia e delle dinamiche sociali, della pianificazione urbanistica secondo prospettive integrate. Ovviamente la regia del gabinetto del Sindaco agevola il lavoro di tutti, perché in una logica di ripartizioni o di dipartimenti tipica degli enti locali,

avere una forte regia tecnica sostanza la funzione del Sindaco.

Spesso gli uffici di staff del sindaco sono dedicati alla comunicazione, invece noi abbiamo uno staff di comunicazione che si occupa della parte ufficio stampa, portavoce e social media marketing e noi siamo tre, di fatto quattro, che ci occupiamo invece della parte tecnica, del supporto alla programmazione e consentiamo alla Giunta di esercitare un ruolo molto forte di indirizzo tecnico-politico e di avere una stretta connessione con gli uffici evitando il rischio di un iato

Gli interventi su spazio pubblico e immobili, sono di circa 14 milioni

Per i contenitori abbiamo circa 3/4 quattro milioni

fra l'indirizzo politico e l'attuazione. Svolgendo per così dire il ruolo di garanti dell'attuazione, siamo sotto pressione sia della parte politica che della parte tecnica, perché chiaramente siamo un po' un cuscinetto.

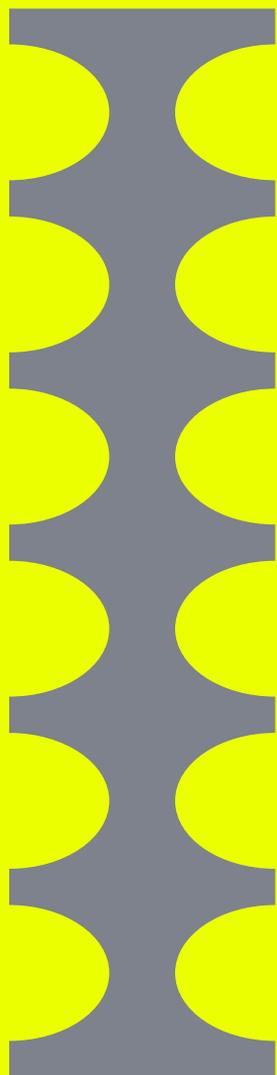
Non è un caso che la delega dell'Assessore si chiami "rigenerazione urbana e sociale", viene così denominata perché dopo dieci anni di questa sperimentazione abbiamo capito che

la rigenerazione urbana deve essere innanzitutto *community based*, partecipata e coinvolgente le comunità.

Riguardo ai numeri: gli interventi su spazio pubblico e immobili, sono di circa 14 milioni, compreso il verde e gli elementi tecnologici di arredo, per i contenitori abbiamo circa 3/4 quattro milioni. Sono prevalentemente fondi del PON Metro e al riguardo vorrei segnalare con un pizzico di orgoglio che siamo riusciti ad ottenere una significativa apertura amministrativa e gestionale con il PON Metro; infatti dovendo proseguire le politiche su altri quartieri ci trovavamo l'Autorità di gestione che vincolava i fondi alla riqualificazione solo degli immobili, noi abbiamo fatto di tutto per interpretare i regolamenti nel senso di poter

lavorare anche sullo spazio pubblico assimilandolo alla fattispecie degli immobili,

cosa che è stata approvata dalla Commissione europea. Questa questione è stata poi avvalorata tristemente dalla pandemia che ci ha insegnato che lo spazio pubblico è importante, quindi è stato possibile utilizzare i fondi del PON Metro anche su spazi pubblici senza dover andare a inseguire il piccolo e micro immobile, che magari non ci serviva in un quartiere come Libertà, condizionando negativamente la qualità della spesa. Possiamo dire quindi che il progetto cuba circa una ventina di milioni. Il CNR va lungo la sua strada con un finanziamento PNRR di una quarantina di milioni. Poi c'è la parte infrastrutturale pesante, tipo l'asse nord sud, spazio pubblico e trasformazione urbana che cubano 20 milioni di euro, comprensivi di progettazione e realizzazione; lo studentato è un progetto di Adisu, quindi seguito dalla Regione Puglia di circa 4 milioni. Per la nostra parte possiamo dire che con 20 RUP e 20 procedure amministrative stiamo gestendo circa venti milioni di euro.



BS

Brescia

Oltre la Strada

Il progetto di rigenerazione urbana “Oltre la Strada”, promosso dal Comune di Brescia, si inserisce in una visione strategica a lungo termine volta a migliorare la qualità della vita urbana, in particolare nelle aree più fragili della città. Via Milano, un tempo cuore pulsante dell’industria bresciana, è oggi segnata da fenomeni di degrado sociale ed economico. Il progetto mira a riportare vitalità in questa zona, attraverso interventi sia infrastrutturali che sociali, in linea con i principi della rigenerazione sostenibile.



Obiettivi

Gli obiettivi del progetto sono molteplici e riguardano sia la riqualificazione urbana che il miglioramento della coesione sociale. Sul piano urbanistico, il progetto mira a recuperare spazi pubblici, migliorare l'accesso ai servizi e sviluppare nuove infrastrutture che rendano il quartiere più sicuro e accessibile. Sul piano sociale, l'obiettivo è favorire l'integrazione e la partecipazione dei residenti attraverso il miglioramento delle condizioni abitative e la promozione di iniziative culturali e sociali.

Risultati Attesi

Il progetto mira a trasformare l'area di via Milano in un quartiere attrattivo e funzionale, dotato di infrastrutture moderne, spazi culturali e servizi innovativi. Si prevede un significativo miglioramento delle condizioni di vita, sia dal punto di vista abitativo che sociale. Il progetto, inoltre, punta a creare le condizioni per una crescita economica sostenibile, attraverso il rilancio delle attività commerciali e l'attrazione di nuove imprese. In parallelo, il rafforzamento della coesione sociale e della partecipazione attiva dei cittadini rappresenta uno degli aspetti chiave del progetto, che si propone di creare un quartiere inclusivo, sicuro e vivace, capace di generare un impatto positivo sul lungo termine.

Criticità incontrate Come in ogni progetto di rigenerazione urbana di vasta scala, ci sono state alcune criticità. Tra queste, la difficoltà di gestire la bonifica delle aree ex industriali, gravemente contaminate, e il coinvolgimento di alcuni partner privati. Tuttavia, l'impegno congiunto del Comune, dei partner istituzionali e delle realtà del terzo settore ha permesso di affrontare e risolvere gran parte di queste difficoltà. Il processo di bonifica, seppur complesso, è stato avviato con successo, garantendo la sicurezza delle nuove infrastrutture.

Stato di avanzamento

Il progetto "Oltre la Strada" è attualmente in fase avanzata. Gran parte delle infrastrutture previste sono in via di completamento, mentre sono già state completate le nuove piste ciclabili e la riqualificazione degli spazi pubblici. Il Comune ha coinvolto attivamente la cittadinanza attraverso incontri pubblici, favorendo un processo partecipativo che ha permesso di raccogliere istanze e suggerimenti della comunità.

La parola ai protagonisti

Fin da quando abbiamo deciso di partecipare al bando periferie della Presidenza del Consiglio dei ministri nel 2026, pur lavorando in un periodo abbastanza problematico per la nostra amministrazione, abbiamo deciso di fare una call per

individuare soggetti che volessero partecipare insieme a noi alla costruzione di questo progetto,

che è diventato il progetto "Oltre la strada".

È importante questo aspetto per capire come abbiamo lavorato perché abbiamo coinvolto soggetti diversi: quelli pubblici, ma anche quelli privati che insieme a noi hanno portato avanti il progetto, anche se

alcuni li abbiamo persi cammin facendo.

Due soggetti privati, infatti, per vari motivi non sono stati poi nelle condizioni di portare a compimento la loro proposta. A seguito di questo coinvolgimento abbiamo sottoscritto degli accordi con i singoli soggetti che hanno partecipato con noi al bando per il raggiungimento dell'obiettivo e per l'attribuzione del contributo. Il nostro progetto così ha vinto il bando e il Comune ha sottoscritto una Convenzione con la Presidenza del Consiglio dei ministri con la quale ci siamo assunti la responsabilità di condurre il progetto, di monitorare l'andamento e di rendicontarne il buon esito.

È stato un lavoro enorme quello svolto dall'Ufficio

che è stato l'anello di congiunzione nei confronti della Presidenza del Consiglio dei ministri e di tutti i soggetti che insieme a noi hanno raccolto la sfida.

Per illustrare meglio il progetto è necessario suddividere in alcune categorie i vari interventi che sono all'interno del progetto.

Abbiamo tenuto conto anche di altri progetti importanti

che non sono contenuti nella proposta che abbiamo avanzato per il bando periferie, ma insistono nello stesso contesto territoriale e nel quale si colloca il progetto "Oltre la strada" e con esso sono strettamente connessi.

Per esempio il dormitorio della Fondazione San Vincenzo, per il quale il Comune ha messo a disposizione l'area, ha una sua storia che non ha a che fare direttamente con il progetto ma è una presenza che non si poteva ignorare nel momento in cui lo abbiamo ideato. Così come il Musil, un'opera di urbanizzazione legata ad un piano attuativo adiacente alla zona di via Milano, che ha una storia che influenza le componenti del nostro progetto.

Con riferimento specifico agli interventi che sono stati realizzati all'interno del progetto distinguiamo quelli che sono stati interamente

gestiti dal Comune, da altri interventi pubblici gestiti da altri soggetti

Il progetto
presentato
nel 2016 non è
esattamente
coincidente con
quanto è stato
realizzato nel
tempo

– come la riqualificazione della stazione ferroviaria dell'asse della stazione ferroviaria di borgo San Giovanni che ha realizzato Trenord che è una società interamente pubblica – e dagli

interventi di natura privata o del privato sociale.

Poi ci sono gli interventi anche immateriali, quelli di carattere culturale che non hanno prodotto degli interventi fisici, ma sono stati altrettanto fondamentali per il progetto nella sua interezza.

Rispondere alla domanda circa la sostenibilità futura del progetto comporta prendere in considerazione la filosofia che abbiamo seguito sin dalla sua genesi nel cercare di

farlo nascere da quel particolare contesto sul quale insisteva.

La sostenibilità sta proprio in questo fermento che è dato dal contesto, dalle associazioni che sono state partner di progetto, che già lavoravano sul territorio, che hanno dato origine alla idea iniziale e che insieme a noi ne hanno accompagnato l'evoluzione nel corso stesso della realizzazione.

Il progetto presentato nel 2016 non è esattamente coincidente con quanto è stato realizzato nel tempo, perché alcuni interventi sono stati completati già da anni, e neanche rispetto a come sta diventando oggi.

La sua vera sostenibilità sta nella plasticità e nella flessibilità

che caratterizzano le modalità di utilizzo dei contenitori che abbiamo realizzato, cioè nella possibilità che offrono di

adattarsi facilmente alle nuove esigenze

che nascono nel corso del tempo e quindi di mantenere la sostenibilità sia economica ma anche sociale rispondendo ai cambiamenti del contesto nel quale si svolge.

Avevamo infatti ben chiaro fin dall'inizio che il contesto in cui andavamo ad operare era

un contesto difficilissimo,

nel quale erano stati fatti molti tentativi di intervento da parte dell'amministrazione e molti sono falliti perché l'approccio seguito era quello dell'intervento pubblico dall'alto e della costruzione della proposta di intervento senza la partecipazione dal basso, sia degli utilizzatori sia degli operatori. Quindi abbiamo tenuto conto delle difficoltà che dovevamo affrontare, ma anche di quelle alle quali saremmo andati incontro, perché abbiamo la consapevolezza che le condizioni cambiano abbastanza rapidamente. Qualche anno per arrivare al termine dei lavori non è tanto, certamente

Dal 2015, l'intervento in via Milano 140 ha subito due modifiche progettuali e tre evoluzioni dal punto di vista dell'utilizzo.

abbiamo fatto presto a realizzarli, ma il cambiamento sociale non dipende dai cantieri, ha bisogno di tempi diversi e di percorsi diversi.

Così, sulla base di questa consapevolezza, fin dalla strutturazione degli interventi si è cercato di immaginare un percorso di

urbanistica tattica,

anche se il termine non è proprio corretto. Nella sostanza trasformiamo i luoghi, realizziamo le opere, ma sappiamo che una parte di questo intervento potrebbe aver bisogno di manutenzioni pesanti proprio per i fenomeni di disagio sociale, anche di vandalismo ai quali abbastanza spesso ci troviamo a dover rimediare. Non si tratta di costi elevati, mi riferisco soprattutto agli spazi aperti, sulle porte degli immobili, sui muri, tuttavia il fatto stesso di aver utilizzato dei materiali durevoli ma non preziosi, che possono essere sottoposti a facili migliorie e nel tempo essere sostituiti con qualcosa di più prestante da un punto di vista qualitativo, di design e quant'altro, ci ha consentito, e ci consente ora, di svolgere una funzione di sollecitazione del rispetto per la cosa pubblica. Siamo convinti che questa

azione di coinvolgimento dei cittadini potrà dare risultati positivi in termini di evoluzione anche culturale del contesto sociale del quartiere.

Con questo vogliamo dire che è sterile pensare alla

sostenibilità intesa come stanziamento economico

per le manutenzioni di qualcosa che è stato collaudato. Occorre invece mettere la sostenibilità in relazione a tutto ciò che avevamo già preventivato per l'utilizzo di queste strutture, non solo sotto l'aspetto materiale,

ma principalmente tenendo conto del contesto sociale.

Un esempio è via Milano 140 che era uno degli interventi che ha previsto la demolizione di un condominio per la realizzazione di due funzioni pubbliche. Dal 2015, quando è stata fatta la prima ipotesi di utilizzo, l'intervento ha subito due modifiche progettuali e tre evoluzioni dal punto di vista dell'utilizzo. Evoluzioni che hanno consentito di arrivare ad un presidio con associazioni e partner del terzo settore e anche ad un'affezione da parte dei residenti rispetto a quei luoghi che prima non esistevano:

la novità dei luoghi e degli ambienti ha suscitato una scoperta da parte dei cittadini

che si sono avvicinati e ne stanno facendo esperienza la quale alimenta il grado di apprezzamento grazie al reale soddisfacimento del bisogno. Questo

metodo che sposa l'adattabilità al cambiamento

pian piano sta portando ad ulteriore un'evoluzione. Nello specifico doveva essere una zona dedicata un servizio socio sanitario e per attività di quartiere, sportive, ed altro. Poi avendo spostato queste attività in un altro edificio, quello di Casa del Sole, l'utilizzo del primo edificio completato su via Milano 140 si era spostato su una ipotesi di luogo per il coworking, nata a valle di una manifestazione di interesse con gli operatori. In realtà ci siamo accorti che, per una serie di ragioni, l'attività di coworking non aveva ancora la possibilità di attecchire, anche a causa di un disallineamento di cronoprogrammi con altri interventi. Quindi nelle more di questo utilizzo è stata realizzata una sala di lettura gestita con un presidio, molto sostenibile dal punto di vista dei costi, che viene frequentata non soltanto da studenti, ma anche da cittadini, da persone di età anche più avanzata, che vanno, leggono la stampa, accedono a un computer, al web, che per alcuni non è possibile da casa, altri forse ci lavorano. Oggi alla luce di

questa sperimentazione temporanea stiamo pensando di mantenerla e di farla evolvere

ulteriormente in qualcosa di ancora più coinvolgente rispetto alla fruizione mediata dall'interazione con gli operatori. Attualmente infatti è gestita dalla stessa società alla quale è stato dato in affidamento la gestione di un'altra biblioteca comunale al momento senza incrementi di costo per il Comune. Tornando però alla sala di lettura è bene ricordare come sia stata pensata fin dall'inizio come uno spazio molto flessibile, non cristallizzato negli ambienti e negli impianti e quindi non destinato ad un modello di gestione rigido del tipo: utilizzo o non utilizzo. È stata questa la prerogativa degli interventi infrastrutturali che abbiamo fatto, quello di avere

spazi flessibili e già pensati con le associazioni che collaborano da anni col Comune.

Le associazioni si stanno adattando ai cambiamenti che nello stesso tempo avvengono nel contesto socio-culturale che caratterizza questo quartiere.

In questo caso il rapporto prevede una collaborazione con parte degli oneri a carico del Comune e una partecipazione delle stesse Associazioni che comunque accedono in via ordinaria anche ad altre risorse comunali gestite dai settori di competenza. Intanto prosegue la realizzazione del

polo sanitario

che sta sorgendo nell'area limitrofa, nello specifico un centro vaccinale e un consultorio che è uno di quei servizi che non sono scelti in funzione dei desideri o dell'opportunità - se un cittadino deve fare una vaccinazione deve necessariamente recarsi in quello stabile - con

un notevole flusso di utenza perché sarà un centro per l'intera zona ovest della città. In questo caso verrà gestito dall'Azienda sanitaria con la quale faremo una Convenzione con tutte le spese di manutenzione a loro carico. Un altro intervento molto importante è quello della

biblioteca per ragazzi e spazio di comunità,

quello che abbiamo chiamato MIX nella zona più ad ovest dell'area interessata dal progetto, dove si trova una esperienza importante di housing sociale e di edilizia residenziale pubblica, le case delle cosiddette "Case del sole". Il complesso dove è stata realizzata questa nuova struttura è molto problematico dal punto di vista sociale; in realtà stiamo completando un'opera di urbanizzazione che, a causa del fallimento di una parte del complesso delle Case del sole, era rimasta per molti anni un progetto incompiuto. La partecipazione al bando periferie ha reso possibile la realizzazione delle opere, ma l'aspetto importante di questo progetto è stato quello di avere avuto la possibilità di poter destinare una parte delle risorse del finanziamento per coprire le attività che le associazioni che insieme a noi avevano costruito la proposta progettuale hanno svolto nella fase di realizzazione. Infatti mentre questo progetto molto ampio si è venuto sviluppando rispetto alla parte strutturale, abbiamo avuto le risorse per consentire a queste associazioni di avviare e svolgere attività di accompagnamento del progetto e nel momento in cui i lavori si sono venuti via via ultimati

hanno potuto insediarsi negli spazi che hanno visto costruire e lì avviare le loro attività.

È chiaro che

il problema che abbiamo è quello di continuare

e questo implica due aspetti molto importanti: da un lato il tema della manutenzione, dall'altro quello di garantire continuità alle attività per far vivere questi luoghi. Il Comune può in parte accollarsi

gli oneri della gestione,

ma in parte dobbiamo poter contare sulle associazioni che già operavano sul territorio e che in forza della disponibilità degli spazi ci devono aiutare anche a farlo vivere. Abbiamo affrontato la stessa questione con l'ultima opera inaugurata la settimana scorsa: il teatro Borsoni per il quale il gestore è stato individuato nel Centro Teatrale Bresciano che gestirà questo spazio con il coinvolgimento di un'altra realtà importante che è il teatro Telaio che svolge attività rivolte ai più giovani, quindi anche per le scuole, per i bambini e le bambine. Anche in questo caso abbiamo affrontato sin dalla ideazione e dalla progettazione il tema della sostenibilità futura. Poi nel corso del tempo



Vedute degli interventi



l'intervento ha subito aggiustamenti, modifiche, imprevisti in corso d'opera, ma abbiamo sempre mantenuto questo sforzo di pensare sempre alla sua sostenibilità futura, anche l'emergenza Covid che ha portato ad un rallentamento o alla crisi dei prezzi dei materiali che hanno avuto delle ripercussioni non da poco.

Si tratta di un progetto complesso, anche perché siamo all'interno di un sito di interesse nazionale per quanto riguarda le

problematiche ambientali. È stato tutto molto complicato,

però da parte nostra abbiamo sempre mantenuto la tensione di provare a pensare a come poi lo avremmo affrontato l'aspetto gestionale.

Per quanto riguarda gli

interventi di natura prettamente privata è più facile affrontarne la sostenibilità,

come per esempio nel caso degli alloggi di social housing della Congrega della carità apostolica, che pure è stato un partner importante del nostro progetto. La Congrega ha ottenuto una quota di contributi derivanti dal progetto che sono serviti per intervenire con interventi strutturali sui loro alloggi in cambio di un impegno alla restituzione alla collettività tramite diverse modalità con le quali avrebbero assegnato gli alloggi, in particolare riguardo alla determinazione del canone di locazione che applicano con finalità sociali; comunque l'aspetto gestionale adesso è tutto in capo a loro così che il Comune non è caricato di oneri dal punto di vista gestionale.

Un altro partner è stato l'Istituto Razzetti che è una realtà che offre servizi e a persone con determinate fragilità, per esempio, a ragazze che sono costrette ad abbandonare il nucleo familiare per situazioni di violenza, oppure a bambini e bambine di famiglie extracomunitarie che vivono nella zona o le mamme che hanno bisogno di processi di integrazione anche solo per imparare la lingua. Il progetto ha portato risorse preziose all'Istituto Razzetti per riqualificare gli spazi e loro restituiscono valore alla città continuando con la loro importante attività di carattere sociale finalizzata all'integrazione.

La presenza del terzo settore

a Brescia si colloca nel solco di una tradizione storica di presenza nella città, ma con questo progetto è stato fatto un passo avanti cogliendo l'opportunità per mettere anche loro in rete, perché il mondo del sociale e quello dell'animazione culturale erano due mondi assolutamente separati. Chi si occupa di sociale nel terzo settore si è trovato a fare attività con le fondazioni e le compagnie teatrali e a

Il Comune ha avuto il coraggio di espropriare circa 5000 metri quadri del fronte dell'ex Industria Caffaro

scoprire il valore aggiunto dell'interazione, dell'integrazione tra le rispettive azioni che non era assolutamente scontato.

Hanno colto e sfruttato la possibilità data dal Comune di lavorare in rete, di conoscere l'uno quello che fa l'altro e quanto uno può essere di supporto e di stimolo alle attività e al successo dell'altro: questa è una componente importante per la sostenibilità attuale e futura del progetto.

Gli interventi di rigenerazione urbana non si prestano con immediatezza ad essere collocati nell'ambito di una singola linea di finanziamento o di un'altra disponibile al momento, sono progetti di lungo respiro che richiedono una visione sedimentata nel tempo. Noi siamo quindi chiamati a

comporre un puzzle di fonti finanziarie

per ottenere le risorse, ciascuna con le proprie regole diverse una dalle altre, con le quali costruire

un abito su misura dell'intero progetto.

In questo senso un altro progetto molto importante sostenuto dal Comune con un finanziamento della Presidenza del Consiglio è stato il sottopasso di via Rose che passa in secondo piano perché è un intervento viabilistico, ma fin dalla genesi del progetto, pur non essendo tra le priorità del bando, avevamo capito che

gli interventi sulla mobilità erano necessari e propedeutici per raggiungere gli obiettivi dell'intero progetto.

È stato un intervento da quattro milioni di euro per la creazione di una viabilità alternativa per alleggerire via Milano dal peso del traffico e garantirne l'attraversamento. Questo ci ha consentito anche di risonare la via che è stata riqualificata dando più spazio ai pedoni e alla mobilità ciclistica. Oggi

stiamo sfondando anche un altro muro pesantissimo

che è quello del vero sito che ha originato l'attribuzione della qualifica di sito di interesse nazionale: quello dell'ex Industria Caffaro dove il Comune ha avuto il coraggio di espropriare circa 5000 metri quadri del fronte di questo sito, su cui insistono peraltro anche i caselli storici e che in futuro saranno oggetto di riqualificazione e di destinazione a servizi di interesse pubblico. Per aprire questo recinto si sta facendo

un'attività di bonifica della matrice ambientale del suolo

per poterlo destinare ad un'area di sosta, per accogliere anche l'ulteriore flusso di gente che l'implementazione delle funzioni richiamerà e che comporta anche un maggiore bisogno di spazi. Al momento abbiamo anche ridotto il numero di parcheggi lungo la strada per poter dare respiro alla mobilità dolce e conseguentemente i cittadini ora ci

chiedono di riavere un po' di parcheggi inserendoli, anche da un punto di vista urbano, in maniera adeguata al contesto di riqualificazione.

Al di là delle opere e dei cantieri fisici è importante il segnale che la decisione del Comune dà alla cittadinanza avendo avuto il coraggio di acquisire un'area, che è un'area di veleni, per aprirla inglobandola nel contesto cittadino. Il primo

atto simbolico dell'abbattimento di un pezzo del muro di cinta

è stato il modo per iniziare ad abbattere una barriera. La presenza di queste aree dismesse sulla via Milano per troppo tempo è stata una presenza incombente e adesso che sono anche dismesse sono luoghi che hanno lasciato delle profonde ferite. Lo stesso teatro Borsoni è sorto su un pezzo di area industriale dismessa che abbiamo acquisito per poter realizzare questo nuovo spazio culturale.

Non è facile comunicare che per noi è difficile pensare di aver finito perché in realtà lo sforzo di questi anni è stato quello di incominciare le opere. Rispetto al loro quadro economico e agli impegni di spesa sono state concluse e altre si concluderanno nei tempi previsti, ma

per noi i lavori finiti sono solo le fondamenta di un processo che oramai possiamo essere certi che sia diventato un processo irreversibile.

Irreversibile in senso positivo, nel senso che sappiamo che per come lo abbiamo costruito, avviato, implementato e gestito nelle fasi di transizione non può diventare un fallimento. Oggi anche i soggetti privati, cominciano a rendersi conto che qualcosa è successo e che quindi ci può essere l'interesse a svolgere anche loro una parte in questa rigenerazione. Lungo la via c'era già stato un intervento interessante da parte di un privato che ha avuto una visione di lungo periodo, il laboratorio Lanzani. Ancora prima che noi, dieci anni fa, cominciammo a gettare le prime basi per una riflessione su via Milano, un imprenditore aveva fatto un importante intervento per la ristorazione che ha catalizzato attorno al suo laboratorio anche una serie di attività commerciali e professionali e quindi pian piano,

anche grazie a questi interventi di natura privata il puzzle si sta componendo.

Un altro interessante progetto privato ha avuto una storia piuttosto travagliata: originariamente in quell'area avrebbe dovuto sorgere la sede della Provincia, poi un'amministrazione comunale, una quindicina d'anni fa, decise che avrebbe realizzato una ludoteca comunale, poi invece la nuova Giunta ha ritenuto non fosse una scelta percorribile e quindi è rimasto un intervento esclusivamente

Per gli interventi infrastrutturali del Comune I RUP sono tre, di importo complessivo di circa 21 milioni di euro

privato con il supporto autorizzativo del Comune in termini di urbanizzazioni che precedevano anche la realizzazione di un parco pubblico. Pian piano anche per quel complesso si sta generando un interesse pubblico perché interesserà una delle vie che fiancheggia l'area per il nuovo tracciato della linea del tram che stiamo progettando.

Stiamo lavorando con una

stretta cooperazione fra tutti i settori del Comune interessati per competenza.

L'assessorato alla rigenerazione urbana, alla pianificazione urbanistica, all'edilizia privata e all'energia con il supporto del settore pianificazione urbanistica e trasformazione urbana segue tutti gli interventi di rigenerazione urbana in collaborazione stretta con l'area dei lavori pubblici e con gli altri settori competenti per materia che sono coinvolti sin dall'inizio nella progettazione (settore della mobilità, settore cultura, ecc). Per gli interventi infrastrutturali del Comune i RUP sono tre, che si sono alternati nella realizzazione di queste sei opere (di importo complessivo di circa 21 milioni di euro) anche con il supporto della nostra società pubblica di ingegneria.

Scorrendo l'elenco dei vari siti possiamo vantare

un certo grado di ottimismo riguardo alle condizioni relative alla gestione e ai relativi costi.

Partendo dal primo di Via Milano che ora è una sala di lettura per la quale, trattandosi di un immobile del Comune, tutte le manutenzioni, ordinarie e straordinarie sono a carico del bilancio comunale; per l'animazione invece c'è un ente del terzo settore che gestisce anche un'altra biblioteca comunale che mette a disposizione una persona per l'apertura dello spazio facendo economie sulla convenzione in essere e sui contributi che il Comune eroga in via ordinaria agli enti del terzo settore.

Il polo sanitario verrà affidato alla ASL che si farà carico di tutti i costi tramite una apposita convenzione. Gli unici due interventi previsti per società private non sono stati realizzati per il venire meno dell'impegno manifestato a monte, mentre nel caso del teatro l'ente teatrale è una Fondazione, un teatro stabile che vive delle contribuzioni pubbliche ordinarie per i teatri stabili di origini ministeriali, regionali e comunali. In realtà l'unico totalmente privato è il progetto della Congrega che vive di uno scambio convenzionale basato sul contenimento dei canoni per le famiglie locatarie in difficoltà. Infine l'Istituto Razzetti riceve entrate in base all'accreditamento dei servizi da parte del Comune e il resto è tutto a carico del Comune. Complessivamente la procedura a valle del collaudo prevede che il Settore patrimonio registra il valore dell'opera realizzata come cespiti, quindi con la sua

patrimonializzazione, e la gestione è data al settore competente. Per esempio a fianco della biblioteca per ragazzi è stato realizzato anche un parco con lo skate park e questo è stato dato recentemente assegnato in gestione al settore verde, perché sono loro che gestiscono verde e parchi. In questi passaggi non ci sono problemi, perché

i Settori di competenza non sono coinvolti a valle ma sin dalla fase iniziale della progettazione,

proprio per garantirne una efficiente assunzione di responsabilità quando il progetto arriverà al termine dei lavori di costruzione.

L'acquisizione a patrimonio del nuovo bene incide sul bilancio del Comune essenzialmente per i nuovi consumi legati alle utenze, alle pulizie, alle manutenzioni ordinarie, ma in realtà neanche tanto perché sono stati tutti realizzati quasi in forma di autoconsumo grazie all'installazione di pannelli fotovoltaici e di una progettazione per l'efficientamento energetico. Quindi il problema più impattante sulle spese correnti in questo momento rimane circoscritto alle spese ordinarie che al momento non destano particolari preoccupazioni.

Concludendo

l'ingrediente di maggiore successo del progetto pensiamo risieda nel rapporto di fiducia fra ente pubblico e terzo settore,

il rischio di rallentamento del processo potrebbe risiedere nel venir meno di una regia pubblica forte come c'è stata in questi anni durante l'attuazione. In questo caso l'esito potrebbe essere il manifestarsi di una rigidità nello svolgimento delle attività, alla perdita di questa visione continuamente elastica grazie alla quale viene continuamente monitorato il complesso dei fenomeni e delle loro evoluzioni. Per rispondere alla necessità di modellare e di cambiare quanto si sta facendo

la regia pubblica – politica e amministrativa – è fondamentale

perché è stata la forza che ha garantito in questi anni questi requisiti con una presenza molto forte. Nel momento in cui l'attenzione, anche per problematiche politiche, dovesse spostarsi e rivolgersi altrove, la singola associazione, la singola Fondazione proseguirà la propria attività, ma lo farà con una visione settoriale, non più globale come invece si è fatto in questo periodo. Questo però è un rischio, non è detto che accada, ma è importante vigilare affinché rimanga, perché

le amministrazioni cambiano, gli edifici si inaugurano e sale la richiesta di trovare qualcosa di nuovo da fare. Vedremo, siamo e vogliamo essere ottimisti.

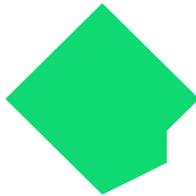


KR

Crotona

Recupero del Quartiere Tufolo e Cittadella dello Sport

Il Comune di Crotona ha avviato un importante progetto di rigenerazione urbana volto al recupero del quartiere periferico Tufolo e alla realizzazione di una Cittadella dello Sport. Il progetto, finanziato con 6,3 milioni di euro grazie al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e a fondi del PON e FSC, mira a riqualificare un'area urbana caratterizzata da degrado e abbandono.

Ubicazione
nella regioneSuperficie del
comuneAree
interessate

Obiettivi

Gli obiettivi principali del progetto sono incrementare l'offerta dei servizi sportivi nel territorio, stimolare l'attività agonistica e promuovere la rigenerazione urbana e sociale. Si punta a ridurre i fenomeni di marginalizzazione e degrado attraverso azioni di aggregazione sociale e a migliorare la qualità della vita incentivando la mobilità sostenibile.

Ambiti di intervento

Gli interventi previsti all'interno del progetto riguardano diverse strutture sportive e infrastrutture collegate. Alcuni significativi riguardano un campo di Calcio a 11 tramite la rigenerazione dell'impianto in stato di abbandono, trasformandolo in un campo in erba sintetica omologato, con spogliatoi rinnovati e un impianto di illuminazione. Saranno inclusi un campo polivalente per basket e pallavolo; una nuova struttura dedicata alle discipline di ginnastica e arti marziali (la Cittadella dello Sport Indoor), completamente autonoma dal punto di vista energetico, con una palestra all'aperto per gli atleti; lo Stadio di Atletica Leggera e Calcio a 11 recuperando il vecchio stadio e trasformandolo in un impianto certificato per competizioni nazionali di atletica leggera, con un campo di calcio a 11 in erba sintetica e spogliatoi ristrutturati; la rigenerazione di un edificio in stato di degrado, per creare una nuova struttura indoor destinata a pallavolo, basket, calcio a 5 e pallamano. Importo; il rinnovamento di un campo di calcio a 5 con un nuovo manto di gioco e interventi di efficientamento energetico; una nuova struttura geodetica per ospitare discipline agonistiche come pugilato, judo e taekwondo; la creazione di un sistema di bike sharing nell'area della Cittadella dello Sport, con ciclostazioni, colonnine di ricarica e monitoraggio.

Finalità del
progetto

Il progetto mira a promuovere l'aggregazione sociale e la rigenerazione del quartiere attraverso la promozione dello sport e il potenziamento delle strutture esistenti. Le attività sportive saranno il fulcro di un processo di inclusione sociale, contribuendo al benessere della comunità e alla riduzione dei fenomeni di degrado.

Gestione

La gestione delle strutture rigenerate sarà affidata a terzi, secondo le disposizioni del Decreto Legislativo del 31 marzo 2023 n. 36.

Risultati Attesi

Tra i risultati attesi ci sono la riqualificazione delle aree degradate, il potenziamento dei servizi e la connessione con le altre aree urbane. Si prevede inoltre che la Cittadella dello Sport permetta la pratica di diverse discipline, dal basket all'atletica leggera, con un impatto positivo sulla qualità della vita e sulla sostenibilità della città.

Criticità incontrate

Il progetto ha dovuto affrontare alcune criticità, tra cui l'occupazione abusiva di alcune aree, che ha richiesto interventi di sgombero e provvedimenti legali per risolvere la situazione.

Stato di avanzamento

Il progetto è attualmente finanziato e in corso. La chiusura dei cantieri è prevista per dicembre 2024.

Siamo partiti dal recupero di una piscina olimpionica da 50 metri

In più stiamo realizzando una piscina da 33 metri

La parola ai protagonisti

recuperare un intero quartiere,

L'intenzione dell'amministrazione è stata quella di andare a recuperare un'intera area che versava in condizioni di degrado e di abbandono. L'abbiamo fatto con i fondi comunitari e il PNRR ci ha dato una grossa mano.

Grazie ai fondi europei siamo partiti con il recupero di una piscina olimpionica

da 50 metri che era chiusa e che oggi viaggia a regime con numeri importanti. Dopodiché è stata la volta di un

campo di calcio a 11, con una pista di atletica

che è stata inaugurata nel marzo del 2024 e che ora è pienamente funzionale. Anche questa struttura sta viaggiando più che a regime perché la città, al di là dello stadio principale che è quello dove gioca il Crotone calcio, non aveva strutture a 11 in erba sintetica, questo è il primo campo realizzato in questo modo.

Dopodiché ci siamo spostati nell'area esterna allo stadio, che è dotato di una pista di atletica, creando

un'area ludico ricreativa con una palestra outdoor

che è in fase di completamento, mentre è ormai completato anche un ulteriore campo a 11 con una

struttura polivalente indoor per basket e pallavolo:

queste strutture, praticamente sono tutte completate. Inoltre in questa settimana è iniziata la riqualificazione di una struttura geodetica esistente che verrà totalmente rivista e servirà per la pallamano, il tennis, anche in questo caso il

basket e il calcio a 5.

Entro fine anno verranno avviate le attività per la realizzazione di una Cittadella dello sport indoor per la

ginnastica e le arti marziali, il tutto per andare

a coprire una ventina di discipline.

Una vera e propria città dello sport

con servizi annessi perché grazie al PNRR realizzeremo un

sistema integrato di *bike sharing*

per rendere tutta l'area servita da un sistema di mobilità sostenibile tale da permettere agli atleti di compiere interscambi: lasciando l'auto per prendere la bici elettrica e spostarsi anche in città.

In più stiamo realizzando una piscina da 33 metri, adatta soprattutto per la

pallanuoto

in zona lungomare, che da un punto di vista architettonico sarà una struttura molto interessante. Siamo in fase di esecuzione da tre mesi, è stata demolita tutta la struttura preesistente ed è in fase di palificazione, quella necessaria

per la predisposizione della nuova struttura. Sempre sullo sport con il PNRR abbiamo inteso

recuperare otto impianti sportivi di quartiere;

ne stiamo completando due in questi giorni, l'inaugurazione la faremo la settimana prossima. Sono tutti quartieri periferici, ad alta densità di popolazione, dove

queste strutture svolgeranno una funzione sociale, di collettore sociale,

quindi una vera e propria azione di inclusione sociale, soprattutto nei quartieri più difficili della città. Sono investimenti importanti, che abbiamo voluto e che si stanno realizzando:

ci stiamo riuscendo piano piano e adesso cominciamo a vedere e a toccare con mano i risultati.

Questo è motivo di orgoglio per noi perché dal nulla sono nate strutture utili per la cittadinanza. Interventi diffusi e un intervento concentrato:

da un lato la nuova amministrazione ha toccato tutti i quartieri con interventi strategici che porteranno benefici di rigenerazione ma anche di inclusione, dall'altro con la Cittadella dello sport ha concentrato in una area l'investimento sugli sportivi per svilupparne capacità più squisitamente agonistiche.

Di recente è stata anche portata avanti un'azione per l'insediamento di un

polo universitario

che nascerà proprio vicino alla Cittadella dello sport, un'azione di recupero urbano che non ha precedenti nella città, perché da un quartiere abbandonato nascerà una città dello sport e anche l'università.

Molte opere in questi mesi si sono concluse, e ora siamo nella fase di affidamento della loro gestione.

Per le procedure di affidamento utilizziamo il DL 38/2021, che rimanda anche al codice degli appalti ma che è specifico per la gestione degli impianti sportivi, che sostanzialmente dà la possibilità agli enti di procedere con una concessione di servizio in via prioritaria

a società sportive e enti federati del territorio.

Con questo strumento l'amministrazione intende dare la possibilità alle società sportive di gestire l'impianto aprendolo a tutta la comunità e indicando una serie di

vincoli con finalità di inclusione sociale

per la gestione: per esempio, l'ingresso gratuito agli atleti disabili, una serie di spazi a disposizione

dell'amministrazione per attività sociali, oltre a quello di garantire a tutte le società che praticano quella disciplina di poter utilizzare l'impianto.

Per ciascuna struttura quindi prevediamo una

procedura aperta.

Per l'ultima struttura che ha completato il campo di calcio a 11 con l'impianto polivalente all'aperto di basket e pallavolo, è stata fatta una manifestazione di interesse per capire se c'erano enti interessati e quello che ha risposto è stato invitato alla

procedura negoziata,

seguendo quindi quello che prevede il codice degli appalti e facendo riferimento al DL 38/2021.

Le condizioni di gestione richieste dal Comune sono inserite nel capitolato di gara e determinano le convenienze e quindi le scelte dei potenziali gestori per avanzare l'offerta. Nel bando è indicata una base di gara per il livello del canone, una quota molto simbolica perché ci sono tutti questi benefici sociali richiesti per la gestione e poi è previsto che i gestori concessionari possano applicare

un tariffario che non deve superare quello imposto dall'amministrazione

che può variare nel corso della durata della concessione (cinque anni). È una competenza di giunta comunale quella di deliberare le tariffe degli impianti sportivi, perché rientrano tra i servizi a domanda individuale. Quindi ogni anno l'amministrazione determina il tariffario da applicare agli utenti, che è sempre un limite massimo, che tiene conto anche dai costi delle utenze; per questo il dirigente dell'ufficio competente ogni anno chiede un resoconto dei costi di gestione.

Gli impianti sono stati realizzati con

criteri importanti di efficientamento energetico,

con pannelli fotovoltaici e LED a basso consumo, quindi nei casi di riqualificazione di impianti esistenti rispetto all'anno precedente i consumi saranno sicuramente più bassi. Quindi gli uffici compiono una nuova stima dei costi di gestione attuali e in quel caso la giunta delibererà una conseguente riduzione delle tariffe a beneficio degli utenti.

Quindi

non esiste alcun onere a carico del bilancio del Comune, anzi il Comune riscuote il canone, che a sua volta reinveste nelle strutture

in quanto nella convenzione di concessione è previsto che le spese di manutenzione straordinaria rimangono a carico del Comune, quelle per interventi strutturali. Ovviamente in quelli nuovi o appena riqualificati questo fabbisogno non si rinviene nei primi anni e quindi effettivamente il bilancio del Comune

Crotone ha 60.000 abitanti. Tutta la cittadinanza è potenzialmente interessata da questi interventi

beneficia di nuove entrate derivanti dai canoni delle concessioni. Ma comunque i canoni sono molto bassi perché occorre comunque rendere appetibile la gestione per

operatori che svolgono una attività a cavallo fra il sociale e l'economico.

Seguendo la logica del codice degli appalti si tratta infatti di strutture a rilevanza economica e il rischio operativo rimane sempre a carico del concessionario, quindi se il concessionario si struttura in maniera adeguata l'ente non gli chiede indietro il surplus. Detto questo possiamo con certezza sostenere che la gestione di questi impianti risulta appetibile per gli operatori del settore, anzi sono strutture che creano economie esterne fino ad arrivare all'esempio di una di queste che dopo il nostro intervento ha visto aprire un McDonald accanto.

Nel quartiere nel quale stiamo intervenendo

l'aria ora è completamente nuova, sembra un altro quartiere

e questa di McDonald è una testimonianza importante per noi, perché se una multinazionale che guarda solo al profitto ha deciso di investire in quell'area molto probabilmente ha visto una crescita e una convenienza che prima non c'è. Crotone ha 60.000 abitanti quindi tutta la cittadinanza è potenzialmente interessata da questi interventi anche perché li abbiamo progettati come

una rete di strutture in grado di coinvolgere tutta la cittadinanza.

E poi soprattutto abbiamo colto quella che è l'indicazione principale del PNRR dell'Unione europea rispetto a quelli che sono i principi del non recare danno all'ambiente - il DSNH - che ci sollecitano prima di tutto a

riqualificare gli impianti e le strutture abbandonate, per non crearne di nuove se non vengono riqualificate quelle abbandonate.

Le deleghe politiche su questi interventi sono state assegnate all'Assessore ai programmi complessi, PNRR, sport e amministrazione digitale che lavora con il Settore competente all'interno del quale lavorano tutti i Rup coinvolti in tutte le procedure.

Un esempio in corso consente di descrivere la fase del passaggio di competenze a valle del collaudo delle opere realizzate. Due settimane abbiamo ricevuto dal Ministero il nulla osta per una piccola variante ad un progetto che ora in due o tre settimane completeremo; poiché è una struttura iscritta a patrimonio del Comune, il dirigente del Settore sport ha già avviato la procedura di concessione in modo che,

nel momento in cui verrà effettuato il collaudo dell'impianto, dichiarata la fine dei lavori, inviata tutta la documentazione al dirigente del patrimonio per avvisare che il cantiere è chiuso e rientrato nella disponibilità del Comune, ricevuta la comunicazione che da quel momento la struttura è operativa, possa procedere alla firma della Convenzione e consegnare le chiavi al concessionario per l'apertura dell'impianto. Ovviamente abbiamo fornito al dirigente dello sport la stima dei nostri tempi per consentirgli di modulare i tempi della sua procedura di concessione in modo da sincronizzare il tutto. Gli è stato detto di avviare la procedura di gara perché la stima di fine lavori era nell'intorno della fine di settembre e lui ha modulato i tempi, ha insediato la Commissione di gara con il relativo Rup con il quale stiamo lavorando per

garantire l'apertura il giorno dopo il collaudo. Tutto questo per dire che le procedure avanzano in parallelo

perché vogliamo che quando si chiude il cantiere si possa chiamare il concessionario per la firma della Convenzione quinquennale e contestualmente gli consegniamo le chiavi con tutti i certificati di collaudo e con tutte le utenze già attivate. Per queste l'ufficio del PNRR effettua prima tutti gli allacci, in quanto necessari per effettuare tutti i collaudi (elettrico, idrico, ecc), tranne i casi in cui si fa la voltura del contatore di cantiere provvisorio e poi la voltura al concessionario. Insomma ci siamo impegnati

mettendo i gant di tutti gli interventi sul tavolo, individuando la scadenza finale che per noi era l'apertura degli impianti sportivi alla cittadinanza e così siamo andati a ritroso per prevedere tutti i passaggi e gli adempimenti necessari per non avere tempi morti.

Abbiamo cercato di evitare il rischio di periodi di attesa della conclusione di parti di procedure che sarebbero potute essere avviate mentre avanzavano le altre. Per far questo

occorre una certa capacità manageriale perché sono modalità tipiche del project management ma la vera differenza l'ha fatta la lungimiranza con la quale il Sindaco e la Giunta hanno istituito

un ufficio ad hoc per il PNRR e scelto le persone che ne dovevano far parte, con professionisti validi e ingegneri assunti. In totale sono sei interni e tre arrivati grazie al decreto Brunetta.

L'ufficio gestisce anche altri fondi: l'agenda urbana con fondi regionali del FSC, poi abbiamo il CIS Calabria, ecc. ma solo col PNRR abbiamo tanti interventi,

non solo sport, abbiamo mense, asili nido, sette interventi di rigenerazione urbana, con un ponte, la riqualificazione del lungomare, una pista ciclabile, c'è di tutto.

Per gestire tutto questo

dobbiamo tenere rapporti stretti con tutti gli altri uffici del Comune.

Per esempio proprio stamattina abbiamo fatto una riunione operativa per l'apertura di una di quelle strutture geodetiche per alcuni impianti sportivi: dobbiamo allestire il cantiere, c'è la necessità di fare una pulizia e quindi dobbiamo concordare col settore ambiente l'intervento della nostra società partecipata così da poter insediare il cantiere. Poi in questi giorni abbiamo appena completato un impianto di periferia che inaugureremo la settimana prossima - quello con il campo di calcetto, un campo di calcio a 7, tennis e pallavolo - è una struttura molto bella e ha anche un parco all'interno, quindi dobbiamo organizzare un intervento di pulizia del parco, potatura alberi,

tutte attività collaterali alla realizzazione di ogni intervento che per un motivo o per un altro abbracciano tutti gli uffici del Comune.

Riguardo alle criticità quella più grande è stata nei

pesanti carichi di lavoro per la gestione di tutte le procedure di gara.

Purtroppo sono state tutte a carico dell'ufficio PNRR. Abbiamo avuto la stazione appaltante che è stata con noi e ci ha affiancato in questo enorme lavoro, però il lavoro delle commissioni di gara alla fine se lo sono dovuti caricare i sei tecnici che abbiamo: quindi a rotazione ognuno ha dovuto fare un pò da Commissario, da Presidente e redigere tutti gli atti di gara, i verbali, insomma

è stato molto difficile, perché poi quelle sono le fasi più delicate: seguire le gare pubbliche è sempre complicato.

La stazione appaltante è un settore del Comune, ma i colleghi che di solito supportano sono invece altrettanto oberati di lavoro in questo periodo e non hanno potuto intervenire nel lavoro delle commissioni come sempre accaduto; è sempre accaduto che altri dirigenti venivano a fare i Presidenti di Commissione, invece questa volta la dirigente del settore ha dovuto moltiplicare il suo lavoro. Quindi alla fine anche se formalmente la stazione appaltante è un altro settore poi è stato l'ufficio PNRR che ha dovuto fare tutto il lavoro: i disciplinari, i capitolati, le commissioni, tutti i Rup, ecc. Le gare sono state diciotto, ogni gara comporta circa tre, quattro settimane di lavoro, la dirigente, i funzionari, i tecnici coinvolti



Vedute degli interventi



sono stati veramente sotto pressione, hanno tutti fatto gli straordinari e i salti mortali.

Comunque ora stiamo vedendo i risultati,

con gli impianti costruiti e che si stanno aprendo e sono tutti molto carichi, siamo molto motivati perché vediamo e tocchiamo con mano quello che abbiamo fatto.

La cosa più bella quando si lavora in qualsiasi organizzazione è vedere che il frutto del tuo lavoro si concretizza in un'opera, lì scatta la soddisfazione e l'orgoglio.

Altre criticità le abbiamo riscontrate con i direttori dei lavori nominati fra professionisti esterni all'amministrazione; abbiamo riscontrato una scarsa, se non nulla, conoscenza del procedimento amministrativo. Magari bravi dal punto di vista tecnico, ma se gli parli di una determina o della redazione di una perizia, non sanno come farla. Invece

un nostro punto di forza è stato il coinvolgimento di tutti gli enti esterni al Comune necessari per tutte le autorizzazioni o atti necessari per le procedure.

Il merito è di una dirigente venuta dall'Emilia Romagna che appena insediata si è chiamata uno a uno il comandante di vigili del fuoco, il demanio, la Capitaneria e la Soprintendenza, l'Asp e ha instaurato un rapporto di collaborazione che è poi servito per le varie conferenze di servizi. È stato possibile infatti ottenere un parere da ogni ente grazie alla

preventiva conoscenza

dei dettagli del progetto ma anche grazie al

rapporto fiduciario

instaurato prima: senza di esso è difficile chiudere le procedure. Grazie alla piena condivisione di ogni progetto, quello che di solito è un giro delle sette chiese, è diventato un percorso celere con i pareri favorevoli di tutti proprio perché prima di sottoporlo agli enti possiamo dire che, in alcuni casi, lo abbiamo proprio costruito insieme a loro. Veramente gli abbiamo fatto vedere i dettagli, il tipo di piscina, il colore per capire se coerente dal punto di vista paesaggistico; nel caso quel colore stonasse col contesto intorno ci siamo fatti consigliare da loro, chiedendo se fosse meglio per esempio la pietra che richiama anche l'identità dei nostri luoghi.

Dialogando con tutti gli enti esterni su questi piccoli dettagli poi abbiamo potuto sottoporre alla conferenza di servizi il progetto che era stato già stato analizzato insieme. L'ammontare totale dei fondi PNRR che gestiamo è 30,6

L'ammontare totale dei fondi PNRR che gestiamo è 30,6 milioni

15 milioni del totale sono destinati agli interventi sullo sport

milioni, dei quali 15 milioni per gli interventi sullo sport. In totale sono diciotto le procedure di gara delle quali una è quella per la rigenerazione urbana con i nostri interventi di riqualificazione degli impianti sportivi di quartiere che è suddivisa in otto lotti funzionali.

La valutazione del

coinvolgimento dei cittadini

in questa grande operazione è possibile solo se la si inserisce

nel contesto delle vicende accadute con le amministrazioni passate.

Quando la nuova Giunta si è insediata venivamo da un commissariamento durato un anno e mezzo a seguito di una indagine giudiziaria che aveva coinvolto la vecchia amministrazione proprio sugli impianti sportivi. Il Prefetto, appena nominato Commissario, ha chiuso tutti gli impianti sportivi, tutti, non c'è n'era uno aperto. Quindi è stato

necessario un lavoro di recupero del rapporto con la cittadinanza

per far emerge la volontà di un'amministrazione dedita allo sport e per ricostruire quella fiducia che era venuta meno. Crotone è una città molto sportiva, siamo figli di Milone di Crotone, il più grande atleta olimpico della storia dei giochi antichi, abbiamo una grande tradizione, non solo nel calcio e nel nuoto, abbiamo la scuola di pallanuoto che ha sfiorato la serie A arrivando alla finale play off, poi nel judo, nelle arti marziali, nella ginnastica. In città si fa molto sport e trovarci migliaia di atleti senza una struttura dove praticare sport è dura, quindi

abbiamo ricostruito questo rapporto di fiducia con i cittadini, specialmente i tanti sportivi, e ora i benefici si stoccano con mano.

Perché avere una piscina in cui nuoti che è una eccellenza, una pista d'atletica che è costruita più o meno con lo stesso materiale di quelli delle Olimpiadi, campi di calcio a 11, a 5, campi di basket all'aperto, un nascente campo di basket al chiuso, campi da tennis comunali che prima non c'erano, ora ne avremo quattro, insomma questo sul fronte della società civile rappresenta una buona base per costruire fiducia.

La gestione di un impianto sportivo richiede una capacità imprenditoriale importante,

bisogna essere anche manager perché altrimenti non si riesce a gestire una struttura sportiva. Alcuni hanno fatto dei consorzi, delle associazioni temporanee d'impresa per partecipare ai nostri bandi; dove la struttura è un po' più complessa, dove c'è anche un palazzetto dello sport da gestire, vediamo soggetti più solidi, che si sono strutturati per portare

avanti con profitto la concessione. Negli impianti piccoli invece mancano le capacità e l'esperienza, devono ancora lavorarci tanto, ma sappiamo che fanno dei corsi. Negli impianti piccoli hanno vinto società sportive che sono nate nel quartiere ed è difficile fargli superare una certa cultura dell'improvvisazione per portali a comprendere che l'impianto deve essere gestito in un certo modo per ridurre i costi e per raggiungere almeno il pareggio di bilancio. Fino ad oggi

nella gestione delle strutture pubbliche è prevalsa una logica un po' assistenzialista

che vedeva l'ente elargire contributi alle società sportive per gestire le attività e gli impianti, e non parliamo solo di Crotone perché le norme lo consentivano in via generale.

Ora la legge non lo permette più,

pur volendo come amministratori dare un contributo per captare il consenso, è la legge che lo impedisce, non lo consente più.

Stiamo indicando loro la strada dei voucher, perché quei famosi voucher che si davano solo per l'istruzione ora è possibile spenderli pure per lo sport, quindi stiamo dicendo ai gestori di accreditarsi per poterli utilizzare.

La partecipazione dei cittadini non si è svolta secondo le procedure codificate dell'amministrazione condivisa perché

la politica ha esercitato la sua autorevolezza e la sua conoscenza del territorio e dei suoi fabbisogni

individuando e proponendo alle varie fonti di finanziamento disponibili l'elenco degli interventi che presumibilmente sarebbero stati i medesimi ai quali sarebbe giunta una procedura di coprogettazione. Anzi

forse la coprogettazione avrebbe dato adito ad una maggiore cura e difesa di interessi particolari:

ogni quartiere, ogni associazione avrebbe alzato la voce sul proprio orto.



CU

Cuneo

Parco Ferruccio Parri

Il Comune di Cuneo ha promosso il progetto di riqualificazione del Parco Urbano Ferruccio Parri, situato nell'ex Piazza d'Armi. L'area di circa 80.000 metri quadrati rappresenta una parte cruciale della strategia di sviluppo sostenibile e resiliente della città. Il progetto è stato finanziato attraverso il Bando Periferie, come parte del programma di riqualificazione urbana e sicurezza delle periferie del DPCM 25 maggio 2016.

Lo spazio è stato trasformato in un parco multifunzionale e accessibile a tutti i cittadini, puntando a migliorare la qualità della vita urbana.

Ubicazione
nella regioneSuperficie del
comuneAree
interessate

Obiettivi

Il progetto del Parco Urbano

Ferruccio Parri mira a ridurre il consumo di suolo, creando un'infrastruttura verde multifunzionale capace di diventare un punto di riferimento per la comunità. L'obiettivo principale è offrire uno spazio pubblico aperto, accessibile, dove i cittadini possano incontrarsi, rilassarsi e interagire con la natura. La progettazione del parco riflette il paesaggio naturale circostante, integrando materiali locali e elementi naturali come acqua, pietra e alberi per rappresentare la posizione di Cuneo tra i fiumi Gesso e Stura.

Gestione

La gestione del Parco Ferruccio Parri

è affidata a un modello misto. La manutenzione del verde è stata affidata alla ditta costruttrice per i primi quattro anni, mentre il chiosco e gli orti urbani sono gestiti da cooperative locali. Questo modello garantisce una cura sostenibile delle strutture, favorendo l'inclusione sociale e l'uso continuativo degli spazi verdi da parte dei cittadini.

Risultati Attesi

Il progetto prevede di migliorare

significativamente la qualità della vita dei cittadini, trasformando l'area in uno spazio urbano di alto valore. L'integrazione di orti urbani, frutteti e un bosco fluviale contribuisce a valorizzare il patrimonio naturale locale, mentre il parco diventa uno spazio per stili di vita salutari, promuovendo la coesione sociale e il legame tra i cittadini e il territorio.

Finalità del
progetto

La finalità principale del progetto è creare un'infrastruttura verde che favorisca l'inclusione sociale e il benessere psicofisico dei cittadini. Il parco offre spazi dedicati allo sport, all'attività fisica, alla socializzazione e alla contemplazione della natura, rendendolo un luogo di incontro e partecipazione per tutta la comunità. La forte componente ambientale e culturale del progetto contribuisce a farne un punto di riferimento cittadino.

Coinvolgimento dei cittadini

Il progetto ha coinvolto attivamente la comunità locale, attraverso un processo partecipativo che ha garantito la realizzazione di uno spazio pubblico che rispecchiasse le esigenze dei cittadini. Attraverso incontri pubblici e consultazioni, il Comune ha integrato i suggerimenti dei residenti nella progettazione, promuovendo così la partecipazione attiva della cittadinanza.

Stato di avanzamento

Il progetto è stato completato nel 2022, trasformando un'area priva di identità in uno spazio verde dinamico e multifunzionale. Prima degli interventi, l'area era attraversata da infrastrutture viarie, senza una connotazione specifica. Oggi, il Parco Parri è diventato un motore di sviluppo per la città, promuovendo la sostenibilità e migliorando la vivibilità del territorio.

3.200.000
Finanziamento
di riqualificazione
del Parco Parri

590.000
Risorse impiegate
direttamente dal
Comune
di Cuneo

La parola ai protagonisti

La filosofia che ha portato a realizzare questo parco, che non è una mera riqualificazione di un giardino, è stata quella della

interconnessione sociale fra due quartieri che erano decisamente separati

e che stiamo vedendo come stiano ora arrivando ad una riorganizzazione delle loro funzioni anche di socializzazione. Cuneo ha puntato sul bando periferie della Presidenza del Consiglio dei Ministri ottenendo un ammontare di circa 30 milioni di euro destinandone 3.200.000 di euro circa alla riqualificazione del parco Parri. Il quartiere rientra appieno nella definizione di periferia, perché si sviluppa nella parte sud-est della città, in un'area densamente abitata, più un'area residenziale che non il centro dei servizi della città. A seguito dell'assegnazione delle risorse in una prima fase abbiamo impegnato risorse proprie l'amministrazione perché di questi 3.200.000 euro con i quali è stato realizzato il parco il Comune ha contribuito con proprie risorse per 590.000 di euro.

Nel 2019 stato emanato un bando di gara che prevedeva il criterio di aggiudicazione sulla base dell'offerta economicamente più vantaggiosa e proprio per le finalità che si voleva raggiungere nel riqualificare quell'area conteneva

un maggior favore in sede di valutazione, con un peso del quasi il 90 per cento, alle offerte di carattere migliorativo, dando meno valore all'aspetto meramente economico. In altre parole ci interessava non solo la solidità dell'impresa rispetto alla sua capacità di realizzare un progetto composto da varie componenti, ma anche la sua disponibilità a individuare

azioni di coinvolgimento della cittadinanza nel corso dei lavori del cantiere

per far percepire che l'area sarebbe cambiata non solo con due panchine e degli alberi, ma con tutta una serie di funzioni sociali che vanno dagli orti urbani, al parco, all'acqua. Hanno partecipato nove operatori economici e alla fine è risultato vincitore un raggruppamento di imprese con elementi effettivamente migliorativi contenuti in una proposta dettagliata per il coinvolgimento della cittadinanza nel corso della realizzazione dell'opera (comunicazione, informazioni, brandizzazione) e su quello che sarebbe stato l'impatto finale del progetto. Inoltre hanno offerto una

manutenzione gratuita del parco fino a un massimo di quattro anni dopo il collaudo

al termine dei quali ci sarà la presa in carico da parte dell'amministrazione. Per noi questa offerta è risultata molto interessante per fronteggiare il problema della gestione futura dei beni viste le condizioni critiche in cui

versa l'amministrazione in questo periodo in termini di disponibilità di bilancio sui capitoli di spesa corrente. Infatti in questo periodo fortunatamente abbiamo molte risorse che possiamo utilizzare (prima il bando periferie, adesso il PNRR) ma sono tutte vincolate a interventi strutturali - quelli del titolo II del TUEL -

e siamo molto preoccupati per quanto accadrà dopo questa che possiamo definire 'abbuffata' di interventi.

Stiamo tutti cercando di capire con quali contenuti riempire tutte le riqualificazioni che faremo, le infrastrutture che costruiremo e di conseguenza come faremo a gestirle e con quali risorse visto che i finanziamenti non prevedono contributi nella forma della spesa corrente, quella che serve per le utenze, le manutenzioni, ecc.

Un esempio aiuta a capire la situazione: con un altro intervento riqualificheremo il Polo bibliotecario della città grazie ai fondi del PNRR con un progetto veramente interessante per il recupero del vecchio ospedale del centro storico. Però poi bisognerà pensare al mantenimento con le relative spese per il personale che lo gestisce, il riscaldamento, l'illuminazione, gli arredi, insomma tutte le utenze e le manutenzioni ordinarie. Sentendo anche vari colleghi di altri Comuni italiani abbiamo registrato

una diffusa preoccupazione su questo aspetto della capienza dei capitoli di bilancio delle spese correnti.

In questo senso quindi è stata accolta l'offerta che prevedeva i quattro anni di manutenzione, oltre al piano di comunicazione - che poi è stato realizzato - per accompagnare la cittadinanza durante tutta la fase di cantiere che è terminata con una grande e partecipata giornata di inaugurazione nel maggio del 2022.

È stato molto importante attivare l'azione di comunicazione ai cittadini:

abbiamo individuato un logo del progetto per darne un'identità visiva, un'immagine coordinata di quello che sarebbe diventato questo nuovo parco, che non era paragonabile agli altri parchi cittadini che sono effettivamente dei meri polmoni verdi finiti a se stessi. Abbiamo voluto e dovuto quindi comunicare che il recupero dell'area era

finalizzato a favorire la socializzazione, per rimettere in connessione le persone.

Venivamo anche fuori dal periodo pandemico e l'idea era anche alimentata dal desiderio di iniziare a riportare la gente a tessere delle relazioni. Gli orti urbani paradossalmente erano stati pensati per evitare che ognuno si tenesse l'orticello sotto casa, ma potesse rapportarsi con



altri; anche il chiosco è stato fatto con questo spirito. Il piano di comunicazione quindi prevedeva l'accompagnamento della popolazione lungo le fasi di avanzamento dei lavori con news, pubblicazioni sui giornali e anche su riviste specializzate, perché l'impresa ha pubblicato il suo progetto su riviste di settore, dando risalto nazionale al progetto. Riguardo alla composizione dell'intervento,

avevamo indicato nel bando di gara le tematiche alle quali tenevamo

e sulle quali chiedevamo di sviluppare il progetto. Per esempio, siccome Cuneo è circondata da due corsi d'acqua abbiamo indicato che

l'elemento "acqua" doveva essere un elemento importante e l'impresa ha inserito nel progetto la realizzazione di un bio-lago.

Per ciascun tematismo volevamo costruire alcuni ambienti dedicati, non volevamo realizzare solo un parco verde. Avevamo anche richiesto di creare, una zona che potesse diventare, col tempo e con la crescita delle piante, quasi un piccolo bosco,

come per ricreare nel parco un ambiente simile a quello entro il quale è situata l'intera città.

Limitrofo alla città abbiamo infatti un parco naturale, un'area protetta, un parco fluviale e quindi abbiamo cercato di riportare nel nuovo parco degli elementi fluviali. Il tutto assieme ai

punti che facilitassero l'incontro delle persone tenendo conto proprio delle richieste venute in tal senso dalla cittadinanza:

quindi gli orti urbani, piccoli frutti e vegetazione più bassa, oltre a spazi ricreativi, non solo per i giochi dei bambini, ma anche attività di playground che i comitati di quartiere ci avevano chiesto, soprattutto la pista per lo skate che al momento richiede poca manutenzione e che è diventata luogo di accoglienza della *pop art*, con murales e opere di *street art* spontanee.

Quindi sulla base dei tematismi elencati nel bando le imprese ha elaborato i loro progetti e noi abbiamo scelto il migliore. Un elemento di particolare coinvolgimento della cittadinanza è stato il

belvedere di osservazione per i cittadini, una struttura dalla quale potevano affacciarsi per seguire il procedere del cantiere,

perché volevamo proprio far vedere come cambiava quell'area che per una vita è stata vista dai cuneesi come l'ex area militare dove l'esercito ci faceva il tiro al volo e le addestrazioni militari. Poi, con l'espansione della città, queste attività sono state abbandonate ed è rimasta un'area demaniale completamente incolta, dove i cittadini portavano i cani, senza un'identità, sterile e con un terreno impoverito dalle esercitazioni militari. Così abbiamo dovuto dapprima fare una operazione di bonifica e di riqualificazione. Un requisito che avevamo previsto era quello di

non incidere sul consumo di suolo,

quindi di mantenere un elevato grado di permeabilizzazione che è anche un'attività che l'ufficio ambiente e l'ufficio mobilità stanno cercando di portare avanti tenendo conto che negli ultimi anni anche noi qui al Nord stiamo subendo delle problematiche di carenza idrica, abbiamo bisogno di salvaguardare le falde acquifere.

Riguardo all'organizzazione interna tutta la procedura di questo progetto è stata seguita dall'ufficio ambiente indicato dall'amministrazione - in sede di distribuzione delle responsabilità per la conduzione di tutti gli interventi del finanziamento ottenuto con il bando periferie - come referente incaricato per procedere alla definizione del bando, l'assegnazione dei lavori, al cantiere, ecc.

Finora siamo andati avanti per la nostra strada e stiamo ora iniziando ad affiancarci al settore lavori pubblici, al cui interno c'è l'ufficio verde pubblico che si occupa della manutenzione del verde in città. Questo era l'assetto organizzativo previsto sin dall'inizio: l'ufficio dell'urbanistica doveva seguire il bando, la progettazione, i lavori e il periodo di manutenzione garantito dall'impresa, poi in affiancamento con l'ufficio verde pubblico, alla fine del periodo di manutenzione, fra due anni, la gestione passerà tutta a quest'ultimo che acquisirà gli impianti idraulici. Ferme restando le responsabilità dell'ufficio patrimonio in quanto l'area è stata da tempo acquisita dal Comune. Interessante per noi sono le componenti di questa fase che vede la

manutenzione a carico dell'impresa che include un ampio ventaglio di casistiche:

sfalci, potature, bagnature di soccorso, ma anche la sostituzione delle fallanze in quanto alcune piantumazioni fisiologicamente potrebbero non attecchire, oltre alla manutenzione degli impianti di irrigazione e di quelli idraulici per gli spazi con l'acqua. Complessivamente stiamo parlando di circa 536 alberi, 2590 arbusti, 2604 m quadri di prato irriguo e 47.000 di prato mantenuto rustico. Al momento quindi ci troviamo al secondo anno della manutenzione a carico dell'impresa e per questa fase abbiamo deciso di nominare un responsabile dell'esecuzione

536
Alberi

2590
Arbusti

2604 m²
Prato Irriguo

47.000 m²
Prato rustico

di questo servizio, un professionista esterno che affianca il nostro ufficio lavori pubblici, dove c'è una dottoressa forestale che coordina i lavori della gestione del Verde pubblico. Dobbiamo tener conto che

la gestione del verde pubblico è diventata molto più complessa negli ultimi anni, si è alzato il livello di professionalità necessario

per seguire la gestione del verde pubblico. Sono ormai molto più frequenti le problematiche di carattere fitosanitario, anche per le interferenze di specie aliene (una cimice asiatica ci ha creato dei grossi problemi sanitari sul verde pubblico e privato) quindi ci stiamo attrezzando con delle professionalità che non sono più solo i giardinieri. Abbiamo costituito

un nucleo interno composto di pochi manutentori e una squadra invece di professionisti che sta crescendo,

incaricando poi imprese esterne per le attività più ordinarie come lo sfalcio dell'erba piuttosto che il taglio dei rami degli alberi. In questo periodo il professionista esterno e la collega dell'ufficio stanno compiendo le verifiche sulla necessità delle sostituzioni delle piante deperienti o che non avevano attecchito.

Nel parco è stato realizzato anche un chiosco che abbiamo voluto molto piccolo, privilegiando un roof garden per impattare meno sul consumo di suolo, ma soprattutto perché volevamo fosse

un piccolo punto di ristoro ed evitare così di distogliere i cittadini dalla piena fruizione di tutte le opportunità offerte dal parco,

come sarebbe invece accaduto con un grande bar. Con lo stesso appalto del parco abbiamo realizzato la struttura grezza e poi abbiamo svolto un'altra procedura di evidenza pubblica per l'affidamento della gestione e l'impresa vincitrice, in sede di partecipazione, ha offerto di farsi carico del completamento delle finiture. Ovviamente gli scarichi e la struttura muraria, i servizi essenziali erano tutti predisposti ma il resto lo abbiamo lasciato alla personalizzazione del gestore. La convenzione ha una durata decennale a fronte di un canone di 12.000 euro l'anno e di una apertura minima prevista nel bando di 210 giorni all'anno. Da quando è stata attivata questa gestione

abbiamo visto, con soddisfazione, che i giorni di apertura sono stati ben superiori:

sostanzialmente sono aperti tutti l'anno.

Al momento invece non abbiamo individuato un soggetto gestore del campo di basket e delle altre strutture sportive: ci sono due playground da basket importanti che hanno

anche una pavimentazione innovativa, non il classico battuto di cemento, ma un fondo più elastico per facilitare gli sportivi e per poterlo utilizzare alternativamente per un uso indoor e outdoor; ma anche per preservarlo anche dal rischio di un utilizzo non conforme.

Una società sportiva ci aveva chiesto di poter utilizzare la struttura per periodi temporanei, come le iniziative estive per ragazzi, poi però

visto l'ottimo grado di frequentazione abbiamo ritenuto di proseguire lasciandola alla libera fruizione dei cittadini.

Avevamo il timore di dover far fronte ad atti di vandalismo ma al momento non ne abbiamo avuti: pensiamo che la qualità delle strutture ed anche la disseminazione lungo tutto il parco di piccoli attrezzi per l'esercizio fisico stiano contribuendo per una fruizione consapevole da parte della cittadinanza.

Il nostro parere è che questa fruizione consapevole sia stata alimentata in particolare dalla possibilità di avere avuto un balcone sul cantiere, una struttura sopraelevata che ha consentito ai cittadini di seguire i lavori del cantiere lungo tutto il periodo di realizzazione. Abbiamo così voluto dire:

'ricordatevi com'era, guardate come stiamo andando avanti e aiutateci a seguire lo sviluppo dei lavori'.

Non volevamo che il cantiere fosse una cosa chiusa, lo abbiamo aperto illustrando con cartelli le varie fasi di lavorazione mese in rapporto all'immagine del punto di arrivo per ogni singolo intervento, fino all'organizzazione di un convegno di presentazione del parco poco prima dell'apertura ufficiale. Nel corso del convegno abbiamo cercato di trasmettere ai cittadini anche una sorta di senso di responsabilità nell'aver utilizzato delle risorse pubbliche dello Stato non solo per rimettere a posto il terreno devastato dalle prove militari, dal piombo che era stato sparato e metterci quattro piante, ma nell'aver impostato il progetto secondo una filosofia sensibile all'ambiente, alla tutela delle falde, cercando di recuperare per quanto possibile anche le problematiche sociali, ricucendo due quartieri. Questo crediamo possa essere stato

un segnale di come a volte i funzionari e gli amministratori pubblici cercano di lavorare con coscienza,

nonostante abbiano il posto di lavoro cosiddetto garantito.

Non sempre comunque tutto fila liscio, ma possiamo essere soddisfatti dei tempi e delle procedure che abbiamo condotto.

Nella fase di cantiere non abbiamo avuto problemi, ora

dobbiamo solo dialogare con l'impresa per l'entità degli interventi di manutenzione, per esempio sulla frequenza degli sfalci, sulla gestione di periodi molto piovosi che abbiamo avuto quest'anno, e poche altre questioni che fisiologicamente si affrontano, anche con qualche discussione, nei rapporti fra appaltante e appaltatore.

Nei rapporti con gli altri uffici il nodo arriverà al pettine fra due anni quando terminerà la manutenzione a carico dell'impresa.

Allora l'amministrazione dovrà farsi carico di tutte le responsabilità principalmente in termini di personale e di spese correnti a carico del bilancio. Finora abbiamo dovuto affrontare la questione della raccolta dei rifiuti del parco includendola nel contratto di servizio con il consorzio che gestisce la raccolta per un bacino composto da vari comuni della zona, tenendo conto della buona affluenza di cittadini in questi anni che ha generato una maggiore quantità di rifiuti. Ma la stessa cosa si verifica con gli impianti sportivi, per esempio la retina del cesto del campo di basket che ora, se dovesse servire, verrebbe sostituita dall'impresa in quota manutenzione, ma alla quale poi dovrà provvedere l'ufficio sport. Abbiamo già detto degli impianti di irrigazione e idraulici.

Riguardo agli oneri a carico del bilancio del Comune è bene ricordare come dicevamo che il bando periferie ha portato a Cuneo 30 milioni di euro, il PNRR porterà più di 60 milioni di euro, quindi sono quasi 100 milioni di euro di opere che successivamente alla loro realizzazione comporteranno la necessità di spesa corrente. Il collega del bilancio ha già fatto un grande sforzo a coprire le quote di cofinanziamento richieste dai bandi, ora stiamo fronteggiando un periodo di aumento dei prezzi, aumento dei codici Istat, in alcuni momenti abbiamo anche dovuto fare una revisione dei costi o sospendere i lavori per carenza di materiali o impianti. L'esempio di un impianto fotovoltaico realizzato con un altro intervento aiuta a capire. L'impianto è stato realizzato sul tetto di una piscina comunale. Era una piscina olimpionica, quindi un impianto molto importante. Il tetto era stato progettato ad un'unica falda spiovente per avere proprio una grossa superficie, poiché è in un'area aperta e quindi beneficia facilmente di irraggiamento. Il Comune ha deciso di dotare quella piscina di un impianto fotovoltaico da 500.000 euro con risorse proprie. In fase di avanzamento, quando c'è stato il problema banale di acquistare le parti elettriche, abbiamo dovuto rimandare di oltre otto mesi l'entrata in servizio perché non si trovavano nove inverter. Siamo andati addirittura ad intercettare tramite il progettista e il direttore dei lavori la ditta israeliana che li forniva all'importatore italiano, ma non c'è stato verso. In quel

momento probabilmente le grandi industrie hanno accettato di pagare molto di più per ottenerli comunque, ma noi non possiamo esercitare questa leva perché non possiamo sfiorare il nostro budget di finanziamento, il nostro quadro economico. E quindi abbiamo dovuto aspettare otto mesi, abbiamo perso otto mesi.

Circa l'ipotesi di un effetto volano del progetto sulla nascita di futuri interessi privati per l'utilizzo del parco

- come potrebbe essere quella di una richiesta di apertura di una nuova attività di noleggio di biciclette - siamo disponibili a questa eventualità. Da un punto di vista procedurale in questo caso, se in sintonia con le finalità che l'amministrazione ha dato alle funzioni del parco, verrebbero attivate le tradizionali procedure di evidenza pubblica che aprirebbero con trasparenza a tutti coloro che vogliono candidarsi l'opportunità di avanzare la propria candidatura e la cui selezione da parte degli uffici cadrebbe su quelle che esprimono le condizioni migliori.

Nel caso del chiosco abbiamo deciso a monte la sua realizzazione, non abbiamo per questi casi, come per gli altri che possano intervenire successivamente, un regolamento generale. Effettuiamo una perizia - generalmente effettuata dal settore patrimonio - sulla congruità delle condizioni da sottoporre a gara sulla base delle caratteristiche del servizio, in questo caso di servizi di somministrazione di alimenti e bevande, con la quale si compie una stima di massima delle potenzialità di produzione di reddito dell'iniziativa a condizioni di mercato e viene indicato un valore intermedio equo fra le rilevazioni massime e quelle minime. Le condizioni rilevate vengono comunque rese in allegato al bando in modo che tutti possano verificare i criteri seguito dagli uffici. Il tutto poi dipende anche dalle condizioni dell'immobile e dell'area utilizzabile da parte del concessionario: nel nostro caso il locale è di nuova costruzione e quindi solo gli eventuali interventi di valorizzazione concordati potranno essere scalati dal canone richiesto per la gestione.

Nel caso dovessimo ricevere richieste di una società o una associazione sportiva per i playground interverrebbero anche altre condizioni quali per esempio il perimetro temporale per il loro utilizzo, la compatibilità con le eventuali ulteriori richieste di altri e la complementarità con il tempo da lasciare per il libero accesso da parte dei cittadini. Chiaramente il nostro settore dello sport intraprenderebbe una interlocuzione con i proponenti - a prescindere che sia una società sportiva o una associazione sportiva dilettantistica - per

trovare il giusto equilibrio evitando comunque di creare situazioni di monopolio. Ma nel caso del nostro parco la scelta per il momento è stata quella di lasciarla alla libera fruizione della cittadinanza,

anche tenendo conto del fatto che ormai, con nostro piacere,

è diventato un bene pubblico fruito, specialmente del fine settimana, anche dai cittadini dell'hinterland,

non solo di quelli della città di Cuneo.

Nell'ambito di tutti gli interventi finanziati col bando periferie qualcuno abbiamo avuto dei grossi problemi: in alcuni casi alcuni cittadini hanno espresso la loro contrarietà, anche l'opposizione ha cercato di fermarne alcuni. Invece

per questo progetto del parco non abbiamo avuto criticità rilevanti, anzi quasi nessuna.

L'impresa e il direttore dei lavori sono stati sempre molto professionali, non abbiamo avuto problemi di contenziosi, contestazioni o riserve. Era anche un progetto un po' particolare, con meno sorprese di carattere geologico o edilizio, ed era molto trasversale. Le sue caratteristiche hanno facilitato il percorso di realizzazione perché è partito con una spinta che forse gli altri non avevano: la voglia di recuperare uno spazio tanto atteso dai cittadini. Su questo pensiamo di aver applicato lo spirito della rigenerazione urbana, nella sua filosofia di sensibilità all'ambiente, di recupero di un'area, non pensando solo agli alberi e ai giochi per i bambini, ma proiettandoci verso una opportunità di ricreazione per tutti, per creare uno spazio per mettere insieme le persone. Aveva un carattere più multisettoriale degli altri e ha coinvolto di più la cittadinanza rispetto ad altri progetti mirati ai parcheggi o al mero recupero di immobili da destinare alle associazioni. La storia del luogo ha aiutato ad andare avanti spediti:

era un buco nero, uno spazio non luogo per i cuneesi che da circa settant'anni non veniva utilizzato, il desiderio di tutti di superare questo stato delle cose è stata una spinta ad andare avanti.

Le responsabilità politiche della conduzione del progetto è in capo all'assessore all'urbanistica, al patrimonio e alla pianificazione strategica, che siede nella

cabina di regia che vede tutti gli assessori referenti politici di determinati percorsi per l'utilizzo dei finanziamenti pubblici ottenuti a livello nazionale, i quali poi collaborano con tutti gli uffici portando avanti i progetti in modo trasversale

per evitare la frammentazione di responsabilità e di competenze. Si è quindi tutti assieme all'inizio con un referente politico e anche un settore di riferimento sui quali vengono distribuite le responsabilità di ciascun progetto, ma tutti rimangono compartecipi così da contenere il rischio di fallimento per qualche progetto.

Il progetto si è dipanato sull'arco di due legislature, è iniziato nel 2016 con una amministrazione e si è concluso con la seguente dello stesso colore politico, un percorso che è stato portato avanti da diversi dirigenti e diversi assessori, mantenendo sempre la stessa impostazione. Comunque la storia di questa amministrazione ha visto

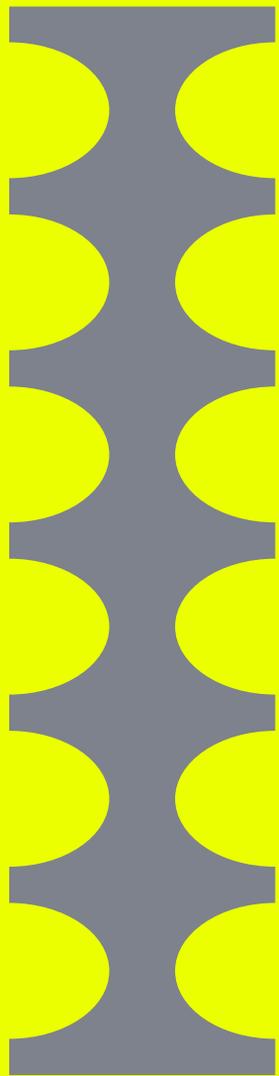
una continuità politica rimasta uniforme da circa cinque legislature,

le varie compagini sono passate dai finanziamenti dei Progetti Integrati di Sviluppo Urbano, al Piano periferie, al PNRR riuscendo quindi a trasmettere nel corso del tempo una metodologia di lavoro omogenea. Oggi la cabina di regia è uno strumento importante che è stato collaudato già con le esperienze passate: lavora prevalentemente sul PNRR,

si riunisce quasi tutte le settimane,

qui gli assessori competenti e tutti i relativi settori si incontrano per affrontare lo stato avanzamento dei lavori e per mettere sul tavolo le criticità, in modo che ognuno possa sapere che cosa succede su tutto e contribuire a trovare le soluzioni adeguate ai casi specifici,

evitando così di accorgersi dei problemi quando risulterebbe molto più complicato riuscire a risolverli.



FI

Empoli

Progetto HOPE

Il progetto HOPE (Home of People and Equality) della Città di Empoli rappresenta un'iniziativa fondamentale per la rigenerazione del centro storico. Attraverso interventi mirati alla riqualificazione di spazi ed edifici pubblici dismessi, il progetto punta a creare un nuovo ambiente urbano in grado di rispondere alle esigenze sociali, culturali e sanitarie della comunità.

Con il progetto, finanziato nell'ambito dei Progetti di Innovazione Urbana (PIU) di Regione Toscana, con fondi strutturali europei POR-FESR 2014-2020, Empoli si impegna a trasformare aree poco utilizzate in spazi vitali e innovativi a servizio dei cittadini.

Ubicazione
nella regioneSuperficie del
comuneAree
interessate

Obiettivi

Il principale obiettivo del progetto HOPE è migliorare la qualità della vita nel centro storico di Empoli, potenziando i servizi sociali e culturali. Tra gli interventi chiave vi è l'efficientamento del patrimonio edilizio pubblico attraverso il recupero di edifici storici, la creazione di spazi per nuove attività culturali e l'implementazione di servizi per le fasce più vulnerabili della popolazione. Ogni intervento è stato concepito per integrare le necessità della comunità con un approccio di sviluppo sostenibile e inclusivo.

Gestione

La gestione degli spazi rigenerati è stata pianificata con un approccio integrato. Gli spazi aperti saranno gestiti dalla Pubblica Amministrazione, mentre altre strutture, come la Casa della Salute e il coworking, saranno affidate a soggetti privati e organizzazioni locali per garantire una gestione efficiente e continuativa nel tempo.

Risultati Attesi

Tra i principali risultati attesi, il progetto HOPE mira a migliorare l'offerta di servizi sociali e sanitari, potenziando al contempo l'accessibilità degli spazi pubblici. Inoltre, il progetto intende creare una nuova centralità per il centro storico, stimolando l'economia locale e promuovendo l'inclusione sociale attraverso la realizzazione di spazi innovativi come il coworking nell'Ex Ospedale.

Finalità del
progetto

Le finalità del progetto HOPE non si limitano solo alla riqualificazione fisica degli edifici, ma puntano anche alla creazione di un tessuto urbano più inclusivo e sicuro. Tra gli obiettivi principali vi è il recupero di spazi aperti, come la Torre dei Righi, e l'introduzione di nuove funzioni per gli edifici storici, con un focus particolare su servizi sociali, culturali e sanitari, tra cui la Casa della Salute e il Condominio Solidale, pensati per rispondere alle esigenze di anziani e categorie vulnerabili.

Criticità incontrate Nonostante il successo del progetto, non sono mancate le sfide. La pandemia ha causato ritardi nei lavori, mentre l'aumento dei costi dei materiali e la carenza di manodopera hanno rappresentato ulteriori ostacoli. Tuttavia, sono stati adottati provvedimenti per minimizzare questi impatti e garantire il rispetto delle scadenze previste.

Coinvolgimento dei cittadini Il progetto HOPE si distingue per il forte coinvolgimento della comunità locale, che ha partecipato attivamente alla definizione delle funzioni degli spazi rigenerati. Attraverso incontri pubblici e consultazioni, i cittadini hanno potuto contribuire alla realizzazione di spazi pubblici più inclusivi e rispondenti alle loro esigenze.

Stato di avanzamento Attualmente, il progetto è in una fase avanzata. Molti degli interventi sugli spazi pubblici, come quelli riguardanti la riqualificazione di piazze e strade, sono stati completati entro il 2021. Per quanto riguarda gli edifici storici, l'Ex Ospedale del Complesso di San Giuseppe è stato riqualificato, mentre altri interventi sul Complesso di Piazza XXIV Luglio si sono conclusi alla fine del 2023. Questo progresso ha già portato benefici tangibili, con nuove opportunità di utilizzo degli spazi pubblici da parte della cittadinanza.

La parola ai protagonisti

Stiamo portando avanti in parallelo tre interventi di rigenerazione urbana

un po' atipica rispetto ai comuni che abbiamo vicini, quelli toscani che conosciamo con maggior dettaglio. La peculiarità del Comune è quella di trovarsi a essere proprietario, quindi avere nel proprio patrimonio immobiliare, immobili storici, quindi con notevoli vincoli in termini di tutela del patrimonio artistico e culturale, tutti dislocati nel contorno del centro storico. Siamo una cittadina con circa 50.000 abitanti quindi intraprendere un percorso di questo tipo

è stata una grande sfida rispetto ad altre città che erano più abituate

di noi a trattare progettualità più importanti. Inizialmente non è stato semplice, ma l'amministrazione ne ha apprezzato i vantaggi di un primo finanziamento, reso possibile dai fondi europei che per la prima volta la Regione Toscana ha destinato alla rigenerazione urbana, e oggi siamo arrivati a gestire altri due finanziamenti PNRR: tutti concentrati sulla rigenerazione urbana. Da dove siamo partiti? Il Comune ha sfruttato i

benefici derivanti dai percorsi partecipativi

fatti in città dai quali è emersa l'esigenza e la necessità di servizi che andassero a colmare mancanze e carenze che i cittadini avvertivano soprattutto all'interno del centro storico. Questo ci ha fatto capire dove indirizzare l'utilizzo futuro degli immobili, superando il rischio ricorrente di ristrutturare un immobile di pregio, anche grande, ma poi non avere la possibilità di suddividere gli spazi perché la Sovrintendenza ci impone di lasciarli come erano nati nell'Ottocento e quindi con gli ampi spazi poco compatibili con le funzioni che noi vorremmo mettere dentro. Ecco il percorso partecipativo fatto - ne abbiamo fatti più di uno e di colloquio, di confronto con la cittadinanza - sicuramente è servito per

rendere compatibili le attività desiderate con i vincoli e le possibilità concrete praticabili nell'immobile,

perché non possiamo insistere a volere attivare una funzione se quell'immobile non ha le caratteristiche per poterla ospitare. Quindi siamo arrivati fino al collaudo e le attività sono già avviate: questo è stato

per noi motivo di orgoglio perché dal punto di vista gestionale sta andando bene,

sia per l'ente che per le società che poi hanno preso in gestione agli immobili.

Parlando di progetti già conclusi ci riferiamo all'immobile chiamato ex Sert, dove per la prima volta abbiamo fatto un condominio solidale con famiglie di diverse caratteristiche in termini di età, di esigenze, di difficoltà.

Sta andando molto bene, sono contente sia le famiglie sia chi abita in quel quartiere perché incontrano un edificio vivo dal quale vedono entrare o uscire persone e famiglie laddove prima vedevano una scatola vuota in mezzo alla città, con grossi problemi di cedimenti strutturali, inagibile. Al piano terra di questo è stata creata la Casa della Salute, un dislocamento locale in pieno centro storico che mancava di un punto ASL, dove le persone possono andare per prendere appuntamenti, dove ci sono medici di famiglia, dando così la possibilità a chi abita in centro di poter avere questi servizi senza dover prendere la macchina.

Anche questo era un obiettivo del progetto:

rendere la città vivibile anche dal punto di vista della mobilità,

quindi di non essere sempre costretti a prendere la macchina per piccoli spostamenti e permettere a chi non la ha, e comunque a chi può, di poter fare un percorso a piedi completamente pedonale o comunque una zona a traffico limitato, attraversando in tranquillità il centro storico. L'offerta di questi servizi di prossimità ci consente anche di

contenere il ricorso all'ospedale

che è una struttura con le sue difficoltà perché il bacino di utenza dell'ospedale è tutt'altra cosa. L'altro immobile già concluso è il complesso di piazza 24 luglio che partiva da una

ristrutturazione della piazza

con grossi problemi di sicurezza. Era una zona mal frequentata, dove le persone non uscivano la sera di casa nemmeno per prendere un gelato, perché la zona non era sentita e percepita come sicura; anche se non sono avvenuti fatti gravi veniva avvertita come una zona buia, isolata e con molta vegetazione. Oggi la piazza è stata completamente ristrutturata, aperta durante il giorno, fruita anche da ragazzi - perché costeggia la scuola superiore - che escono a fine scuola e ci possono pranzare, intrattenersi per aspettare il pullman per poi tornare a casa. La sera è vissuta perché ora c'è anche una pizzeria con dehors, quindi il luogo ha cambiato veramente faccia.

L'edificio che di cui parlavamo prima con il condominio solidale e l'Asl si affaccia su questa piazza e anche questo ha dato molto movimento, molta presenza, perché l'Asl è aperta mattina e pomeriggio e sono tante le persone che si recano in questi locali per i servizi che offre. Possiamo dire che



Vedute degli interventi



effettivamente la vita del quartiere è completamente cambiata.

Per la gestione del condominio solidale il settore competente ha fatto un bando di

coprogettazione

e di affidamento del servizio al quale ha risposto

un'associazione del terzo settore.

Abbiamo intrapreso assieme la fase di coprogettazione, individuando quali potevano essere i requisiti da richiedere alle persone a cui rivolgere l'offerta del servizio, abbiamo creato delle regole di condominio, in qualità di proprietario dell'immobile il Comune ha nominato l'amministratore. L'ente del terzo settore ha fatto un bando concordato con noi, ha stilato una graduatoria in base ai requisiti fissati e stabilendo affitti contenuti. Da un punto di vista finanziario a regime il Comune non sosterrà spese in quanto le manutenzioni sono previste all'interno del piano gestionale dell'ente del terzo settore che riscuote le quote di affitto e di condominio per garantire interventi di manutenzione, il compenso dell'amministratore di condominio, le utenze. L'immobile rimarrà iscritto a patrimonio del comune ed essendo una nuova ristrutturazione non prevediamo spese di manutenzione straordinaria, anzi sugli impianti è stato fatto un intervento molto pesante di efficientamento energetico, garantendo la nostra piena collaborazione alla ditta che ha eseguito i lavori per fornirle tutte le informazioni necessarie per compierlo nel miglior modo possibile.

Il rapporto con la ASL al momento è a titolo gratuito, cioè non paga l'affitto perché l'Asl beneficiava anche di un finanziamento PNRR per gli arredi e nuove strutture, ma non destinabile alle spese di affitto. Un accordo tra le parti prevede di valutare la possibilità, conclusi i primi 5 anni di servizio, di dismettere il piano terra qualora l'ASL intendesse acquistarlo. Chiaramente l'ASL sostiene tutte le spese condominiali per la propria quota parte. La storia del rapporto con la ASL parte da quando questa ha partecipato a un bando PNRR per l'ampliamento dei propri spazi pensando ad altri locali, perché avevano anche altri spazi per i quali avrebbero potuto utilizzare quelle risorse. L'amministrazione comunale ha voluto spingere sull'apertura di questo servizio in centro e quindi ha chiesto alla ASL di convogliare parte di quei finanziamenti nell'arredo dei locali di quell'immobile e in questo modo abbiamo convogliato gli interessi di entrambe.

L'altro intervento è stato realizzato nell'

ex convitto,

arrivato ora al collaudo e all'apertura: con molto orgoglio da parte nostra perché questo

è stato veramente un intervento complesso,

era l'immobile più delicato dal punto di vista strutturale e della disposizione degli spazi. Conteneva al proprio interno la torre dei Righi, che è l'unica torre rimasta della cerchia muraria di Empoli, e nessuno in passato si era addentrato in un possibile restauro di un palazzo di questa tipologia. Abbiamo trovato

molte difficoltà sulle qualifiche e sulla qualità delle aziende appaltatrici

perché la ditta appaltatrice pur trattandosi di un appalto importante e avendo la qualifica OG2, non era all'altezza della situazione, quindi i lavori si sono prolungati nel tempo. La direzione lavori è dovuta intervenire spesso, essere costantemente presente in cantiere dovendoli accompagnare per mano nella esecuzione. Da questa esperienza abbiamo tratto l'insegnamento che quando andiamo a intervenire su un bene tutelato non basta solo una qualifica OG2, che ormai quasi tutte le imprese hanno perché riescono comunque a ottenere la certificazione con lavoretti fatti magari in subappalto. Quando si toccano beni tutelati la difficoltà è proprio nel restauro non solo nelle opere edili, cioè nel dover

conciliare norme tecniche, norme antincendio, norme impiantistiche con la tutela dell'immobile.

Quindi sarebbe molto importante che l'ente appaltante avesse la possibilità di poter evitare l'accesso alle gare di ditte non effettivamente qualificate a intervenire su queste tipologie di immobili. È vero, ci sono le qualifiche, ci sono le SOA, se è una ditta con OG2 sicuramente in qualche modo avrà una certa esperienza, ma abbiamo avuto molte e gravi difficoltà. Probabilmente nel caso di lavori su edifici nuovi, su una nuova scuola, questo problema è meno evidente, lavorare su un terreno vergine o fare un palazzo nuovo è tutt'altra cosa che lavorare su una torre storica con gli occhi della Soprintendenza giustamente sempre fissi a guardare come e cosa fanno. Per noi il rapporto con loro è stato prezioso perché hanno svolto effettivamente il ruolo di un ente di tutela e ci ha aiutato molto a portare avanti questo appalto che ora è concluso e collaudato.

Strada facendo il progetto ha cambiato finalità.

Infatti, a differenza di come avevamo immaginato in occasione dell'appalto quando avevamo previsto di destinarlo a uffici e sedi di associazioni, con incontri fatti con la cittadinanza e anche grazie all'esperienza del Festival della lettura, è emersa la necessità di dare uno spazio alle attività della

biblioteca comunale.

Abbiamo una grande biblioteca all'interno della quale ci sono vari settori, quindi non solo semplice lettura o studio, che è stata ristrutturata da poco e che si trova sempre a ridosso del centro, quindi nei pressi dell'area oggetto dell'intervento di rigenerazione. Quindi terminato il restauro ci siamo resi conto che la biblioteca per come è riorganizzata offre anche molti altri servizi e attività ai cittadini: il sabato pomeriggio fa servizio di disegno, di lettura, attività per bambini divise per fasce di età.

L'esigenza, emersa mentre ristrutturavamo l'edificio storico, è stata quella di

dedicare un nuovo spazio tutto per i bambini, che ora la biblioteca non ha.

Non un contenitore di libri, ma stanze, gestite dalla biblioteca comunale, che vengono aperte sia di mattina durante l'anno scolastico per attività decise con la direzione scolastica che nel pomeriggio secondo un piano personalizzato per ciascuna fascia di età. Quindi troviamo qualche librettino e qualche gioco per i più piccoli e sedute con cuscini per i più piccoli, poi c'è anche uno spazio per fare piccoli spettacoli di marionette, tutto molto piccolo perché l'edificio chiaramente è uno scrigno, un piccolo gioiello che abbiamo chiamato Palazzo leggenda.

I costi sono sostenuti dalla biblioteca e quindi direttamente dal bilancio del comune. Solo in determinati periodi dell'anno, in occasione di determinati eventi, è possibile attivare risorse esterne perché il servizio biblioteca è garantito non solo dal personale interno dell'amministrazione ma anche da una cooperativa con la quale è possibile incrementare il plafond delle ore di attivazione del personale per determinate esigenze dell'amministrazione. Sicuramente sono aumentati i costi per le utenze, il riscaldamento, l'energia elettrica, l'acqua: è un immobile funzionante che comporta ovviamente nuovi costi. Però siamo consapevoli di aver aperto un importante servizio alla cittadinanza, abbiamo pensato ai più piccoli, abbiamo dato l'immobile più antico e il più importante dal punto di vista storico ai più piccoli,

nella speranza che ci si affezionino e giocandoci comprendano dove sono.

Per questo abbiamo reso agibile la torre dando la possibilità addirittura ai bambini di salirci fin su, grazie ad un accordo con la Soprintendenza che ci ha consentito di collocarci una scala in ferro che arriva fino alla terrazza. Tanti cittadini ci hanno detto di non sapere che esistesse la torre,

non sapevamo che era possibile vedere la città dall'alto e questa è una grande soddisfazione.

Al piano terra abbiamo realizzato due uffici gestiti

dall'ufficio cultura e da associazioni del terzo settore che si occupano di promozione del territorio quindi c'è uno sportello per i giovani che si affacciano al mondo del lavoro e un altro ufficio che svolge attività di informazione su tutti i servizi alla persona offerti dal Comune. Noi dei lavori pubblici e del patrimonio abbiamo seguito i lavori poi, una volta realizzata l'opera, lasciamo ai colleghi di settore la gestione delle attività e quindi non conosciamo nel dettaglio il loro lavoro.

La fase del passaggio delle consegne fra uffici dell'amministrazione è una fase delicata,

perché spesso capita che alle rigidità procedurali imposte agli uffici tecnici corrispondono maggiori flessibilità comportamentali da parte degli Uffici settoriali, quindi in questa fase occorre trovare un equilibrio. Questo è stato facilitato dal coinvolgimento dei colleghi sin dalle prime fasi del procedimento in modo che quando siamo in dirittura d'arrivo iniziamo dei tavoli tecnici con i colleghi interessati in base alle funzioni che l'amministrazione decide di inserire all'interno dell'immobile. Operativamente questo avviene nel momento in cui il Rup ritiene che nell'arco di tre mesi riesce ad arrivare alla fase di collaudo - perché questo è il tempo necessario in media per passare dalla fine lavori all'approvazione del collaudo (per la pulizia, la revisione di quello che è stato fatto, il controllo che tutto funzioni - in quel momento quando la procedura si sta avvicinando al verbale di ultimazione lavori si avviano i contatti con i colleghi che si occuperanno della fase successiva. Si inizia così un percorso fatto insieme dove l'ufficio che ha seguito l'appalto è di supporto e di spiegazione agli altri che così assorbono tutti i dettagli tecnici, i requisiti, le particolari caratteristiche dell'immobile, di come potrebbero essere sfruttati gli spazi. L'Ufficio che ha condotto l'appalto è coinvolto nelle procedure per gli arredi (siede sempre nelle commissioni di gara) perché conoscendo meglio l'immobile riesce a dare degli spunti non solo estetici. Quindi inizia

una fase da fare "a braccetto" con gli uffici che si occuperanno della gestione e delle attività, perché il passaggio delle consegne non si esaurisce in una mera consegna delle chiavi.

L'Ufficio segue l'entrata del collega o del soggetto gestore seguendo anche l'accensione degli impianti, si accerta che il collega se ne impratichisca, segue la ditta per la manutenzione per capire se è tutto chiaro, se ha tutte le schede tecniche a disposizione per poter intervenire, gestisce i rapporti con i fornitori di acqua, gas, energia elettrica, con il gestore della fibra. Quindi sono poi gli Uffici e gli enti gestori che decidono e seguono tutto il resto: le attività e i servizi da fornire al cittadino; chi si è occupato delle procedure di

Il primo bando di coprogettazione per la gestione dell'immobile, è partito che noi eravamo al 50% dei lavori eseguiti

appalto e dei lavori non mette bocca sui requisiti che deve avere il soggetto gestore, su che tipi di attività svolgere dell'immobile, su che tipo di funzioni dare al cittadino. Le tempistiche del passaggio di consegne nel caso della biblioteca è stato semplice perché essendo la biblioteca interna al comune i colleghi dei settori operativi sono stati spesso invitati nel cantiere anche durante i lavori, hanno ricevuto le planimetrie per individuare le varie soluzioni di arredo, per studiare bene le tipologie di servizio da fornire e quant'altro. Quindi

il passaggio è stato abbastanza rapido perché dal collaudo noi siamo riusciti in due mesi a consegnarlo agli uffici competenti e in tre mesi e mezzo ad aprirlo al pubblico.

Nel caso della ASL c'è stato bisogno di più tempo, perché chiaramente anche l'ASL ha le sue procedure amministrative e gestionali, quindi bisogna anche rispettare i loro tempi. È entrata circa sette mesi dopo, quando gli appartamenti erano già occupati, perché un ente non firma un comodato in due giorni. L'arredo l'hanno fatto loro, hanno verificato loro i vari impianti, hanno dovuto seguire le loro procedure.

Anche

per il condominio solidale abbiamo impiegato più tempo ma non più di quello compatibile con le procedure di coprogettazione:

il primo bando di coprogettazione per definire come configurare la gestione dell'immobile, è partito che noi eravamo al 50% dei lavori eseguiti, quando le parti strutturali erano fatte e avevamo una visione dell'andamento del cantiere, perché erano quelle che più ci davano preoccupazione. Quando siamo passati alla messa in opera degli impianti e degli infissi avevamo davanti ancora un anno di lavoro (complessivamente i lavori sono durati un paio d'anni) abbiamo preso a braccetto l'Ufficio dei servizi sociali per predisporre il bando di coprogettazione, si sono svolti gli incontri con l'aggiudicatario, abbiamo fatto valutazioni su quale poteva essere il taglio da dare a questi appartamenti, ecc. Nella sostanza se avessimo iniziato il percorso al collaudo sarebbe passato un anno con il locale chiuso e vuoto. Abbiamo

evitato in approccio sequenziale

anticipando le fasi e ovviamente assumendoci dei rischi, perché non è detto che tutto fili liscio come l'olio: c'è il rischio che se arrivi troppo presto con la gestione e i lavori non sono finiti, ci si debba stoppare. Però abbiamo preferito rischiare uno stop nella gestione piuttosto che avere un immobile

completato e vuoto per un anno.

Non siamo invece molto contenti dell'ultimo progetto perchè purtroppo non riusciamo a chiuderlo:

è completo al 90 per cento, forse anche 95, ma non riusciamo a chiuderlo perché abbiamo grossi problemi con la ditta per la chiusura dei lavori e stiamo valutando di rescindere il contratto anche se manca pochissimo alla fine. Sono sei mesi che praticamente il cantiere è fermo e

dispiace perché non dipende da noi e questa è una grande frustrazione

per noi che teniamo molto al lavoro che facciamo. Si ritorna al problema che la ditta non era all'altezza, nonostante tutte le certificazioni e tutte le qualifiche che aveva fornito in gara d'appalto per aggiudicarsi una gara di questo tipo. Forse erano qualifiche non del tutto centrate sulla tipologia del nostro appalto, oppure sarà dipeso da altre combinazioni come per esempio che la direzione lavori in questo caso è esterna, non interna come negli altri casi, quindi al tavolo non siamo in due ma tre e sicuramente le problematiche non sono in capo solo ed esclusivamente alla ditta. Però forse una ditta più brava nel trattare questo tipo di immobili sarebbe riuscita a chiudere. Così abbiamo dato degli appalti più piccoli per dettagli settoriali come il restauro di un finestrone immenso che la Sovrintendenza non ci fa cambiare e ce ne ha imposto il restauro, abbiamo appaltato piccole rifiniture a ditte di zona specializzate e speriamo a settembre di riuscire a fare la parte esterna che ancora manca, una specie di piazzetta. Vorremmo chiudere in qualche modo, poi se rimarranno delle cose da fare vedremo come farle perché ci abbiamo provato in tutti i modi, ma l'impresa non riesce a comprendere il problema e a risolverlo. Speravamo in un subappalto di questa parte ad una impresa più specializzata nel settore, soprattutto nell'antincendio dove si concentrano le difficoltà. Avere instaurato un immobile di quel tipo e avere problemi con l'antincendio è come non averlo fatto, perché poi non si può aprire, non si può depositare una SCIA. Quindi su questo speriamo davvero a settembre di sciogliere tutti questi problemi, anche se con forti ritardi. Abbiamo anche fatto ricorso ad una assistenza legale, ma la ditta ha insufficienze anche su questo fronte, non interloquisce adeguatamente neanche dal punto di vista prettamente legale, non hanno mai fatto una riserva sul registro di contabilità che è un passo a loro stessa tutela. In effetti è la prima volta che ci succede perché abbiamo sempre avuto rapporti con le imprese, abbiamo sempre discusso su vari aspetti, ma abbiamo sempre trovato le soluzioni tecniche e legali che ci hanno portato a concludere i lavori.

Comunque

su tre progetti con un unico RUP su questo intervento solo uno presenta ancora una piccola insufficienza e quindi siamo molto contenti dell'esito complessivo.

Comunque ora siamo nella fase di individuazione dei gestori. L'ex ospedale è una parte di un immobile gigantesco sul quale siamo partiti con questo intervento di rigenerazione che prevede la ristrutturazione e la riqualificazione di un terzo di tutto il complesso che abbiamo terminato. Il secondo blocco è in cantiere, abbiamo già appaltato i lavori con fondi PNRR che nel frattempo sono arrivati e che ci consentono di procedere abbastanza velocemente. Poi rimane il terzo blocco che è più piccolo e distaccato dalle altre parti che non è ancora disponibile una progettazione esecutiva.

Sul primo blocco abbiamo al piano terra un bar-caffetteria. Al primo piano abbiamo un salone enorme che non può essere diviso perché la Sovrintendenza lo vuole con doppio volume aperto come era nato originariamente, dove possono essere fatti corsi, convegni e lezioni o corsi di formazione per aziende (una grande azienda informatica del territorio ha espresso il bisogno di luoghi dove fare i corsi di specializzazione ai propri dipendenti) con degli uffici a fianco al momento chiusi. L'ultimo piano è un altro salone delle stesse dimensioni di quello precedente però con un'altezza di 3 metri quindi più piccolo, non ha il doppio volume, è quindi possibile provvedere a divisioni coerenti per uno spazio di coworking. Per la gestione pensavamo di dare ad un unico soggetto tutti e tre e i livelli ma

non stiamo trovando un equilibrio economico finanziario adeguato e quindi stiamo valutando se suddividere le attività.

Potrebbe essere lasciata al Comune la gestione della sala grande che appare la più difficile, pensando di affittarla a più soggetti che ne fanno richiesta per attività estemporanee nell'arco dell'anno, così forse potrebbe risultare più facile sostenere le spese. Al soggetto esterno, quello per il coworking, andrebbe la gestione anche del bar-caffetteria, e lui potrebbe anche riaffidare a soggetti del settore il piano alto con quattro uffici che possono essere adibiti sempre a coworking, ma con la divisione in salette isolate con capienza limitata a cinque o sei postazioni di lavoro. La dirigente del settore dei servizi al cittadino, competente per la fase successiva alla chiusura dei lavori, ha già predisposto due bozze di bandi e avendo appena avuto un cambio di Giunta ci siamo ripromessi di far vedere il tutto al nuovo sindaco, perché prima di uscire con un bando è giusto che anche lui sia consapevole dell'idea della giunta precedente. Non sappiamo ancora se porterà delle modifiche, ma il nostro obiettivo

è di arrivare a settembre a decidere come chiudere con la ditta appaltatrice e si decida di pubblicare il bando. A valle di queste decisioni si ripropone lo stesso cronoprogramma che seguiamo per tutti: completare i piccoli lavoretti che abbiamo già appaltato, chiudere i vari collaudi, per fortuna quello strutturale è chiuso, stiamo chiudendo quelli impiantisti e ci manca da chiudere l'antincendio. Quindi l'obiettivo sarebbe di chiudere l'anno avendo individuato il soggetto gestore. Come per il condominio solidale, abbiamo avuto una stretta collaborazione fra gli Uffici che seguono i lavori e quelli di settore competente per materia. La collaborazione nasce a monte e poi si sviluppa anche a valle perché possiamo dire che

per far funzionare le cose non stiamo mai fermi.

Stiamo cercando quindi di sondare tempestivamente l'appetibilità di quel contenitore di cui manca solo il 5 per cento per essere chiuso perché le cose cambiano nel corso del tempo. Quando quattro anni fa abbiamo progettato l'intervento, l'idea del coworking era al primo posto, tutti cercavano stanze per il coworking, poi il mondo è rapidamente cambiato: ci sono stati i problemi economici, sbalzi di costi, ecc. e quindi ci stiamo accorgendo che

non è detto che oggi il coworking sia effettivamente quello che serve, ecco perché non possiamo mai rimanere fermi.

Abbiamo fatto un convegno aperto dove sono venute realtà anche da fuori a raccontarci come hanno utilizzato contenitori di questo tipo, li abbiamo invitati a raccontarci esperienze diverse, abbiamo chiamato soggetti gestori di strutture simili in altre regioni, (Emilia, Lombardia) per capire quali modalità consentivano effettivamente la sostenibilità economica e questo

ci ha fatto riflettere, ci ha fatto aprire orizzonti un pò diversi da quelli dai quali eravamo partiti.

Quindi ecco perché ora stiamo valutando un bando, due bandi, che si devono tenere insieme, devono essere sinergici, perché vogliamo mettere sul mercato una proposta coerente con i bisogni e che stia in piedi economicamente, con un quadro economico finanziario reale. La convinzione dalla quale partiamo per la gestione è che il Comune troverebbe troppo impegnativo gestire direttamente questo stabile, e non solo per la nota carenza di personale. Ovviamente nel caso non si riuscisse a trovare un gestore l'amministrazione non lascerebbe i locali chiusi e troverebbe il modo di attivare meccanismi analoghi a quelli che già attualmente utilizza come nel caso del Palazzo delle esposizioni che gestiamo in autonomia affittandolo di volta in volta per eventi, manifestazioni ecc. tramite un apposito ufficio; come dicevamo il grande salone a doppio volume è già

Abbiamo partecipato al bando di rigenerazione del PNRR proprio perché avevamo già in mano il progetto

Ce lo siamo aggiudicati con un finanziamento di 5 milioni di PNRR

previsto venga gestito in questo modo. Stiamo pensando anche in questo caso di attivare una procedura della coprogettazione come abbiamo sperimentato per il progetto del Condominio solidale. In quel caso infatti il Settore competente ha fatto un avviso pubblico per individuare il soggetto con cui fare la procedura di progettazione e seguendo la procedura siamo arrivati a un progetto che convinceva sia il soggetto che l'amministrazione. Gli incontri, i seminari, il convegno che abbiamo organizzato sul coworking sono stati ispirati proprio alla

necessità di coinvolgere soggetti interessati oltre che a svolgere una componente di istruttoria,

di analisi, come tutte le fasi ex ante dei processi amministrativi. Non la abbiamo chiamata formalmente coprogettazione perché non la abbiamo collocata nel format che sta dentro la norma del percorso partecipativo, ma serviva a noi per calibrare l'eventuale bando, eventualmente anche di coprogettazione, ed evitare il rischio di scriverlo in modo astratto e avulso dalla realtà. Poi chiaramente c'è sempre un rischio, perché non abbiamo comunque la palla di cristallo, volevamo provare a far uscire un bando che il mercato potesse ritenere appetibile, quindi dentro il contesto reale nel quale dobbiamo operare.

Importante considerare che

l'intera progettualità è partita compiendo un unico studio fattibilità iniziale su tutto lo stabile,

anche sul terzo lotto sul quale ancora dobbiamo scendere nella progettualità specifica; in effetti è stata una richiesta dalla Sovrintendenza e anche dai Vigili del fuoco che volevano una visione complessiva dell'intervento, Proprio grazie a questo abbiamo potuto procedere velocemente anche con il secondo lotto perché avevamo già individuato cosa farci e quali funzioni metterci dentro quando abbiamo fatto lo studio di fattibilità unico. Quindi avevamo uno studio di fattibilità unico

poi diviso in lotti

perché chiaramente è immenso e non potevamo affrontare la sostenibilità economica tutto e subito. Siamo partiti col primo lotto per il primo intervento di rigenerazione con i fondi europei della Regione Toscana. Abbiamo partecipato subito alla corsa per il secondo lotto quando sono usciti i bandi di rigenerazione del PNRR proprio perché avevamo già in mano il progetto, e così ce lo siamo aggiudicati con un finanziamento di 5 milioni di PNRR cofinanziato dal Comune con un altro milione e mezzo di comune. Per la gestione abbiamo puntato

a valorizzare e sviluppare realtà che già sono attive in città ma che non hanno possibilità di evolvere perché

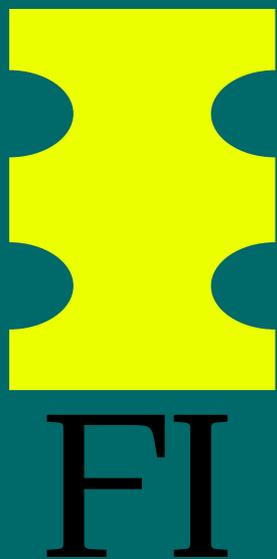
collocate in un strutture anguste.

Sappiamo che lì ci andrà il Centro Musicale di Empoli, una scuola che sta funzionando molto bene con molti iscritti, che ha un forte fabbisogno di spazi dove poter far suonare i ragazzi che pagherà un affitto al Comune per nuove aule di musica, una sala per bambini e sala prove. Poi successivamente ci trasferiremo il nostro Museo paleontologico che sarà, come ora, a gestione diretta dell'amministrazione comunale. Abbiamo quindi una idea per tutto il complesso e cerchiamo sempre di

portare avanti la ristrutturazione fisica assieme alle funzioni che vivranno dentro i contenitori

perché ci piace vederli pieni, non vuoti. Ora sul primo intervento dell'ex ospedale l'unico dubbio che abbiamo è la gestione del salone, perché effettivamente anche in termini economici, di riscaldamento, ecc. un salone grande come quello è molto impegnativo. Dobbiamo capire se risulta appetibile una gestione unica da affidare ad un soggetto esterno oppure, come dicevamo, dividere la gestione per evitare che la insufficiente sostenibilità economica del salone incida negativamente sugli altri due spazi che riteniamo invece sostenibili.

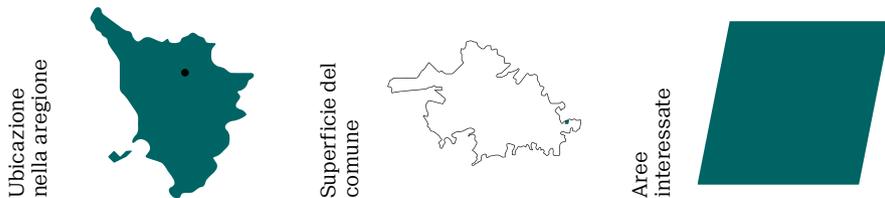
Stiamo portando avanti anche un rapporto con l'Università di Firenze su un'ipotesi di creare luoghi di studio legati alla facoltà di giurisprudenza associando anche il mondo del lavoro del territorio, quindi corsi universitari in materie connesse al fabbisogno di formazione professionale espresso dal territorio. Questi tre progetti cubano circa 14 milioni di euro con un unico Rup che è il dirigente del Settore più quattro tecnici e due amministrativi che però hanno in carico molti altre procedure del Comune. Ad essi si affianca il team di progettazione direzione lavori esterno individuato con bando di gara.



Firenze

LUMEN Laboratorio Urbano Mensola

LUMEN rappresenta uno spazio assegnato in concessione gratuita dal Comune di Firenze all'Associazione "Icchè Ci Vah Ci Vole". Questo progetto di rigenerazione urbana si basa su iniziative culturali mirate alla riqualificazione del patrimonio immobiliare comunale, trasformando uno spazio pubblico dismesso in un nuovo polo culturale accanto al Parco del Mensola. Attualmente, l'associazione possiede una concessione transitoria, con l'obiettivo di ottenere un accordo trentennale definitivo dopo la firma del nuovo Piano Operativo.



Obiettivi

Il progetto mira a creare uno spazio culturale aperto tutto l'anno, accessibile ogni giorno. A causa delle condizioni strutturali dell'edificio (380 mq su due piani), il 90% delle attività attuali si svolge durante il periodo estivo, in attesa della completa messa in sicurezza dello stabile. L'obiettivo del progetto è sviluppare uno spazio capace di ospitare attività culturali continuative, coinvolgendo diverse professionalità e riconoscendo il valore sociale della cultura e delle arti performative.

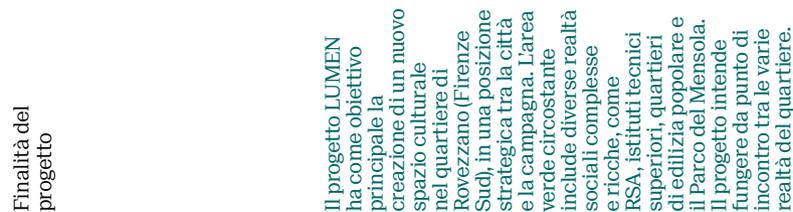
Gestione

L'accordo prevede la concessione gratuita dell'immobile all'A.P.S. in cambio degli oneri di manutenzione ordinaria e straordinaria dello stabile e dell'area verde.

Risultati Attesi

L'obiettivo principale è quello di creare uno spazio che sia sostenibile sotto diversi aspetti: economico, sociale e umano. Si punta a dare valore e riconoscimento non solo al lavoro manuale, ma anche alle attività culturali, cercando di costruire una comunità di persone che collaborano e condividono saperi e competenze. LUMEN vuole essere un incubatore di progetti, ospitando rassegne ed eventi culturali, con un approccio che unisce qualità artistica e sostenibilità economica.

Criticità incontrate Tra le difficoltà incontrate, si è registrato un problema di accesso al credito per gli enti del Terzo Settore, che ha reso difficile sostenere i costi. Inoltre, i membri responsabili dell'associazione si sono trovati a dover gestire responsabilità importanti senza poter contare su rimborsi o compensi. Questa mancanza di risorse economiche ha complicato la gestione e



la sostenibilità del progetto, sia dal punto di vista economico che umano.

Coinvolgimento dei cittadini Il progetto prevede ampie collaborazioni con stakeholder locali, attraverso processi di ascolto e restituzione al territorio. Sono state attivate collaborazioni con enti locali, RSA, scuole superiori, il Tribunale e altre associazioni del territorio.

Stato di avanzamento Attualmente, il progetto è nel secondo periodo di rinnovo di una concessione transitoria della durata di 18 mesi, con validità dal 1° gennaio 2023 al 30 giugno 2024. La concessione transitoria precede la stipula di un accordo trentennale.

La parola ai protagonisti

Partiamo da una cosa basilare:

abbiamo il sogno di realizzare autonomamente le cose utilizzando il costruirle come metodo per ingaggiare altri per fare impresa culturale

creando valore sul territorio, non confondendolo con l'idea manageriale della gestione dei numeri che si possono estrarre dal territorio. Pensiamo che il sogno non si esaurisca nei nostri bisogni, nelle nostre urgenze, nel nostro immaginario, perchè poco per volta esaurirebbe il suo scopo, ovvero quello di essere un luogo che deve essere uno spazio che offre dei servizi. Quindi partiamo creando le condizioni per far sì che

un punto di debolezza diventi un punto di forza,

cioè che si sia in grado di mutare il percorso in base agli spunti concreti che arrivano dall'uso dello spazio.

Se una determinata funzione come il coworking funziona, se una determinata funzione come un workshop funziona bene, investiamo nella rete di rapporti che abbiamo creato, ma

se non funziona si riadatta.

Alla stessa maniera si utilizzano tutte queste attività come se fossero satellite dietro l'idea generale di fare impresa, con la responsabilità di creare autosufficienza e di partecipare all'autosufficienza di tutto lo spazio. Cosa vuol dire? Che il workshop non lo faccio fino a sé stesso: per esempio vogliamo fare il convitto piuttosto che il campeggio, piuttosto che la residenza d'artista perché c'è un problema di accoglienza a Firenze, allora il workshop diventa workshop di coprogettazione e autocostruzione di bungalow, in modo tale che con i partecipanti al workshop si va a costruire qualcosa che può essere usato a coda lunga per fare altro.

Devo stare largo, perché è impossibile per me stare stretto,

questo è lo spirito col quale progettiamo e facciamo le cose. Io conduco l'impresa grazie al fatto che vengo da una famiglia che aveva un'impresa, da quando ero bambino. Ho visto fallire mio nonno nell'essere monotematico e grazie alla mia esperienza a Berlino, Marsiglia, Lione, sono tornato qui con l'idea di costruire un posto come questo, perché l'ho visto altrove, quindi non me lo sono inventato da zero. Il centro del discorso è proprio questo, non può esaurirsi in quello che stiamo facendo ora, perché

tra qualche anno le esigenze muteranno e secondo me i luoghi devono essere capaci di assecondare il cambiamento.

Un esempio del modo di agire che abbiamo per la sostenibilità economica e gestionale risiede nel

La prima volta si era pulito un pezzo da 500 metri quadri, la seconda volta se n'è pulito uno da 1500

fare i lavori di migliororia gradual, compatibilmente con le risorse che noi sappiamo gestire.

Non partiamo gestendo un progetto da 250.000 euro, si parte invece da gestirne uno di 2500, si cresce a 7000, da 7000 si cresce a 15000. La prima volta si era pulito un pezzo da 500 metri quadri, la seconda volta se n'è pulito uno da 1500 e si è fatto un intervento con una certa furbizia sempre pensando alla sostenibilità.

Tutti gli interventi di miglioramento sono esigibili,

cioè sono tutti a vista: non c'è un impianto elettrico fatto con le tracce a muro, sono tutte esterne in modo tale che tutti gli euro che noi investiamo sul ripristino e la messa in sicurezza dell'area siano poi messi a garanzia con la banca come aumento del patrimonio perché immediatamente esigibili. La canala, il quadro e il resto qualora vi fosse un debito può essere tranquillamente rimosso e rivenduto, chiaramente con una variazione di prezzo, e questo viene riconosciuto dal perito bancario in occasione della richiesta di un affidamento. Nell'idea di costruire un'impresa ed allargare questo metodo a modello di processo, partiamo dalla necessità di

creare un database di esperienze,

perché più si fanno le cose, più si studiano le esperienze in giro, più ci si rende conto che quello che funziona qui a Firenze Sud, non è detto che funziona a Firenze Nord e non è detto che funzioni a Caltanissetta, come non è detto funziona a Milano.

La grande novità che noi abbiamo portato è la totale inversione del paradigma: non c'è uno stato dell'arte costruito da un'amministrazione che ha un'idea di futuro programmata a lungo termine, c'è invece una base di professionisti che si costituiscono in soggetto giuridico e che attraverso i loro studi

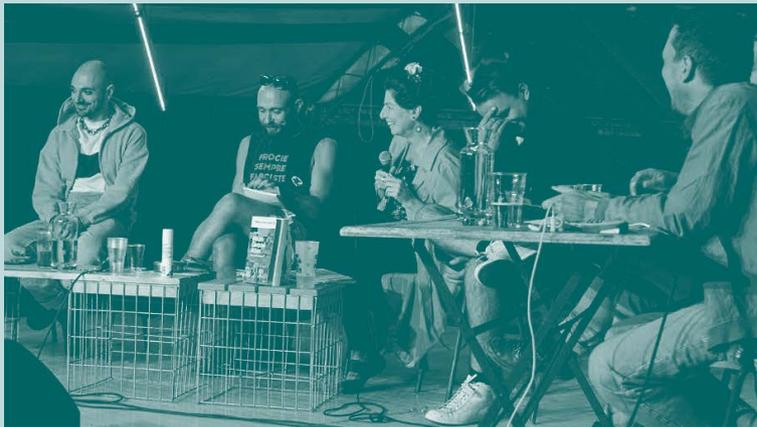
propongono all'amministrazione una progettualità.

L'amministrazione a quel punto non fa un bando, affida il progetto sulla base di regole trasparenti e scritte tra le parti. Il punto centrale del meccanismo è proprio questo: non diventano basilari le attività cristallizzate nell'atto concessorio in sé, quanto l'uso, regolato nell'atto di convenzione, che se ne fa del luogo affidato.

Politicamente il cambio di paradigma è totale.

Il regolamento del Comune di Firenze per l'affidamento del proprio patrimonio in disuso, per il ripristino di uno stabile e per la sua manutenzione ordinaria e straordinaria, stabilisce che per progetti di interesse pubblico si può

dare un bene in affidamento diretto senza passare da bando.

Vedute degli
interventi

Questa è la regola ed è talmente virtuosa che risulta essere più lasco dell'articolo 53 del nuovo codice del terzo settore perché consente, sulla base di quello che viene stabilito dalla pubblica amministrazione e dal Comune - con delibera della Giunta, quindi al più alto livello politico-amministrativo - che

la sua gestione e la sua valorizzazione riveste in sé un interesse pubblico,

come se fosse più importante dell'affidamento o meno a imprese sociali, cosa che invece l'articolo 53 nega. Questo è il punto centrale, ma cosa vuol dire di interesse pubblico? Questa è la parte della Convenzione più interessante perché nell'affido diretto a livello normativo c'è il riconoscimento individuale preciso di un responsabile legale, univoco per qualsiasi tipo di iniziativa o di evento organizzato all'interno del luogo, dai lavori di ripristino alle attività che vi si svolgono. Il motivo invece del ripetuto ricorso allo strumento amministrativo dei bandi è la nomina della commissione di valutazione del bando che si configura come un soggetto terzo che deve attestare o meno la bontà della progettualità. Lo strumento previsto dal regolamento del Comune di Firenze invece va oltre perché affidando la responsabilità diretta del luogo ne consegue che è di interesse sia del pubblico sia del gestore avere un rapporto costante e continuo, stabilire delle regole d'utilizzo, dei riconoscimenti reciproci continuativi nel tempo. La politica a quel punto può anche mutare negli anni l'individuazione dello specifico interesse pubblico. Nel lungo periodo infatti gli interessi della cittadinanza possono mutare e così possono mutare gli indirizzi politici delle nuove amministrazioni e

questo nuovo rapporto amministrativo mette al riparo il soggetto gestore dalla variabilità politica.

Perché se una giunta dicesse che diventa di interesse generale anziché l'occupazione femminile quella giovanile, a quel punto noi dobbiamo dimostrare che investiamo le risorse, i proventi delle attività su questa nuova finalità. Il nuovo paradigma amministrativo consente di evitare i disastri gestionali e le vischiosità dei rapporti pubblico/privato alzando l'asticella della qualità del rapporto pubblico-privato: non più le barriere della lotteria dei bandi ma

una negoziazione diretta e trasparente con i gestori della cosa pubblica.

In un paese che si trincerava dietro la burocrazia per nascondere le vischiosità, noi siamo andati direttamente a monte dei bandi. Abbiamo detto: voi ci date quel bene, lo date per un motivo, vi prendete la responsabilità di darcelo e noi ci prendiamo la responsabilità di gestirlo e valorizzarlo, dimostrandovi che siamo precisi ed efficaci nel perseguire

Il primo bilancio del 2021 ammontava a 65.000 Euro

Nel 2022 il bilancio è cresciuto fino a 200.000 Euro

Ci sono 21 persone a lavorare a stipendio

37 associazioni coinvolte tutte retribuite

Oggi quasi 400.000 euro vengono investiti sulle attività "istituzionali", nel nostro caso di carattere culturale

le finalità per cui ce lo date. Cioè abbiamo bypassato la burocrazia e questo secondo me a livello nazionale potrebbe essere una svolta perché si potrebbero creare le condizioni per far sì che anche attraverso il nostro lavoro, anche attraverso la divulgazione di un database costante di esperienze che si accumulano nel tempo, matura e si consolida la presenza di soggetti terzi che autonomamente si costituiscono, studiano e costruiscono progettualità e che si vanno a posizionare all'interno dello spazio gerarchico della gestione della città come

corpo intermedio fra la società civile e la pubblica amministrazione.

Ecco che il percorso diventa intrigante, perché così si va a discutere tra quelli che sono i bisogni di un gestore del sistema città che ormai non può che ragionare con un approccio manageriale e quella che sono esigenze particolari, il resto della società civile. Su questo uno dei punti di grande difficoltà è quello della

trasparenza,

perché non è una cosa semplice strutturare la progettualità sulla concordia tra le parti nel definire quelli che sono gli obiettivi alti e gli strumenti per valutare se effettivamente questi vengono perseguiti.

Dal punto di vista invece tecnico e pratico nel nostro caso dopo un primo bilancio nel 2021 da 65.000 euro nel primo anno, siamo passati nel 2022 ad un bilancio da 200.000 euro, che ha raggiunto quest'anno i quasi 850.000 euro. Ci sono 21 persone a lavorare a stipendio, 37 associazioni coinvolte tutte retribuite. Stiamo dimostrando che si può fare,

non demonizziamo il profitto, ma si va a discutere dove viene investito,

che è qualcosa di estremamente affascinante. Finalmente non dipendiamo da un controllo estenuante sulle singole attività (faccio seminari o faccio la pizza) ma agiamo con la consapevolezza che seminari o pizze sono di supporto alla finalità che dobbiamo perseguire per la rigenerazione del luogo e questo mi consente di farlo in libertà. Semmai l'amministrazione ci dovrebbe controllare se corrispondiamo salari adeguati, se rispettiamo le normative, se reinvestiamo i profitti nelle attività culturali. Oggi quasi 400.000 euro vengono investiti sulle attività cosiddette "istituzionali", nel nostro caso di carattere culturale, quelle sugli 850.000 euro di fatturato, ne hanno generato circa 470.000 che sono reinvestite sulle medesime attività. È vero che siamo un caso strano ma in realtà siamo il caso che dovrebbero guardare tutti, perché

Oggi quasi 400.000 euro vengono investiti sulle attività "istituzionali", nel nostro caso di carattere culturale

superiamo le catene dell'amministrazione e ci si assumiamo la responsabilità di autorganizzarci e autolegittimarci

e di trovare un equilibrio tra soldi, costi e gestione. Come lo faccio? Lo faccio gradualmente e costruendomi la possibilità di aggiustare gli errori che commetto e dall'altra parte facendo sì che ogni reparto contribuisca, in quota parte, all'equilibrio generale.

Da un punto di vista più politico occorre prendere atto che per gestire una città, un paese, una regione con gli strumenti a disposizione in questo momento è molto difficile, molto complesso proprio per la quantità di paletti, di richieste stringenti, di dettaglio, con rendicontazioni estenuanti per contenuti e per scadenze. Alla fine abbiamo una amministrazione che passa la sua vita come il bambino delle favole che metteva il dito nella diga per evitare che venisse giù tutto. Diventa quindi centrale rendersi conto che se l'amministrazione invertisse il paradigma e legiferasse sulla base di tutta una serie di esperienze di base - alla luce delle quali potrebbe pretendere di rispettare determinati vincoli generali ma di avere un diverso approccio nella restituzione del valore e dei risultati, concordando con i gestori il linguaggio e l'impatto - svolgerebbe una azione di abilitazione dei nuovi soggetti a presentare nuove progettualità. Così

l'amministratore politico, abbandonando la logica dei bandi al buio, potrebbe disporre di un più vasto ventaglio di opportunità

con un più alto grado di qualità e potrebbe così farne una sintesi più alta accompagnando i nuovi soggetti verso una maggiore crescita delle loro autonome capacità di gestione di progetti con finalità di interesse generale. Poi puoi arrivare ovviamente a pretendere da loro anche il rispetto delle regole contrattuali nei rapporti di lavoro, la trasparenza nei conti e tutti gli altri adempimenti necessari per un corretto svolgimento delle attività.

Solo così potranno essere evitate le patologie di bandi che fanno piovere a pioggia risorse pubbliche su una enorme quantità di piccoli e numerosi soggetti, con il nostro approccio ne verrebbero invece fuori

pochi, solidi e affidabili sui quali investire su un arco temporale di medio lungo periodo

e in questo modo l'amministrazione potrà anche ottenere delle entrate imponendo un onere equo per l'affidamento del bene. A noi hanno proposto di acquistare il bene, ma abbiamo rifiutato perché noi pensiamo che il bene debba rimanere di proprietà pubblica.

Entrando nel dettaglio delle procedure amministrative serventi per questo diverso approccio, occorre partire dal presupposto che stiamo parlando di

beni pubblici in disuso e potenzialmente in alienazione

che sono inseriti in una apposita lista. La caratteristica di tali beni è quella di non avere vincoli amministrativi, non sono destinati ad uso abitativo, né hanno vincoli delle sovrintendenze ai beni culturali: sono contenuti quindi nel patrimonio non abitativo del Comune (fra l'altro da tutti i comuni d'Italia utilizzati come garanzia per effettuare gli scostamenti a bilancio). Quindi l'oggetto attorno al quale si costruisce l'atto amministrativo ha per oggetto il ripristino di stabili in disuso di proprietà pubblica, che possono essere riportati in vita evitandone il naturale deperimento derivante dal disuso e quindi comportando una prima fonte di guadagno per il Comune ottenibile dalla valorizzazione del bene.

La prima cosa che gli enti locali dovrebbero fare per attivare la procedura dovrebbe essere un censimento che porti alla individuazione di un certo numero di stabili coerenti con tali caratteristiche amministrative, provvedendo quindi a renderne coerente tutta l'architettura amministrativa necessaria: le destinazioni d'uso e gli eventuali i cambi di destinazione in sintonia con la visione programmatica della città. Poi il censimento dovrebbe contenere una verifica puntuale dello stato dell'arte dal punto di vista pratico: verifiche catastali, presenza o meno di abusi, ecc.

Nel nostro caso tutto ciò non esiste. Il Comune è il secondo comune d'Italia per numero di operatori all'interno del patrimonio non abitativo, per numero di stabili a loro disposizione, perché ne abbiamo troppi. Oramai non è colpa di nessuno, però questi sono

i vizi di forma che vanno superati per utilizzare virtuosamente stabili di questo tipo.

Nel nostro stabile c'era una Asl che dal 1995 andava avanti con le autocertificazioni per essere a posto con gli adempimenti amministrativi e oggi, dopo tre anni che noi siamo dentro, hanno sistemato il rilievo al catasto. Ma abbiamo dovuto urlare per ottenerlo, perché il piano di sopra è difforme rispetto al piano di sotto di ben un metro e mezzo, non esiste una mappa fognaria, non esiste una mappa dello stato dell'arte degli impianti elettrici esistenti, non esiste una mappa del verde. Non esiste nulla, lo stiamo facendo noi: lo facciamo e lo doniamo, ma lo facciamo con le nostre risorse e a fine anno rendiconto quanto abbiamo investito per sistemare tutte le pratiche che dovrebbero essere in capo all'ente locale proprietario dell'immobile: quest'anno abbiamo speso 28.000 euro per professionisti terzi. Nella sostanza

siamo noi a semplificare la vita degli uffici pubblici.

Poi c'è il secondo punto centrale, la destinazione d'uso. Ci

servirebbe un POC, un piano di sviluppo territoriale, con la scelta degli spazi coerente con il piano, per far sì che l'atto di concessione e quello successivo di utilizzo preveda chi e a quali costi debbano essere svolti i lavori di ripristino, ordinari e straordinari, degli stessi: per tutti questi aspetti

occorre sedersi ad un tavolo, discuterne e inserirli nell'atto.

A tale proposito noi stiamo vivendo una situazione veramente particolare e utile da raccontare. Circa l'utilizzo dello stabile noi facciamo musica dal vivo, musica elettronica, spettacoli culturali e quant'altro. Questa è una zona che fino a due anni fa era a destinazione agricola che, in occasione dei nostri eventi, si trova oltre 3000 fruitori nelle serate di punta, con tutte le difficoltà del caso. Poi la fruizione è legata alla sottoscrizione della tessera associativa, solo con essa un cittadino può venire alle nostre iniziative, poiché gli uffici non riescono a mettere in sicurezza tutta l'area (c'è lo stabile, più 2 ettari di terreno e una responsabilità spalmata su più uffici, da quello per il verde pubblico, a quello per il patrimonio, la Asl, ecc.). In assenza di una analisi di base sullo stato dell'arte (c'è un oliveto secolare, un frutteto secolare) lo stiamo facendo noi e lo stiamo depositando, ma ancora non siamo arrivati alla fine del percorso. L'ipotesi di utilizzo che ne veniva fatta a livello di pianificazione territoriale non è conforme con le attività che noi stiamo sperimentando e quindi non solo risulta

difficile spiegarlo ai cittadini

che vivono nei pressi (anche se noi riusciamo a contenere l'impatto acustico grazie a sistemi di qualità)

ma anche alle autorità

che sono tenute a far rispettare tutti gli adempimenti e le compatibilità amministrative.

La Convenzione che stiamo proponendo e negoziando con il Comune riflette queste problematiche. Abbiamo scritto il nostro progetto a maglie larghe in modo da poter contenere tante attività (dalla fattoria didattica, al convivio, alla residenza d'artista, al parco d'arte) e abbiamo previsto che essendo

tutte le progettualità vincolate all'interesse pubblico, dovevano essere ridiscusse col pubblico.

Questo che potrebbe apparire come un cappio al collo in realtà costringe l'amministrazione a sedersi al tavolo e, quando ci riusciamo, noi ci presentiamo con tutta una serie di studi, relazioni tecniche, dati e documentazione tali che alla fine il Comune si trova di fronte a una serie di lavori di ripristino, migliori, messa in sicurezza e il rapporto con loro si scioglie. Tornando alla

necessità della tessera associativa

ci teniamo a dire che rappresenta l'unico modo legale trovato

per avere una copertura assicurativa verso i terzi che vi entrano. Così

pur essendo di proprietà pubblica, lo spazio non è aperto al pubblico

quindi a quel punto tutti gli adempimenti - relativi alla Asl, al pubblico spettacolo, quelli per le manifestazioni temporanee - sono in capo alla responsabilità dell'organizzatore perché non essendo aperto al pubblico è come se fosse un luogo privato che ha sempre l'onere di svolgere tutte le pratiche (il piano aziendale per la sicurezza, il piano dei dipendenti, ecc.) quindi non si applicano più le norme generaliste per la gestione di parchi, giardini e beni comuni.

Prendiamo ad esempio le nostre serre. Ve ne erano di preesistenti molto grandi, fatte per la coltivazione. Una di queste la abbiamo scavata di un metro e mezzo, la abbiamo tamponata con materiale fonoassorbente e pannelli fonoassorbenti. A quel punto abbiamo detto agli uffici comunali: ci avete dato un posto a destinazione agricola però nel progetto che ci avete approvato, con determina dirigenziale e approvazione della giunta, ci possiamo fare eventi culturali. Allora poiché siamo in uno spazio di proprietà pubblica ma non aperto al pubblico, non abbiamo bisogno di attivare le procedure per il pubblico spettacolo, purché rispettiamo la legge nazionale sul disturbo della quiete pubblica, ecc., quindi abbiamo installato dei microfoni di rilevazione per far sì che i decibel siano contenuti entro i limiti previsti, abbiamo tamponato la serra certificando i teli usati e certificato anche la terra (abbiamo chiamato un geologo per fargli fare la prova fonoassorbente sulla terra) e così anche per la copertura. A quel punto abbiamo iniziato a organizzare gli spettacoli.

Quando è arrivato il maresciallo della polizia la prima volta era molto nervoso, la seconda è andato via contentissimo perché gli avevamo dato tutti gli atti e lo avevamo invitato a sedersi per leggere le carte e parlarne perché secondo noi questa cosa funziona. Ricordiamo quando disse: "ma questa è una macedonia?" Certo risponderemo, abbiamo tutte le carte a posto e ci assumiamo tutte le responsabilità: ci fece i complimenti perché disse che questo era un modo corretto di gestire la cosa pubblica e di rispondere adeguatamente al cittadino. Quindi ricapitolando

la nostra attuale condizione amministrativa è in divenire.

A valle del progetto che abbiamo presentato abbiamo stipulato una Convenzione trentennale - approvata con una delibera di giunta e con una determina dirigenziale - che parte dal momento in cui viene stipulata una seconda Convenzione di pari durata contenente il piano operativo che ha in seno il suo cambio di destinazione d'uso. La seconda Convenzione dovrà contenere la verifica e la messa a norma di tutte le conformità urbanistiche del caso e quindi il cambio

di destinazione d'uso dell'edificio che in questo momento è destinato all'accoglienza di terzi. Il nuovo POC comunale (la nuova pianificazione urbanistica) è all'approvazione della Regione e una nuova integrazione che include il nostro stabile è passata dal Comune alla Regione.

Nella prima Convenzione abbiamo anche inserito delle clausole di salvaguardia. Avendo la consapevolezza di non avere ancora l'esperienza per accollarci la responsabilità di un bene per trent'anni, abbiamo previsto una prima assegnazione per diciotto mesi, stimando il tempo necessario per l'approvazione del POC, durante i quali noi sperimentiamo le prime forme di attività contenute nel nostro progetto.

A seguito di questa fase transitoria potremo negoziare la seconda Convenzione per l'utilizzo e regolamentare lo scambio di informazioni, la trasparenza, il monitoraggio delle attività. Questi aspetti sono importanti sotto il profilo dei nostri adempimenti, per esempio: quali sono gli strumenti per legittimare che effettivamente abbiamo investito le risorse nel modo concordato? Dobbiamo investire una quota tutti gli anni sul ripristino dell'immobile visto che sono tenuto tra trent'anni a restituirlo completamente ripristinato? Ad oggi non è stato fatto un capitolato dei lavori stimati perché c'è solo il nostro, non c'è una perizia di parte comunale.

Vicissitudini politiche e ritardi nell'approvazione del POC in Regione hanno allungato i tempi e ci hanno condotto ad un rinnovo della assegnazione per altri diciotto mesi. E qui si entra dentro le criticità perché ovviamente non essendo proprietari dell'immobile, l'unica possibilità per accedere al credito, a parte le proprietà personali essendo un'associazione, potrà essere costituito dal capitale dell'impresa sociale srl che diventeremo ad ottobre oppure dalle proprietà dell'associazione o dell'ente in sé e qui si torna ad un concetto già espresso in precedenza: sulla base delle nostre conoscenze in materia di rigenerazione urbana basata sull'autocostruzione e sull'architettura temporanea,

abbiamo basato tutto sul concetto di precarietà e di flessibilità che sono due facce della stessa medaglia.

Tutto quello che abbiamo realizzato nel tempo è

tutto modificabile e rimovibile

quindi da un punto di vista imprenditoriale se sbagliamo qualcosa (vedi la posizione del bar, la tipologia di offerta della cucina, la tipologia di strutture) lo posso modificare. Dall'altra parte

sfruttiamo anche il periodo transitorio per l'apprendimento attraverso la sperimentazione delle attività

(è difficile l'utilizzo nel periodo invernale) secondo il principio che non prendi un ristorante se non ha mai gestito un chiosco:

Dobbiamo riconsegnare lo stabile che adesso viene valutato a 350.000 euro, più 900.000 Euro di lavori altri

questo è il principio cardine sul quale stiamo impostando tutto il nostro lavoro.

Ultima nostra caratteristica, coerente con questa impostazione, è che tutto il materiale, gli impianti, le attrezzature sono esigibili. Per capire meglio il meccanismo ritorniamo al nostro status giuridico: noi siamo un concessionario gratuito di uno stabile che in cambio provvede alla manutenzione ordinaria e straordinaria del medesimo che, al termine del trentennio, deve essere riportato allo stato ottenuto con i lavori di ripristino concordati. Nella sostanza l'ultimo giorno dei trent'anni, dobbiamo riconsegnare lo stabile che adesso viene valutato a 350.000 euro, più 900.000 euro almeno di lavori che ora stiamo stimando per fissarli nella convenzione.

Non avendo la disponibilità di tali somme realizziamo tutti i lavori "fuori posa" per portare a garanzia di una richiesta di indebitamento il materiale e gli impianti. Per esempio partiamo dalla constatazione che non posso prevedere sin d'ora che per trent'anni al primo piano mi servirà una cucina o un laboratorio di cucito, quindi non so se metterci tre prese elettriche perché ci faccio una cucina o diciotto perché ci sarà il laboratorio. Quindi

seguendo il metodo di trasformare un punto di debolezza in un punto di forza, devo fare di tutto per rendere modificabile ogni assetto

e quindi lo realizzo rimovibile, adattabile. Facendolo rimovibile viene riconosciuto al perito bancario come esigibile, quindi l'investimento essendo rimovibile è immediatamente esigibile da parte la banca. Vuol dire che se mettiamo una canale di rame per portare la corrente e spendo 180 euro questo dalla banca viene riconosciuto come proprietà che può essere messo a garanzia.

Altra garanzia spendibile per l'accesso al credito è il nostro flusso stimato di cassa

nel valore del 50 per cento rispetto all'annualità antecedente (avendo scelto di non utilizzare a garanzia i bandi che vinciamo dalla pubblica amministrazione perché non è serio, non è credibile). Il nostro flusso di cassa è credibile e altrettanto lo è il nostro background di competenze riconosciute dai curricula di tutti i soggetti coinvolti all'interno dell'organigramma - che depositiamo e aggiorniamo - che ci consente di dimostrare come abbattiamo con gli oneri figurativi tutta una serie di spese come nessun altro è in grado di fare. L'esempio lo abbiamo già fatto quando abbiamo parlato dei 28.000 euro realmente pagati a sette professionisti perché anche altri hanno svolto prestazioni professionali come donazioni all'associazione e sono stati anche coinvolti tutti i lavoratori della nostra associazione. Tutto ciò per la banca risulta credibile perché

Microfoni ambientali e copertura fonoassorbente ci sono costati 48.000 euro

La banca ci ha finanziato 30.000 Euro alla luce dei guadagni dell'anno precedente

Quest'anno abbiamo potuto fare più di 20 serate

Con le serate abbiamo guadagnato più di 15.000 Euro

quando vede il livello di competenza di capacità e confrontano il loro margine di rischio con la nostra capacità di rimborso ci concedono il fido.

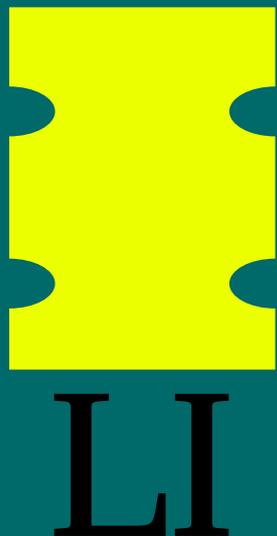
Un altro esempio pratico è utile per capire. I microfoni ambientali e la copertura fonoassorbente ci è costata 48.000 euro, abbiamo chiesto alla banca 40.000 euro di finanziamento, ce ne hanno dati 30.000 perché gli abbiamo fatto vedere un business model col quale i ricavi dell'anno scorso quando abbiamo organizzato quattro concerti ricavandone tra i 10 e i 15.000 euro si sarebbero trasformati in venti concerti grazie a questo nuovo fido. Poi gli abbiamo fatto vedere il nostro progetto e tutte le competenze dei soggetti coinvolti così quest'anno abbiamo potuto effettivamente fare più di 20 serate e ovviamente quest'anno abbiamo guadagnato più di 15.000 euro.

Secondo la nostra esperienza e le nostre convinzioni

le procedure amministrative dovrebbero essere figlie degli esperimenti di base

e quindi costruite sulla base di pratiche che possono essere molto diverse fra loro.

In Comune abbiamo quattro assessorati coinvolti nel progetto, politiche giovanili e cultura, patrimonio non abitativo, verde e urbanistica. L'interlocutore principe, essendo il padrone di casa è l'ufficio del patrimonio non abitativo, al quale abbiamo proposto di recuperare l'edificio in autorecupero come si fa sulle abitazioni, come si fa in Germania. Potrebbe diventare il primo stabile d'Italia recuperato in autorecupero aperto al pubblico perché di solito si ricorre all'autorecupero per le abitazioni civili. Avremmo potuto coinvolgere università e tecniche di bioedilizia, ma i funzionari e i dirigenti non lo hanno compreso.



Livorno

Hangar Creativi

Il Progetto Hangar Creativi nasce dalla volontà dell'Amministrazione Comunale di Livorno di rilanciare il compendio ex ATL, un'area centrale e strategica della città, attraverso la rigenerazione urbana su base culturale. L'area di intervento è situata tra Via Carlo Meyer e Via Forte dei Cavalleggeri. Dopo aver ospitato uffici e depositi della società di trasporto pubblico locale ATL, il compendio è tornato nelle disponibilità del Comune di Livorno.



Obiettivi

Durante una delle fasi più acute della pandemia, il Comune di Livorno ha promosso l'idea di riqualificare temporaneamente il compendio ex ATL, ospitando eventi culturali e artistici. L'iniziativa ha attirato l'attenzione con la partecipazione alla XVII Mostra Internazionale dell'Architettura di Venezia del 2021, intitolata 'How will we live together?'. Livorno è stata l'unica città sponsor, utilizzando gli ex depositi comunali dell'ATL, rinominati da quel momento 'Hangar Creativi'.

Gestione

La gestione degli spazi sarà affidata a soggetti pubblici e privati, attraverso un modello di partenariato pubblico-privato che garantirà una gestione sostenibile degli Hangar Creativi e delle aree adiacenti. Il Comune di Livorno sta già lavorando per garantire l'agibilità temporanea degli spazi. Nel contempo, varie associazioni stanno lavorando per vitalizzare gli HANGAR, contribuendo anche con le loro attività a dare sostanza agli usi transitori testando le funzioni che sono state ipotizzate dall'Amministrazione per la partecipazione al Bando POR FSR e popolando la coprogettazione che Comune e Regione hanno indicato fra i reciproci impegni nell'Accordo firmato nel maggio 2023.

Risultati Attesi

I principali risultati attesi includono la creazione di un hub culturale e creativo, capace di attrarre investimenti e promuovere l'economia locale. L'area riqualificata diventerà un punto nevralgico per la cultura e l'arte che permetterà di sostenere lo sviluppo e la gestione sostenibile delle strutture.

Criticità incontrate Il progetto ha incontrato sfide legate al reperimento di risorse finanziarie e alla gestione di un'area complessa. Per superare tali criticità, il Comune



ha collaborato con una società esterna per sviluppare un modello di sostenibilità economica basato su partenariati pubblico-privati.

Coinvolgimento dei cittadini Il progetto ha coinvolto attivamente la cittadinanza, tramite un'altra società esterna che ha attivato i cittadini e i portatori di interesse nel processo decisionale attraverso consultazioni e incontri pubblici, contribuendo alla definizione delle linee guida per la progettazione. A conclusione del percorso l'Amministrazione Comunale disporrà di un progetto di riuso transitorio per il sistema di spazi del distretto culturale, contenente indicazioni strategiche e operative. Questo documento progettuale prefigurerà la visione al futuro per il riuso degli spazi, visione condivisa con tutti i soggetti interessati e la dettagliata descrizione delle attività, delle tempistiche e delle risorse necessarie per metterla alla prova e testarne l'efficacia. A quel punto sarà possibile procedere con il percorso operativo di attuazione dei progetti, anche tramite la coprogettazione ex art. 55, commi 3 e 4, d.lgs. n. 117/2017 al fine di selezionare il soggetto/soggetti partner con cui attuare la sperimentazione, preferibilmente tra i soggetti del Terzo Settore intervenuti nel percorso partecipativo. Intanto, l'Amministrazione ha predisposto e realizzato una serie di interventi necessari per garantire l'agibilità e la fruibilità temporanea degli spazi.

Stato di avanzamento

Il progetto Hangar Creativi ha avuto un grande successo con la Biennale di Venezia e ha dato avvio a ulteriori eventi. Attualmente, il Comune ha candidato il progetto per i finanziamenti del Programma Regionale FESR 2021-2027, con l'obiettivo di trasformare l'area in un polo culturale e produttivo. I fondi europei sono un'opportunità per riqualificare l'area e consolidare il progetto.

La parola ai protagonisti

Il nostro caso è un caso molto particolare non solo perché il cantiere si è già chiuso e l'opera è stata realizzata, quanto perché è un

progetto urbano integrato

che ha seguito

un percorso complesso

che è stato possibile anche grazie a finanziamenti che provengono dalla Regione Toscana a valere sui fondi nazionali delle politiche di coesione territoriale. Lo stiamo gestendo in un modo diverso da quello tradizionale perché si tratta di un'area dismessa di proprietà interamente pubblica, molto estesa, 17.000 metri quadri, un'area pubblica nel cuore della città. Non è un'area periferica, non è un'industria dismessa alle periferie della città, è un'area interna alla città, proprio nel cuore del centro perché di cerniera fra quartieri, nel mezzo di una bellissima villa con parco storico confinante col mare, dove c'è il museo Fattori e la terrazza Mascagni. Ci sono dei fabbricati di carattere industriale, con capannoni che ospitavano un deposito dismesso del trasporto pubblico locale, dove si svolgeva la manutenzione degli autobus. Questo

grande complesso è rimasto chiuso per mezzo secolo.

Noi lo abbiamo riaperto in una modalità particolare perché ancora non sapevamo bene cosa ci avremmo. Stavamo facendo il piano urbanistico, ma

non avevamo ancora un'idea conclusa e compiuta.

Lo abbiamo riaperto intanto perché, conoscendo il curatore del Padiglione Italia alla Biennale di Venezia nel 2017, candidammo Livorno come città sponsor della Biennale e ci poniamo l'obiettivo di portare Livorno dentro Venezia; passammo così una settimana per organizzare iniziative da svolgere al Padiglione Italia della Biennale e a Livorno. Eravamo nel periodo delle ripetute uscite e entrate nei lockdown per il Covid e il sindaco nel frattempo, nei giri che faceva per controllare come stava la città, si fece riaprire questo spazio, lo vedemmo e decidemmo di provare a funzionalizzarne una parte. Così apriamo un hangar, un capannone che dava l'impressione di essere già disponibile per svolgerci iniziative, e organizzammo una settimana di eventi, dalla musica nella notte, a seminari e vari altri ben riusciti tanto che da quel momento non l'abbiamo più chiuso. Ecco come

uno spazio in disuso dell'azienda del trasporto locale è diventato il progetto

che chiamiamo "Hangar creativi": quindi di fatto questo capannone rifunzionalizzato, colorato, attrezzato, all'interno di un'area che ancora possiamo definire dismessa, ora viene vissuta dalla città.

Il progetto 'hangar creativi' è stato pensato come un intervento integrato complesso di

rigenerazione urbana su base culturale,

per la quale abbiamo gestito in forma integrata varie fonti di finanziamento (fondi europei FESR e FSE), unendo la rigenerazione urbana materiale e la rigenerazione urbana

immateriale,

con un percorso cosiddetto di 'usi transitori' tramite la coprogettazione con il terzo settore: un percorso di sperimentazione dell'utilizzo degli spazi prima di aprire i cantieri per il loro assetto finale. Lì c'era uno spazio pubblico per il quale non c'erano idee chiare da parte dell'amministrazione comunale su che cosa poterci realizzare. Allora abbiamo fatto una manifestazione di interesse e una serie di organizzazioni terzo settore si sono candidati a fare delle iniziative a termine. Questa fase ha consentito due cose, da una parte alle amministrazioni di capire quali potevano essere le vocazioni di quello spazio, ma allo stesso tempo ha consentito alle organizzazioni terzo settore di mettersi alla prova, per capire se erano in grado o meno poi di realizzare delle attività. Quindi abbiamo intrapreso

una sperimentazione di usi transitori

che consentono all'amministrazione di gestire e tenere aperto uno spazio anche se non ha ancora finito la progettazione esecutiva.

Nel frattempo abbiamo indetto e aggiudicato la gara per la progettazione e quindi ora abbiamo la copertura finanziaria che include un cofinanziamento del Comune, abbiamo il progetto e abbiamo concluso anche uno studio di sostenibilità economica ai fini dell'applicazione del partenariato pubblico-privato.

Il percorso di progettazione è passato ovviamente dall'analisi di uno scenario ex ante ad uno ex post: oggi l'area è composta di aree scoperte abbandonate, utilizzate in buona parte a parcheggio e purtroppo addirittura in parte anche occupate abusivamente, un edificio di ex uffici attualmente occupato e che poi libereremo.

Lo scenario ex post prevede una

Cittadella dell'industria dell'audiovisivo.

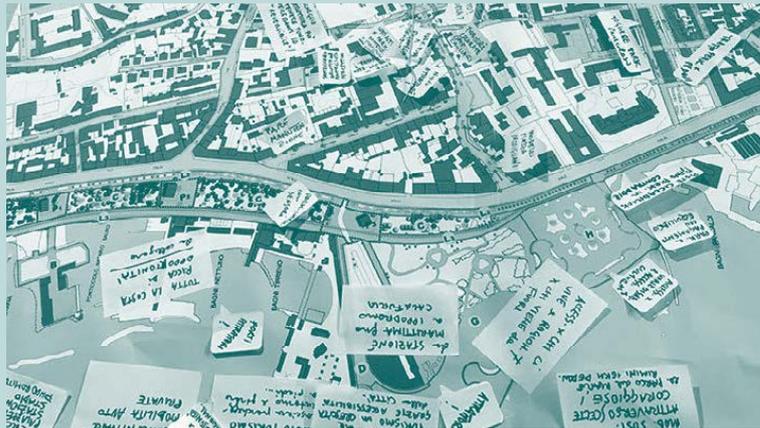
Un progetto ambizioso per il quale abbiamo svolto approfondite verifiche a seguito delle quali abbiamo

compiuto una scelta importante spendendo la credibilità dell'intero Comune.

Trovandosi nel cuore della città, intendiamo impostare la rigenerazione non attraverso il solito spazio commerciale, ma attraverso laboratori, un nuovo teatro di posa, residenze per artisti, un grande parcheggio scambiatore (previsto col piano della mobilità sostenibile), un nuovo parco, un'area



Vedute degli interventi



per spettacoli scenici e allestimenti all'aperto e una nuova infrastruttura verde che si collega al parco storico della villa che è dietro e che attua anche una greenway prevista dal piano del Verde.

Ci teniamo a

mettere in coerenza tutti gli interventi e collegare i contenuti dei vari piani e programmi

(il piano del Verde, nuovo piano turistico, ecc.) perché in questo modo risulta più facile ottimizzare l'uso delle risorse che altrimenti andrebbero spezzettate un pò qua un pò in là per la città. Con questo metodo concentriamo dentro un grande quadrante urbano procedendo progressivamente e in modo omogeneo integrando l'ambiente, la riorganizzazione ecologica, i servizi, gli alberi, la mobilità sostenibile, il lavoro, le residenze.

È un pezzo di città pubblica che ora non si può attraversare e domani si potrà percorrere

per andare da un parco al mare e dal mare al parco, diventando un luogo aperto a tutti. Alla narrazione dei contenuti e degli obiettivi si accompagnano anche i numeri. Abbiamo stimato nel dettaglio i numeri fisici - di quanti posti potremo dotare il teatro, quanti posti ci saranno nei laboratori - e grazie a tali stime abbiamo ora la certezza di una copertura finanziaria di trenta milioni di euro dei quali abbiamo anticipato due milioni a carico del bilancio comunale. Fra l'altro abbiamo fatto una gara alla quale hanno partecipato tredici gruppi di architetti fra i più importanti d'Italia, il vincitore ha presentato un bellissimo progetto. Abbiamo cominciato a lavorare sulla ipotesi di un partenariato pubblico-privato, ma stiamo già guardando più avanti perché faremo

due anni di usi transitori utilizzando tutto il nostro capitale sociale locale,

le associazioni culturali che hanno già partecipato al primo anno di pre-sperimentazione e di partecipazione verso gli usi transitori. Siamo pronti anche a rendere possibile un progressivo utilizzo di risorse comunali perché crediamo moltissimo in questo intervento e quindi ci siamo già misurati sulla sua complessiva fattibilità progressiva nel tempo e ci siamo fatti fare

un business plan

da una società specializzata alla quale abbiamo chiesto di verificare se questo progetto regge o non regge, a cosa dovrà pensare per il futuro, se alla fine ci troveremo un nuovo centro di costo o invece un pezzo di città che si rimette in moto anche da un punto di vista di sviluppo economico.

È un percorso complicato

ma avendo messo tutto molto in fila, pensiamo che possa essere un intervento utile e sostenibile. Fra l'altro siamo stati anche selezionati per un progetto europeo Interreg del quale la Regione Toscana era capofila, con il sostegno dell'Ance Toscana. Ci siamo fermati perché poi ci sono state le elezioni, abbiamo deciso di fermare le macchine per non bruciare le cose buone dentro la campagna elettorale, sarebbe stato veramente un peccato. Ora siamo già pronti per partire con il primo avviso di

coprogettazione per il terzo settore finalizzato agli usi transitori.

Quindi facciamo da piloti, o meglio da cavie, di questi percorsi che sono ancora sperimentali ma che secondo noi aiutano moltissimo un'amministrazione che vuole dimostrare che la partecipazione non è solamente di superficie e soprattutto che la città ha bisogno anche del suo tempo per essere riqualificata. Abbiamo la consapevolezza, e vogliamo condividerla con la cittadinanza, che i progetti complessi sono fatti proprio per evitare il rischio di realizzare spazi che poi rimangono chiusi per ridiventare aree di degrado, anche per questo abbiamo tutti i numeri che ci consolidano nelle nostre convinzioni.

Il procedimento amministrativo del progetto "Hangar creativi" è stato seguito da un solo Rup. Nelle deleghe dell'Assessoria è preminente l'urbanistica e quindi è stato attivato il dirigente dell'urbanistica e programmi complessi che comunque garantisce

un lavoro in modalità intersettoriale.

Tutti gli altri assessori sono coinvolti perché il progetto attiva tutte le politiche del Comune che riguardano la cultura, il sociale che a loro volta attivano i tecnici in modalità intersettoriale, anche se poi l'attuazione del programma complesso è in capo a un unico Rup. Questo è stato comunque affiancato, come per altri interventi che stiamo facendo, da una professionalità esterna di supporto, perché siamo convinti che i progetti complessi siano come i tavolini a tre gambe, ci vuole l'amministratore, ci vuole il Rup - il dirigente tecnico interno - e poi ci vuole una professionalità esterna che gli dà quella spinta in più della quale c'è sempre bisogno, almeno per la nostra esperienza. Il progetto poi genererà singole opere pubbliche che avranno invece ognuna il suo Rup (per la mobilità piuttosto che per il verde) così come ha avuto Rup diversi a monte per gli interventi di demolizione e ricostruzione. Ma poiché siamo convinti che

la città non è una sommatoria di progetti prima ci vuole una visione d'insieme dalla quale poi promanano le singole opere.

Ci siamo dotati anche di una carta strategica della sostenibilità dello spazio urbano pubblico, in modo di poter disporre di tutti gli strumenti amministrativi utili alla realizzazione e alla vita futura del progetto.

Riguardo alla

sostenibilità finanziaria

delle opere realizzate è chiaro che ogni volta l'amministrazione fa i conti col proprio bilancio, con la propria storia, e compie delle scelte. Questo intervento per noi è una priorità e cerchiamo di non distrarci troppo, anche se facciamo troppe cose, e quindi ora ci siamo proiettati nel futuro facendo anche

affidamento sulle spese correnti a carico del bilancio comunale

il quale è già stato impegnato per la copertura del cofinanziamento. Poi vedremo come faremo ad attivare - fino a che quota - una

corresponsabilità finanziaria del partenariato pubblico-privato

per il quale stiamo confrontando scenari alternativi per misurarne le convenienze. Nel frattempo comunque è bene ricordare che stiamo tenendo aperto il padiglione che è già allestito per accogliere eventi di varia natura e ogni volta dobbiamo comunque garantire che lo si possa frequentare in condizioni di sicurezza, di igiene e di pulizia: per ora i conti tornano.

L'apertura è stata resa possibile dallo

strumento giuridico degli usi transitori

- che per eccellenza sono quelli legati alla rigenerazione urbana - introdotti in Italia col testo unico dell'edilizia il 380 all'articolo 24 quater, che rappresentano

un vero e proprio processo culturale e sociale

poiché implicano un percorso più complesso di quanto emerge limitandosi a considerare solo il periodo dei primi diciotto mesi. Nella sostanza attiveremo un avviso pubblico per la coprogettazione (ai sensi dell'articolo 55 del codice del terzo settore seguendo le Linee guida emesse dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali) a valle del quale avvieremo l'utilizzo degli spazi con i soggetti che si aggiudicheranno questo avviso tramite una nuova formula giuridica regolata da una specifica convenzione che non si riduce ad una mera concessione. Avendo a mente questo strumento abbiamo comunque attivato anche altri dispositivi. Prima di questo abbiamo attivato una semplice concessione temporanea di patrimonio comunale, per tenerlo aperto lo stabile nei primi sei mesi, subito dopo l'autunno del 2021, con un affidamento alla nostra Fondazione teatro Goldoni che è un pezzo del nostro capitale

locale urbano. Al termine della durata della convenzione lo abbiamo ripreso e dato in gestione al nostro Settore cultura che lo utilizza secondo le regole della gestione di tutto il patrimonio pubblico, per cui se le associazioni ci presentano una richiesta per farci un'iniziativa, a volte con il patrocinio gratuito, allora noi lo apriamo, così come facciamo anche per le iniziative che organizziamo direttamente con i nostri uffici. Abbiamo utilizzato lo stabile per tutte le iniziative di partecipazione, anche dei nuovi strumenti urbanistici, oltre che per queste iniziative prodromiche a quello che saranno gli usi transitori veri e propri che avvieremo prima con l'avviso pubblico e poi la Convenzione. Avendo previsto queste modalità sin dallo studio di prefattibilità degli usi transitori, abbiamo aperto quindi

anche la possibilità di una gestione diretta degli spazi da parte dell'amministrazione,

seguendo lo stesso percorso dell'uso transitorio che è proprio quello che chiamiamo oggi 'transizione strutturale'. Il termine temporaneo non rende bene il concetto perché ci fa venire in mente la precarietà, invece

il transitorio così diventa strutturale.

Quindi anche da questo punto di vista possiamo dire che non abbiamo superato le forme fragili ed effettivamente temporanee dell'urbanismo tattico, di cui si è tanto parlato, che rischiano di generare effetti effimeri e a volte non rendendo nemmeno gli esiti auspicati. Per noi l'uso transitorio è veramente

un modo per vivere parti di città che altrimenti aspetterebbero anni prima di poter essere aperti alla cittadinanza.

Nel frattempo esce il bando della Regione Toscana con i fondi per la coesione territoriale 21/27, dedicati alla rigenerazione urbana che prevede due binari: dispone infatti che i progetti da presentare debbano avere impatti sul settore dell'edilizia residenziale sociale o sul settore culturale. Poiché noi avevamo già avviato riflessioni e iniziative per strutturare un'idea di città ed essendo partiti dall'ascolto sui fabbisogni, avevamo conoscenza delle tante associazioni presenti sul territorio ed in particolare della notevole presenza di molte che operano nel settore culturale, dagli audiovisivi, al cinema, ai cortometraggi, al teatro sperimentale ecc. Poi abbiamo l'eccellenza del teatro Goldoni che ha provato a fare teatro di posa che non sempre riesce a rendere compatibile con il proprio cartellone per problemi di spazio, mentre la richiesta per il teatro di posa aumenta perché la città è apprezzata anche per la sua qualità di vita. A quel punto noi abbiamo cominciato a pensare che forse potevamo veramente pensare a

Abbiamo elaborato il progetto comprendendo un teatro da 450 posti

un piccolo distretto della cultura,

della cultura fattiva però, quella che produce lavoro tramite la produzione di prodotti culturali.

Nel frattempo stavamo terminando l'elaborazione del piano della mobilità sostenibile, del piano del verde, del piano operativo comunale: abbiamo allora deciso che in quel luogo poteva essere realizzato anche uno snodo della mobilità con un

parcheggio pluripiano e un'infrastruttura verde

per legare le colline al mare attraverso i parchi storici urbani. Quindi mentre stavamo continuando a maturare una programmazione per l'intera città abbiamo avviato una consultazione di tutti gli operatori del settore e contestualmente inserito negli strumenti urbanistici il divieto di autorizzare in quell'area l'accesso alla grande distribuzione commerciale, alle isole per il divertimento, ai supermercati, niente quindi di tutto quello che ci avrebbe portato sicuri investimenti da parte dei privati. Abbiamo voluto evitare la logica dello sportello, in base alla quale l'amministrazione risponde al primo che presenta un progetto a condizioni di mercato, ma abbiamo avviato

una pianificazione delle nostre azioni sulla base di una idea del futuro della nostra città.

In questa fase l'uscita del bando della Regione ha accelerato il processo e così abbiamo elaborato il progetto traducendo in azioni la visione di lungo periodo accompagnate dalla relativa fattibilità operativa: vogliamo un teatro da 450 posti, ci vogliamo le residenze per gli artisti, ci vogliamo il parcheggio scambiatore, ci vogliamo i laboratori per le attrezzature sceniche, ci vogliamo i laboratori per la formazione, ecc. Contestualmente abbiamo aperto il percorso di partecipazione sui nuovi strumenti urbanistici e quindi

il quartiere ci ha chiesto spazi di prossimità:

abbiamo allora inserito nello stesso progetto gli spazi e i servizi di prossimità e l'incremento del verde pubblico. Quindi abbiamo fatto l'elenco delle funzioni e

abbiamo mandato alla Regione una proposta progettuale molto precisa,

con le funzioni, le quantità, lo schema di assetto degli edifici - quali demolire e quali costruire - fino al nuovo asse viario col quale capovolgiamo la mobilità. In quella fase quindi la nostra proposta progettuale era chiara, non ancora un progetto con tanto di piante, sezioni, prospetti, ma conteneva quantità, destinazioni d'uso, schema di assetto ed anche un primo conto economico, sia pure ancora molto a livello di ipotesi, che quotava il fabbisogno finanziario intorno ai 15 milioni. Partecipiamo al bando e la Regione lo approva limitando la sua quota di partecipazione a 8 milioni di euro. Nella

Il fabbisogno finanziario ammontava intorno ai 15 milioni

La Regione approva un finanziamento da 8 milioni di Euro

sostanza la Regione ci dice che entro il 2024 dobbiamo firmare l'accordo di programma con il nostro piano di fattibilità tecnica economica approvato e validato e ci invita a trovare per quella data i cofinanziamenti necessari, pubblici o privati che siano. Nel frattempo la Regione apre anche un piccolo bando per il finanziamento delle attività di partecipazione legate alle attività di rigenerazione urbana e, avendo vinto anche quello, apriamo un percorso di partecipazione su cui innestiamo questa sperimentazione degli usi transitori. In quella fase

adottiamo anche qualche innovazione organizzativa:

oltre ad avere strutturato il nuovo Ufficio programmi complessi ci dotiamo di supporti esterni. Abbiamo contrattualizzato un professionista in qualità di esperto di programmi complessi a supporto dell'Ufficio per supportare la capacità di governo del processo. Questo è un aspetto strategico, perché la pubblica amministrazione italiana non ha professionalità in grado di svolgere questo mestiere, può limitarsi a seguire le procedure, ma non riesce a gestire processi complessi. Poi abbiamo incaricato una società privata per la redazione di un business plan per quelle attività che avevamo inserito nel progetto presentato alla Regione per scendere nei dettagli della fattibilità delle singole componenti, chiedendo di valutare scenari alternativi nel caso di attivazione di forme di partenariato pubblico-privato o nel caso di gestione diretta da parte del Comune. Infine abbiamo attivato una società di consulenza per seguire il percorso partecipativo nelle prime due fasi del percorso sperimentale degli usi transitori.

Questi ultimi due incarichi con soggetti esterni si sono conclusi già da tempo, mentre con il business plan abbiamo ricevuto forti indicazioni di convenienza per un modello che prevedeva la necessità dell'apertura di un centro commerciale o di un supermercato. Hanno provato in tutti i modi a dimostrarci che senza un supermercato e un po' di edilizia i conti non reggevano. Così abbiamo lavorato di fino per

rendere sostenibile il progetto senza ricorrere a presenze commerciali

che lo avrebbero snaturato: con creatività, ma anche precisione, siamo arrivati a disegnare un profilo di equilibrio fra costi e benefici, includendo anche una batteria di indicatori sociali, che si distribuisce con equilibrio sulle funzioni che avevamo previsto nel nostro progetto. Ora abbiamo avviato anche i rilievi e le indagini per disporre di un aggiornato stato dei luoghi, questo ci sta consentendo di affinare e ricalibrare il profilo dei costi e quindi di ottenere una valutazione economico-finanziaria più completa, dalla quale è derivata una lievitazione della copertura necessaria arrivata a 29 milioni. Su questo è inutile nascondere che l'ipotesi di attivare un

Dai nuovi rilievi è emerso che la copertura necessaria è di 29 milioni

partenariato pubblico-privato ora si regge su un filo molto sottile:

sostanzialmente si basa sulle entrate della tariffazione del parcheggio, qualche servizio che preveda delle entrate, come la ristorazione e una parte destinata alla accoglienza ricettiva aggiuntiva a quella dedicata alle case per gli artisti. Noi siamo confidenti che il partenariato si possa reggere, tuttavia con dei numeri che i redattori del business plan considerano non sufficienti per l'appetibilità di un privato: è evidente che ci dovevano mettere delle funzioni ben più calde, però alla fine abbiamo deciso di chiuderlo così perché ci interessa mantenere la nostra visione. Mettiamo in conto che seguendo questa direzione dovremmo anche considerare che, in fase di progettazione, dovremo

progressivamente affinare e aggiornare il progetto di fattibilità tecnico economica e finanziaria.

Non possiamo dire allo stato attuale di disporre di uno studio di fattibilità di dettaglio in grado di fondare la certezza circa la sostenibilità del progetto in tutte le sue componenti. Il primo business plan l'abbiamo sospeso per riprenderlo quando avremo predisposto l'avviso pubblico vero e proprio per il partenariato pubblico-privato. Trattandosi di un progetto complesso abbiamo avviato la gara per la progettazione rivolgendoci a raggruppamenti di imprese che dovranno corrispondere al nostro documento di indirizzo alla progettazione pubblicato sul nostro sito istituzionale nella sezione dedicata al progetto 'hangar creativi'. Il documento descrive, sia da un punto di vista qualitativo che quantitativo, tutte le funzioni che vengono richieste, ciascuna collocata nel suo spazio con la quotazione delle metrature disponibili. È una

gara per l'affidamento di un servizio di progettazione

per il quale abbiamo inserito richieste di dettaglio, suggestioni e immagini; hanno risposto tredici gruppi di imprese, gruppi molto importanti grazie ai quali abbiamo potuto valutare proposte di progettualità diverse con le tradizionali relazioni metodologiche, i profili, i curriculum, e quindi la tradizionale fattibilità economico e finanziario oltre che professionale. All'inizio di giugno 2024 abbiamo potuto fare l'aggiudicazione definitiva e abbiamo ottenuto la consegna anticipata di parti rilevanti del progetto rispetto alle scadenze indicate; ora è in fase di elaborazione il progetto di fattibilità tecnico economica che avremo entro l'inizio di novembre. Sono tanti progettisti, una bella squadra dotata anche di due collaboratori che vengono da Barcellona dove hanno realizzato la famosa operazione di riqualificazione urbana - i cosiddetti super blocks - tutta basata sulla mobilità e sul verde; in queste ore siamo impegnati ad analizzare e

valutare in tempi stretti le prime ipotesi.
Quindi grazie al fatto che noi abbiamo idee sono molto chiare, siamo nelle condizioni di

lavorare fianco a fianco per costruire assieme lo studio di fattibilità arrivando fin nei dettagli,

per esempio quelli dell'illuminotecnica, altrimenti il loro lavoro non potrebbe progredire. Questo è il beneficio dell'aver attivato la procedura per un servizio di progettazione e non per l'acquisizione di progetti. Quando a fine ottobre, inizi novembre, avremo il progetto di fattibilità tecnico economica, mentre va in validazione, affineremo anche i conti perché è evidente che disponendo del maggior dettaglio di tutte le componenti del progetto la stima potrà essere molto più accurata.
Nel frattempo abbiamo predisposto anche l'avviso pubblico per una manifestazione di interesse finalizzata a individuare i soggetti disponibili a seguirci nella

coprogettazione per un periodo di uso transitorio per attività culturali e sociali

da svolgere negli hangar creativi. Nell'avviso abbiamo potuto essere molto dettagliati nella descrizione dei nostri obiettivi grazie al percorso molto proficuo di partecipazione nella fase di pre-sperimentazione funzionale agli usi transitori a valle della quale sono state selezionate le associazioni del terzo settore che si occupano di cultura che si sono rese disponibili a proseguire il percorso. Quindi c'è stata una significativa partecipazione pubblica e ora abbiamo avviato la partecipazione specifica con i soggetti selezionati stabilendo che questo nuovo distretto culturale dovrà sviluppare un polo per la produzione artistica e creativa che, oltre all'offerta di servizi a imprese e associazioni della cultura legate, in particolare, all'audiovisivo al cinema, allo spettacolo, dovrà anche aprire uno spazio di espressione che possa avvicinare la cittadinanza alla contemporaneità della cultura e uno specifico spazio di comunità per i giovani di Livorno e per il quartiere. L'avviso pubblico quindi contiene il dettaglio delle attività che dovranno essere svolte negli hangar creativi, ci sono già le spine di lavoro che sono state tradotte in campi specifici da compilare e in base ai quali verranno valutate le proposte. Sostanzialmente ne abbiamo individuati quattro:

l'offerta culturale, i servizi di prossimità, il modello gestionale e la sostenibilità economica e l'allestimento dell'open space.

Così pensiamo sia chiara la successione delle fasi che sembrerebbe andare in controtendenza allo spirito dell'articolo 55 del codice del terzo settore qualora lo si interpreti come procedura da attivare in assenza di idee chiare da parte

dell'amministrazione e che invece a nostro parere ne interpreta bene le medesime finalità in quanto attiviamo la coprogettazione per gli usi transitori sulla base di visioni condivise.
Alla fine di queste procedure ci sarà

il trasferimento della responsabilità al dirigente del settore

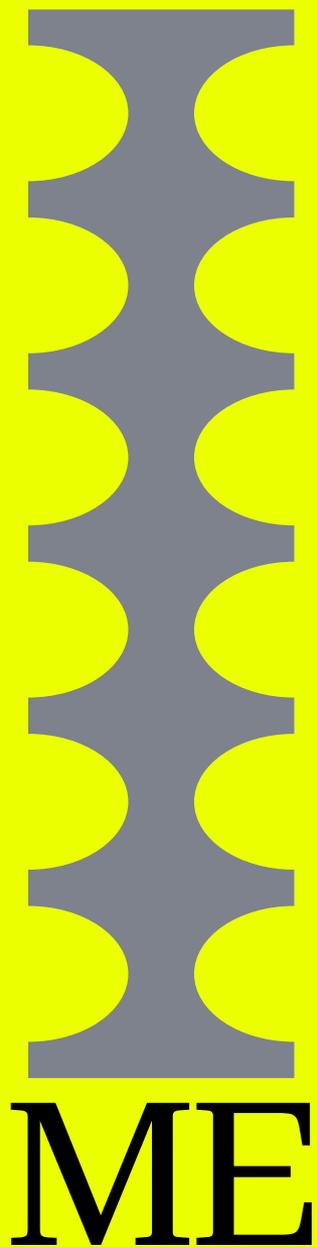
cultura del Comune sulla base di una chiara ripartizione delle attività tra quelle che dovranno essere svolte dal partenariato pubblico-privato, e dei relativi spazi, e quelle che entreranno nella gestione diretta del Settore cultura. Per questo i dirigenti e funzionari del Settore partecipano a tutte le riunioni di lavoro pur non avendo in questa fase alcuna responsabilità su procedimento, così come il Settore patrimonio che ne dovrà gestire la parte di competenza, come fa per tutti gli immobili dell'ente. Ovviamente tutta la procedura condotta dall'Ufficio progetti speciali è stata seguita dal Settore opere pubbliche per le relative gare e contratti.
A regime quindi ci saranno

responsabilità distinte fra le attività e gli spazi gestiti dal partenariato pubblico-privato e quelle gestite direttamente dal Comune;

in entrambe i casi il Settore patrimonio provvederà a gestire la manutenzione su tutta l'area sulla base di quanto risulterà dalla convenzione che verrà stipulata con il partenariato che produrrà anche entrate per il bilancio comunale. Il lavoro che stiamo facendo è mirato a far sì che l'esito finale del progetto possa rispondere virtuosamente alle preoccupazioni dell'Assessore al bilancio che teme che l'investimento si traduca in un pesante aggravio per il bilancio dell'ente in termini di spese di gestione

Stiamo facendo di tutto per evitare che le spese di gestione gravino completamente sulle spese correnti del Comune

e quindi l'elaborazione del progetto di fattibilità per il partenariato sta tenendo conto di questo aspetto con l'obiettivo di quantificare i costi e di individuare i soggetti gestori della parte che rimarrà alla gestione diretta del Comune.



Messina

Risanamento delle Baraccopoli

Il progetto di risanamento delle baraccopoli di Messina è promosso dal Commissario Straordinario del Governo per il risanamento delle baraccopoli. Questo intervento affronta il problema socio-ambientale più grave di Messina: la presenza di oltre 70 baraccopoli nel centro urbano, un problema originato dal devastante terremoto del 1908. Circa 8.000 persone vivono in condizioni di estremo degrado in queste baracche, coperte da eternit e prive di servizi essenziali. Gli ambiti territoriali di risanamento si estendono su oltre 600.000 metri quadrati e coinvolgono 2.200 famiglie.

Ubicazione
nella regioneSuperficie del
comuneAree
interessate**Obiettivi**

Il progetto – finanziato con 100 milioni di euro provenienti dal Fondo per lo sviluppo e la coesione, nel periodo di programmazione 2021-2027 – si propone di ricollocare le famiglie che vivono nelle baraccopoli, demolire le strutture esistenti e procedere con la bonifica e la riqualificazione urbana e ambientale delle aree coinvolte. Inoltre, si prevede di accelerare il risanamento e la rigenerazione urbana, con l'obiettivo di migliorare la qualità della vita delle persone coinvolte.

Gestione

Le opere realizzate nell'ambito del progetto sono gestite dal Comune di Messina, che si occuperà della manutenzione e della gestione futura degli spazi riqualificati.

Risultati Attesi

I risultati attesi comprendono la rigenerazione sociale, urbana e ambientale delle aree colpite dal degrado. Attraverso il recupero di immobili privati inutilizzati, si è resa possibile una rigenerazione urbana dal basso che mira a rispondere al disagio abitativo delle famiglie. Il progetto contribuisce anche al rilancio del mercato immobiliare, promuovendo al contempo la sostenibilità e la riqualificazione degli edifici.

Criticità incontrate

Tra le principali criticità affrontate vi è la difficoltà nel rispondere all'elevato fabbisogno. Una delle principali soluzioni adottate è stata l'acquisto di alloggi esistenti sul mercato libero e la loro ristrutturazione per rispondere alle esigenze abitative delle famiglie.

Finalità del
progetto

L'iniziativa mira all'inclusione sociale delle persone economicamente o socialmente deboli, che risiedono negli ambiti di risanamento oggetto del progetto tramite il miglioramento delle condizioni abitative e la promozione della rigenerazione urbana e ambientale.

Coinvolgimento dei cittadini

Durante le fasi di riqualificazione e rigenerazione urbana, sono state coinvolte le Circoscrizioni comunali, che hanno contribuito al processo di decisione e pianificazione degli interventi.

Stato di avanzamento

Attualmente 13 delle 80 baraccopoli censite sono state demolite e più di 500 alloggi sono stati assegnati. I lavori di riqualificazione urbana sono in corso in 5 aree. La durata dello stato di emergenza è prevista fino al 31 dicembre 2025, salvo proroghe.

Nel 1990 risultavano censite circa 3700/3800 baracche e nel 2018 quando è stata istituita questa Agenzia per il risanamento le baracche risultavano essere ancora circa 2300.

La parola ai protagonisti

risanamento delle baraccopoli

In questi anni la questione del

sorte a seguito del terremoto del 1908 finalmente ha iniziato ad andare oltre i confini della città di Messina e addirittura della regione perché per troppo tempo è rimasto un problema confinato entro il perimetro della città. La dotazione finanziaria disponibile oggi è di 100 milioni di euro per le ottanta baraccopoli censite e risale al 2021 quando, con un decreto legge dell'allora governo Draghi, venne nominato un Commissario straordinario per il risanamento delle baraccopoli.

Per comprendere la portata di questo intervento occorre tener presente la distinzione fra 'il prima e il dopo'. Il 'dopo' inizia sostanzialmente nel 2018 con la creazione - con legge regionale - di una apposita agenzia comunale, un ente pubblico che si occupa per la prima volta a tutto tondo della questione delle baraccopoli di Messina. Prima del 2018 vigeva una legge del 1990, anche quella di natura speciale che attribuiva compiti esecutivi all'Istituto case popolari di Messina e compiti di programmazione al Comune di Messina, ma che nel corso dei decenni, quindi per 28 anni, non ha prodotto grandi risultati, seppure con una dotazione finanziaria consistente, pari a 500 miliardi di vecchie lire. La

parcellizzazione delle competenze

contenuta nella legge ha creato, nel corso degli anni, una serie di cortocircuiti aggravati dal metodo seguito, evidentemente a quei tempi ritenuto corretto, della costruzione di nuovi alloggi dove poter sistemare le famiglie che provenivano dalle baracche. Alla luce dei

lunghi tempi necessari per la costruzione,

quel metodo ha sostanzialmente rallentato il processo e non ha dato i frutti sperati.

Nel 1990 risultavano censite circa 3700/3800 baracche e nel 2018 quando è stata istituita questa Agenzia per il risanamento le baracche risultavano essere ancora circa 2300. Abbiamo verificato che nel corso dei ventotto anni lo IACP aveva assegnato circa 530 alloggi, quindi il problema era stato affrontato ma non era stato assolutamente risolto. Dal 2018 è stata

cambiata completamente la filosofia,

l'approccio è stato diverso e abbiamo iniziato a sperimentare un modello diverso, ancora poco valorizzato nel dibattito pubblico, che affronta anche la più generale questione della carenza di alloggi tentando di superare i limiti della vigente legislazione sull'edilizia residenziale pubblica che si trascina l'inutile differenza fra l'edilizia residenziale e quella popolare. Noi infatti abbiamo deciso, d'intesa con l'amministrazione comunale quando ancora esisteva l'Agenzia per il risanamento, di

Dal 2018 sono stati assegnati ulteriori 600 alloggi rispetto ai 530.

acquistare sul libero mercato immobili sfitti, vuoti, ristrutturarli laddove era necessario per assegnarli agli aventi diritto;

utilizzando allora i fondi nazionali che erano stati messi a disposizione del Comune di Messina e anche con fondi regionali, che abbiamo rimodulato, residui di una vecchia legge del 2010.

Una delle decisioni più gravi che affrontammo fu l'ordine da seguire per la scelta delle baraccopoli da risanare: quali criteri per scegliere questa anziché quella baraccopoli? Il Comune di Messina, nel 2000 (ci mise cinque anni per fare il censimento), stabilì delle priorità in relazione alle baraccopoli che esistevano e che risultavano censite in quel momento. Tuttavia ci siamo resi conto nel 2018 che quel censimento era ormai datato, superato, perché nel corso degli altri quasi vent'anni, dal 2000 al 2018, la situazione all'interno delle baraccopoli era profondamente mutata. Vi erano ovviamente i residenti storici, tuttavia la mancata demolizione delle baracche a seguito dell'assegnazione dell'alloggio, aveva determinato la consuetudine della consegna della stessa baracca ad altre famiglie, addirittura alla vendita delle baracche, quindi un circolo vizioso che nei fatti vedeva qualche alloggio assegnato e nel contempo, in mancanza della contestuale o comunque della imminente demolizione di quell'alloggio,

la vecchia baracca lasciata vuota dalla famiglia rioccupata da un'altra famiglia.

Nella città di Messina, per un fatto atavico, storico che risale ovviamente al terremoto, al problema enorme che riguarda l'emergenza abitativa di cui tutti i comuni si occupano e si aggiunge questa vicenda del terremoto che si è trascinata per troppi anni.

Noi abbiamo modificato l'approccio preferenziale per la costruzione e quindi, anziché costruire subendo i tempi lunghi necessari per la costruzione e rinviare il problema agli anni successivi come sempre fatto, abbiamo ritenuto di acquistare nuovi alloggi.

Acquistare invece che costruire

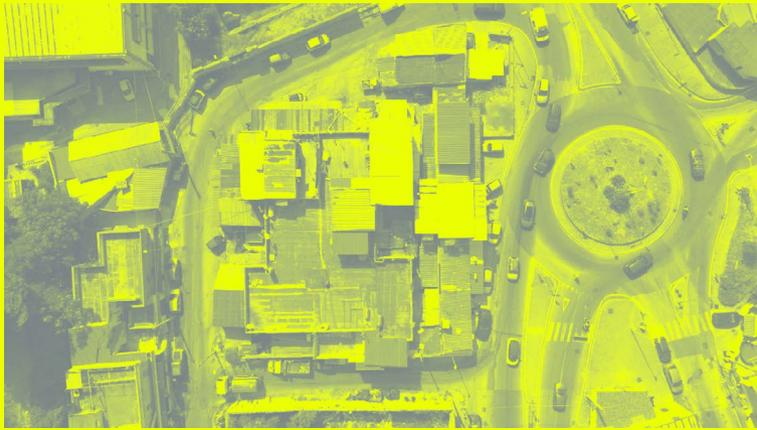
è stata la scelta vincente perché ci ha consentito, dal 2018 in poi, di arrivare in soli sei anni ad assegnare ulteriori 600 alloggi rispetto ai 530 che sono stati assegnati nei precedenti ventotto anni.

Abbiamo anche capito che la questione delle baraccopoli

non era soltanto un problema abitativo,

cioè quello di dare una casa a una famiglia che vive in condizioni drammatiche, ma anche quella di

includerle le famiglie nel tessuto sociale del territorio,



Nel 2023, con la legge nazionale cosiddetta delle 'mille proroghe', il prefetto viene sostituito nominando Commissario il presidente della Regione al quale viene data la possibilità anche di avvalersi un subcommissario.

accompagnandole anche dopo l'assegnazione. Il nuovo strumento, il modello nuovo dell'assegnare alloggi acquistati sul libero mercato, ha aiutato moltissimo anche sotto il profilo dell'inclusione, dell'integrazione di queste famiglie, perché le abbiamo salvate dalla concentrazione in enormi fabbricati o condomini 'pollaio' dove le famiglie che stavano nelle baraccopoli orizzontali poi si ritrovavano in enormi palazzi che risultavano essere delle nuove baraccopoli verticali, con tutte le conseguenze immaginabili. Ricordiamo l'esempio poco edificante delle vele di Caivano in Campania con i problemi sotto il profilo dell'ordine pubblico e sociale che purtroppo si era replicato anche a Messina. Tolle le famiglie dalle baracche con quel vecchio metodo, sono state poi condannate all'isolamento e alla decontestualizzazione perché gli immobili di nuova costruzione localizzati in periferia generano i problemi di tutte le aree di degrado urbano delle città che non vale la pena di elencare.

Insomma di rigenerazione non se n'è mai parlato: nella legge del 90 era prevista anche la riqualificazione di queste aree ma i progetti sono rimasti fermi al palo con lavori bloccati al cinquanta per cento. Oggi la struttura commissariale comunque sta avviando

azioni di recupero anche in queste situazioni pregresse:

in uno di questi in una periferia stiamo pensando alla Street Art, abbiamo completato un bellissimo parco in un'altra periferia, che è il primo vero parco, la prima vera opera di riqualificazione. Ma finora di rigenerazione non se è mai visto alcuna traccia.

Come dicevamo nel 2021 interviene il governo nazionale con la nomina del prefetto di Messina come

Commissario straordinario,

con la dotazione dei 100 milioni di euro e scadenze vincolanti per l'impegno delle risorse. Ovviamente continua a mantenere la linea dell'acquisto sul mercato di alloggi, si avvale di soggetti attuatori e sostanzialmente impegna tutte le somme con un'attività di indirizzo e di programmazione che segue due linee di intervento: una di circa 45 milioni per continuare ad acquistare e ristrutturare gli alloggi sul mercato e interventi in due aree di risanamento, che nel frattempo erano state liberate dalle baracche demolite, di costruzione di ulteriori 140 appartamenti. Nel 2023, con la legge nazionale cosiddetta delle 'mille proroghe', il prefetto viene sostituito nominando Commissario il presidente della Regione al quale viene data la possibilità anche di avvalersi un subcommissario, nomina poi prorogata al 31 dicembre 2025. Occorre dire che nonostante gli amplissimi poteri derogatori all'ordinamento, l'orizzonte temporale disponibile non consentirà di risolvere il problema, anche se l'ufficio del Commissario ha ulteriormente accelerato il processo che rimane abbastanza complicato.

La superficie di queste aree complessivamente è pari a circa 680.000 metri quadri.

acquistare

Per capire cosa stiamo facendo procediamo per flash: bisogna

delle case, mentre continua anche la fase della costruzione di nuovi alloggi, ma non solo bisogna acquistare, occorre anche

ristrutturarli.

Poi c'è la fase molto complicata dell'assegnazione dell'alloggio, oltre che della

scelta della baraccopoli

oggetto del trasferimento. Appena ci siamo insediati, nel marzo del 2023, il primo provvedimento ha riguardato l'interruzione dell'assegnazione degli alloggi con il tradizionale sistema dell'individuazione delle baraccopoli su cui intervenire e abbiamo dato

priorità assoluta a quelle famiglie che hanno un soggetto fragile nel loro nucleo familiare.

Pensavamo ad un numero limitato a una cinquantina di famiglie per le informazioni disponibili, tenendo conto che solo nel 2018 è stato fatto un primo screening sanitario su tutte le aree.

Oggi sappiamo che la superficie di queste aree complessivamente è pari a circa 680.000 metri quadri, tutte collocate quasi nel centro della città con decine di campi sportivi; mai qualcuno si era occupato di andare a fare uno screening sanitario poi svolto nel 2018. Dopodiché abbiamo capito, grazie alle interlocuzioni quotidiane che abbiamo con le famiglie che vivono in queste aree, che c'erano famiglie che avevano situazioni molto gravi all'interno, con disabili gravissimi. Con un provvedimento abbiamo aperto questa finestra per i disabili che ancora oggi non è chiusa, perché anziché cinquanta famiglie come noi pensavamo, ne abbiamo trovate fino ad oggi duecentosessanta e ancora non abbiamo completato questa fase che riguarda appunto i fragili. La priorità attribuita alle famiglie con persona fragili, disabili, comporta ulteriori problemi sotto il profilo della demolizione di questi alloggi perché essendo distribuite casualmente sulle ottanta baraccopoli, a volte è anche impossibile demolirne la baracca dopo l'assegnazione dell'alloggio. Quindi abbiamo dovuto aggiustare il tiro sulla questione della demolizione: oggi per queste famiglie procediamo alla sigillatura delle baracche, rompiamo tutti i servizi e quindi cerchiamo di rendere i tetti inutilizzabili; questo però ci ha rallentato i tempi della demolizione. Si aggiunge la questione della

bonifica delle aree

perché in due di queste, dove il Prefetto Commissario aveva previsto la costruzione, abbiamo trovato parecchi veleni che

La legge vigente consente l'assegnazione di un alloggio fino a 59 metri quadri a nuclei familiari composti di due persone, fino a 73 metri quadri a nuclei composti di quattro persone e da 74 metri quadri fino al massimo di 95 metri quadri

ci hanno condotto ad aprire un procedimento con l'Arpa. In questo momento in queste due aree, piuttosto che costruire, stiamo lavorando per bonificarle e soltanto all'esito della bonifica potremmo vedere se costruire, pur disponendo già di progetti esecutivi per la costruzione, con la selezione delle imprese già compiuta.

Ma per tornare alla complessità del procedimento,

la fase dell'assegnazione dell'alloggio è una delle più delicate,

perché abbiamo a che fare con persone che hanno un loro punto di vista circa le proprie esigenze, la prima delle quali è quella di non essere sradicate dal contesto in cui vivono e quindi ci chiedono di non essere trasferite in altri quartieri. Noi acquistiamo immobili in tutta la città che ha una conformazione territoriale abbastanza complessa: ha una costa lunga 52 km, è una città molto lunga, e a volte abbiamo difficoltà a riassegnare un alloggio anche in un quartiere limitrofo a quello in cui attualmente vivono queste famiglie. La fase dell'assegnazione, quindi è abbastanza complicata, incontriamo spesso famiglie numerose: ci stiamo riuscendo solo grazie ai poteri derogatori del Commissario. Diversamente avremmo avuto enormi difficoltà perché la legge vigente consente l'assegnazione di un alloggio fino a 59 metri quadri a nuclei familiari composti di due persone, fino a 73 metri quadri a nuclei composti di quattro persone e da 74 metri quadri fino al massimo di 95 metri quadri (la legge impedisce l'assegnazione superiore ai 95 metri quadri) per nuclei familiari più numerosi. Tutto questo come è ben comprensibile, avrebbe reso l'operazione praticamente impossibile e quindi grazie ai poteri derogatori attribuiti al Commissario riusciamo a assegnare case anche di 10 metri quadri in più per varie esigenze, soprattutto per le famiglie che hanno un soggetto fragile al loro interno.

Un altro aspetto insopportabile, o comunque non attuale, della normativa sull'edilizia residenziale pubblica riguarda la distinzione stabilita da una legge risalente nel tempo, circa al 1971, tra alloggi residenziali e alloggi popolari, una distinzione anacronistica, fermo restando che gli alloggi popolari vengono sempre costruiti male, sono brutti per definizione, sono degli scatoloni, non hanno un metro quadro di verde. Insomma per legge noi abbiamo costruito nel corso degli ultimi cinquant'anni le periferie delle nostre città in questo modo e oggi raccogliamo i problemi che sono derivati da queste scelte che probabilmente negli anni '70 erano anche corrette, ma che oggi non lo sono più. Occorrerebbe una riforma che tendesse ad azzerare queste differenze.

Tornando alla nostra questione delle nostre baraccopoli, noi

ci occupiamo della demolizione, della bonifica e della riqualificazione.

Ora per essere molto più precisi delle 2300 baracche, o comunque tali come definite anche dalla legge, nella sostanza dobbiamo distinguere le baracche vere e proprie dalle cosiddette casette 'ultrapopolari' che risalgono agli anni 30, costruite durante il ventennio fascista. Furono costruite in sostituzione delle baracche di legno, ancora ne abbiamo alcuni esemplari, una l'abbiamo salvata perché, demolita la baraccopoli, questa abbiamo deciso di lasciarla perché resti lì come racconto per la memoria: vogliamo restaurarla, è una testimonianza preziosa.

Furono costruite solo in alcune aree, in sostituzione delle baracche in legno, avevano una superficie da un minimo di 24 metri quadri ad un massimo di 44, erano collocate in aree chiamate a quel tempo 'Città giardino'. Purtroppo nel corso degli anni, queste città giardino sono diventate ghetti col sistema delle superfetazioni, infatti le famiglie che avevano avuto assegnata una casetta di 24 metri quadri anche con un piccolo giardino che circondava la casetta hanno visto crescere col tempo le proprie esigenze, sono nati i figli e quindi su quei giardini sono stati costruiti altri volumi perché le casette non avevano la struttura per reggere la costruzione di un piano superiore. Allora, con dei tetti a spiovere, con delle tegole, hanno allargato questo unico piano terra estendendosi al piccolo giardino e determinando una situazione gravissima sotto il profilo igienico e sanitario, con le fognature totalmente inadeguate e quant'altro.

Ora su queste aree, che oggi sono circa 10, il numero di queste casette ammonta a circa 1300 e noi vorremmo attivare

un progetto sperimentale che tenda a fare rigenerazione urbana vera, non mera riqualificazione.

Ovviamente la riqualificazione è contenuta in questo caso nella rigenerazione e il progetto si propone di creare dei quartieri cosiddetti green. Sono aree non dotate di servizi e quindi bisognerebbe fare dei servizi, abbiamo intenzione di togliere ed eliminare tutte le superfetazioni, quindi ricreare anche gli spazi minimi di distacco tra i fabbricati, che c'erano quando sono stati costruiti, da destinare solamente alla pedonalità arrivando a creare come dei piccoli quartieri green in virtù di quello che ci metteremo dal punto di vista ecologico, con pannelli solari, riciclo e raccolta delle acque. Oggi siamo ancora fermi alla riqualificazione e vorremmo andare avanti col progetto che si collocherebbe in aree già individuate. Nell'area di Camaro Bisconte ci troviamo in una situazione un po' particolare. Siamo all'interno del piano particolareggiato di risanamento, ci sono due aree, limitrofe ad una zona che è di proprietà del demanio dello Stato, una vecchia zona militare dove ci sono dei depositi non utilizzati da anni. Abbiamo già contattato il demanio dello Stato per fare un sopralluogo perché pensiamo di creare un'area di rigenerazione urbana tra queste due aree di cui una limitrofa

Famiglie che hanno interagitato attraverso un questionario: circa 480 col primo questionario e circa 300 con l'ultimo.

all'uscita dell'autostrada, praticamente in centro città. Poi abbiamo sbaraccato un'altra zona sotto il vecchio ponte della ferrovia in cui è prevista la realizzazione di un Parco urbano e tutta un'area riqualificata. Ovviamente oltre a questa riqualificazione delle due aree creando questi quartieri green noi immaginiamo di riconnettere, poi si vedrà esattamente come, le aree di proprietà del demanio. Prevediamo anche il coinvolgimento di altri attori: l'Università di Messina e aziende private perché ci sono gli spazi adeguati. Pensiamo infatti alle connessioni di queste aree con la città attraverso i trasporti pubblici, a studentati, ad aziende artigiane che vadano a insediarsi in questa area, che diventerà un'area abbastanza ampia della città. Per il recupero di questi immobili speriamo di stipulare un protocollo d'intesa con l'Agenzia del demanio che in questo momento sta lavorando ad un piano nazionale delle città per la valorizzazione e dismissione di siti demaniali abbandonati.

Riguardo alla partecipazione dei cittadini interessati possiamo dire che

le famiglie hanno interagitato attraverso un questionario

che abbiamo redatto insieme all'Università di Messina e somministrato ad un numero consistente di famiglie: circa 480 col primo questionario e circa 300 con l'ultimo che è in fase di elaborazione. Il primo ci ha consegnato una situazione molto allarmante sotto il profilo sociale: ad esempio, sotto il profilo dell'istruzione abbiamo trovato soltanto due laureati con laurea triennale, di cui uno con laurea quinquennale, su 480 famiglie intervistate. Abbiamo allora preso contatti mossi con una università statale e una università telematica e prossimamente, per la prima volta, saranno consegnate dieci borse di studio per incentivare i figli delle famiglie che vivono in queste baraccopoli o anche quelli che ci vivevano e a cui abbiamo assegnato un alloggio. Ma questo è soltanto uno dei tanti problemi che abbiamo rilevato, abbiamo interagitato con molte di queste famiglie, soprattutto col secondo questionario per capire se vogliono andare via da queste aree, da queste casette ultra popolari o piuttosto rimanere:

il 75 per cento degli intervistati ci ha detto che vuole rimanere,

ovviamente con condizioni migliori, nell'immobile in cui vivono. Vorrebbero rimanere in queste aree perché si sentono estremamente legati al territorio e perché ci sono fattori che riguardano i rapporti sociali, le questioni del lavoro. Anche per questa ragione vorremmo sperimentare l'idea di non demolire le casette, come in tutti gli altri casi dove invece ci sono delle baracche vere e proprie, ma pensiamo ad un loro

riadattamento.

È un'ipotesi su cui ancora stiamo lavorando con l'intenzione di effettuare

una sperimentazione su tre aree con un nuovo modulo edilizio

studiato sulla base anche di una ricostruzione storica di come sono state costruite queste casette. Il progetto in estrema sintesi prevede la possibilità di una sopraelevazione della attuale casetta che diventerebbe il primo piano di un pianterreno di nuova costruzione. Così potremo demolire le superfetazioni che circondano la casetta, ripristinare gli spazi tra una casetta e rispettare anche le distanze indispensabili previste oggi dalle leggi moderne: quindi con la stessa base originaria disponibile possiamo raddoppiare i metri quadrati, il tutto con materiali moderni.

Da un punto di vista urbanistico è un percorso virtuoso perché noi eviteremo intanto l'ulteriore deterioramento degli edifici, e poi pensiamo ad un adeguamento sismico.

Il progetto complessivo è ancora ad uno stato embrionale

in questo momento e si evolverà anche in funzione degli investitori che noi riusciremo a coinvolgere nell'area.

Attraverso l'università noi pensiamo ad uno studentato che potrebbe essere collocato nell'area del demanio, cioè quella zona del demanio che noi pensiamo di recuperare e di ristrutturare. Dal punto di vista urbanistico, nella progettazione è chiaro che

ci manca la parte della finanza e la parte commerciale

per assemblare il progetto e averne la visione complessiva. Rimarranno tutti edifici di edilizia pubblica che comporteranno un costo per essere realizzati in questa forma sperimentale ma abbiamo verificato che costeranno meno di quelli di mercato. In questo momento non siamo in grado di quantificare i costi, anche perché di questa parte si è occupato il nostro consulente, è una fase ancora embrionale, non siamo andati oltre, ma certamente tutto questo ha un costo. Però è

un costo che è stimato inferiore rispetto a quello che serve per costruire case nuove,

perché i progetti che abbiamo ereditato dalla precedente struttura commissariale erano sostanzialmente di acquisto e di costruzione e oggi la costruzione di questi alloggi ha un costo elevatissimo, circa 2.800 euro a metro quadrato. Probabilmente i progettisti hanno esagerato perché le costruzioni sono ecocompatibili forse in eccesso, tuttavia in questo momento le nuove costruzioni hanno un costo che va dai 2000 ai 2.200 euro: una somma incredibile se paragonata ai costi degli alloggi che noi acquistiamo sul mercato a somme assolutamente inferiori, anche 800 euro a metro quadrato, ai quali vanno aggiunti circa 200/250 euro al metro quadrato

Costo costruzione degli alloggi di circa 2.800 euro.

per la ristrutturazione. Quindi è sicuramente un impegno finanziario inferiore rispetto a quello della nuova costruzione che poi sostanzialmente si tramuta in quegli scatoloni di cemento: moderni, modernissimi, ma sempre scatoloni. Poi volevo evidenziare che

per potere fare questa sperimentazione non basta, semplicemente, l'idea.

Perché le difficoltà nascono nel momento in cui dobbiamo decidere dove sistemiamo queste famiglie nei 20/24 mesi che stimiamo necessari per potere riqualificare queste aree con le modalità previste dal progetto. La prima sperimentazione che noi vorremmo fare si colloca in un'area che si chiama Fondo Tornado, con 40 casette, e dobbiamo trovare una collocazione per queste famiglie per circa due anni in altri posti, quindi dobbiamo risolvere logisticamente anche questo problema. Per questo pensiamo di riqualificare le altre strutture, circa 12, che sono inserite in questa grandissima area dell'Agenzia del demanio per utilizzarle come ricovero temporaneo, le chiamiamo 'case volano', per evitare quella che potrebbe essere considerata una operazione di deportazione, per poi far rientrare le famiglie nelle loro case quando il progetto verrà terminato. Parimenti intendiamo utilizzare le case di quel 25 per cento di famiglie che ha dato il consenso al trasferimento ristrutturandole per attività lavorative e in parte per creare anche spazi pubblici che oggi non ci sono, ad eccezione di qualche piazzetta mai utilizzate nel corso degli anni, che saranno oggetto di interventi di urbanizzazione non previsti negli anni 30.

Nella sostanza la scelta di fronte alla quale ci troviamo è quella fra demolire e trasferire queste persone in altri posti della città e riutilizzare queste aree oppure seguire questo

percorso che sicuramente è molto più complicato, più difficile, più complesso,

ma il cui risultato non potrà che essere diverso da quello che è stato il motivo del fallimento degli interventi precedenti.

Per realizzare questa idea, affinché diventi un fatto concreto ci vuole tempo e l'orizzonte temporale dell'ufficio del Commissario in questo momento è fissato al 31 dicembre del 2025. Quindi in effetti siamo in una fase un po' più che embrionale perché abbiamo a disposizione circa un milione e mezzo di euro da investire nelle progettazioni con l'intento di

stringere i tempi sul primo progetto

su Fondo Tornado, che è nella nostra totale disponibilità, per continuare poi con l'altro, quello più grande e più consistente, in cui c'è un convitato di pietra che è l'Agenzia del demanio e che riguarda un'area molto più ampia e dove occorreranno degli investimenti molto più importanti. Quindi, intanto con questo milione e mezzo di euro non solo intendiamo dotarci di

È stato programmato di completare nel 2027 il progetto Fondo Tornado.

Oltre i 6000 persone che hanno ricevuto un'assistenza, una politica pubblica per l'avviamento al lavoro.

un progetto di fattibilità, ma per Fondo Tornado anche di un progetto esecutivo e, se dovesse essere prorogata l'attività del Commissario, abbiamo programmato di completare nel 2027, quindi con un orizzonte temporale compatibile con questa fase di rigenerazione del Fondo Tornado.

Per l'altra parte lasciamo al Comune di Messina quest'idea, sapendo che l'Agenzia del demanio sta lavorando sul suo piano nazionale per le città e interloquisce con le amministrazioni comunali. Noi lasceremo al Comune non solo una sperimentazione, speriamo completata su Fondo Tornado, ma anche un progetto definitivo per proseguire il cammino sulle altre aree. Perché pensiamo che il compito di un ufficio commissariale sia quello di guardare prima di tutto alle persone che ancora vivono in quella fetta consistente di aree di risanamento che dobbiamo ancora purtroppo definire baraccopoli. Quindi stiamo lavorando su un doppio binario, da un lato abbiamo

l'urgenza di tirare al più presto le famiglie fuori dalle baracche

attraverso questa idea del modello dell'acquisto sul mercato perché accorcia i tempi oltre a garantire i benefici della distribuzione di queste famiglie sull'intero territorio della città. Dall'altro i compiti del Commissario

riguardano la bonifica e la riqualificazione.

Noi lavoriamo con una struttura snella, come tutte le strutture commissariali, ci avvaliamo in soggetto attuatore per alcune cose, dell'Agenzia per il risanamento, per altri progetti Invitalia, ora abbiamo coinvolto anche il genio civile di Messina che è un altro soggetto attuatore della struttura e anche l'Azienda sanitaria locale per gli aspetti sanitari e, attraverso il Comune di Messina, anche con un ente che si chiama Social City che si occupa, per conto di una partecipata del Comune di Messina, degli aspetti sociali.

Sul fronte delle politiche sociali sono stati fatti dei passi avanti

nel corso di questi ultimi tre anni impegnando notevoli risorse per cercare di colmare i divari economici attraverso progetti di avviamento al lavoro mirati a chi vive in queste aree.

Un numero enorme: sono oltre i 6000 persone che hanno ricevuto un'assistenza, una politica pubblica per l'avviamento al lavoro. In questa platea ci sono appunto i fragili, gli invalidi e gli anziani, i giovani e attraverso politiche di inclusione che hanno finanziato l'avviamento al lavoro con assunzioni, seppure a tempo determinato, nelle partecipate e in società che operano nella città di Messina.

Finora abbiamo parlato del nostro progetto più come riqualificazione e ci siamo soffermati sul punto di vista urbanistico. Chiaramente avremo bisogno di sviluppare un

La disponibilità finanziarie sono 100 milioni, dei quali circa 35 sono destinati a costruire immobili.

Il sogno è quello di arrivare a tirare fuori tutte le famiglie che noi pensiamo che siano ancora circa 500.

business plan che consenta poi agli investitori di apprezzare il profilo di rischio di un eventuale investimento nell'operazione che speriamo possa evolversi verso una appetibilità anche economica; prossimamente saremo a Roma per un incontro con l'Agenzia del demanio

per configurare il progetto come un vero e proprio intervento di rigenerazione.

L'esperienza ci insegna che con il nostro procedimento dell'acquisto degli alloggi sul libero mercato noi riusciamo a effettuare 200/250 assegnazioni all'anno, rispetto alla costruzione che cammina parallelamente. La disponibilità finanziarie di cui disponiamo sono 100 milioni, dei quali circa 35 sono destinati a costruire immobili. La struttura commissariale inizialmente era stata prevista con la scadenza al 31 dicembre 2023, poi è stata prorogata al 2024 e di nuovo al 2025, quindi in questo momento abbiamo un rinnovo di anno in anno.

Per noi ora l'urgenza è quella di affrontare le baraccopoli perché qui le famiglie vivono in condizioni peggiori di quelli che vivono nelle casette ultrapopolari. Dopodiché il sogno è quello di arrivare a tirare fuori tutte le famiglie che noi pensiamo che siano ancora circa 500. Però entro il 31 dicembre 2025 non ce la faremo, nonostante il metodo dell'acquisto sul mercato.

L'attuale fase del progetto vede quindi questo meccanismo della riqualificazione del preesistente e della costruzione di un'ulteriore piano per garantire una migliore vivibilità delle case, ma anche del contesto.

Diventerà un progetto di rigenerazione urbana vero e proprio quando si allargherà a tutta quest'area di proprietà demaniale oggi non utilizzata,

per la quale abbiamo immaginato un progetto il cui esito non dipende dal Commissariato ma dipenderà dall'eventuale intervento dell'Università di Messina per realizzare lo studentato e da investitori privati che dovessero verificare la sostenibilità di un investimento per realizzare quello che il piano di rigenerazione ha previsto. Occorre quindi la piena condivisione dell'amministrazione comunale, perché in ogni caso questi progetti per essere realizzati, nel momento in cui dovesse il demanio trasferire questo patrimonio al Comune,

richiederanno il pieno coinvolgimento del Comune nella gestione e nella conduzione del piano di rigenerazione.

Noi siamo confidenti che il piano funzionerà e che tutte le cose andranno bene, anche se con i tempi che ci vorranno, perché è chiaro che stiamo parlando di un progetto complesso: probabilmente ci vorranno dieci anni per fare tutto quello che abbiamo immaginato.

Tuttavia noi
**non mettiamo limiti alla provvidenza
 e affrontiamo una pena al giorno:**

ci stiamo muovendo con l'idea di programmare, cosa che non è mai stata fatta prima, e di pensare al futuro. D'altronde, basta semplicemente la consapevolezza che per decenni non è mai stato immaginato che

**quello che è stato un problema e che continua
 ad essere un problema per la città di Messina
 potrebbe diventare un'opportunità.**

La rigenerazione urbana è un'opportunità! Certo abbiamo condiviso finora queste idee con l'amministrazione comunale che tuttavia cambia nel corso del tempo e sappiamo quanto le amministrazioni seguano processi lenti e a volte immobilizzanti, anche se comunque tutto è in divenire.

**Noi gettiamo le basi, accendiamo la miccia,
 dopo alcune cose ovviamente non si possono
 prevedere in questo momento.**

Noi pensiamo che l'Ufficio del Commissario debba continuare almeno fino al 2030. La critica che potrebbe essere fatta è quella della permanenza per nove anni di una struttura Commissariale che per sua natura dovrebbe essere di carattere emergenziale, ma questa non è una questione semplice come in altri contesti.

**Paradossalmente costruire il ponte
 di Genova è stato molto più semplice.**

Noi abbiamo gli stessi poteri del Commissario di Genova: in Italia solo il Commissario di Messina e quello di Genova hanno avuto poteri che nessun altro Commissario ha mai avuto. Poteri derogatori a tutto l'ordinamento relativo alle opere da realizzare salvo le leggi penali, quelle sull'antimafia e ovviamente le direttive europee che non sono derogabili. Tutte le altre norme possono essere derogate. Ma la questione delle baraccopoli di Messina non è una questione semplice, è un processo complesso, non si tratta di costruire un campo sportivo o un ponte in cui c'è un interlocutore, si progetta e completata la fase di progettazione c'è un operatore economico che costruisce, c'è una direzione dei lavori, l'opera sarà realizzata e la missione del Commissario è completata. Qui la questione è molto più complicata, molto di più, perché le variabili sono moltissime e poi ogni area di risanamento, ricordo che sono 80, non è uguale a un'altra e quindi ce ne sono alcune che vanno affrontate con priorità. Ad esempio abbiamo scelto di dare gli alloggi con priorità alle famiglie con persone disabili. Perlomeno abbiamo consentito

ad alcune famiglie che il loro congiunto possa morire in una casa dignitosa, perché neanche questo finora era stato garantito. Abbiamo compiuto un enorme atto di giustizia e anche di umanità, che è l'obiettivo che si è dato questo ufficio sin dall'inizio: fare le cose con rigore e con umanità. Peraltro non è un'attività burocratica normale perché noi interloquiamo e interagiamo con delle persone, poi ci occupiamo anche del contenitore spesso.

**Troppo spesso in questi lavori ci si sofferma di più
 sul contenitore e solo qualche volta sul contenuto.
 Noi diciamo che il contenuto sono le persone, quindi non
 è un'operazione matematica.**

Non siamo appassionati di cronoprogrammi. Abbiamo i nostri sogni, a volte qualcuno ancora lo teniamo nel cassetto, altri li abbiamo tirati fuori. Il nostro sogno è un orizzonte temporale in cui un giorno si possa dire che abbiamo raggiunto l'obiettivo: ma possiamo correre quanto vogliamo, possiamo fissare obiettivi, fare questi benedetti cronoprogramma, ma poi

**i cronoprogramma si scontrano con la realtà
 che è una cosa un pò diversa.**

Noi continueremo a lavorare e vedremo quanto riusciremo a fare fino al 31 dicembre del 2025, faremo tutto il possibile. Nell'ipotesi, che speriamo non si verifichi, di interruzione dell'ufficio del Commissario, metteremo in condizione chi subentrerà, cioè il Comune di Messina, di avere più strumenti rispetto ad alcuni anni fa, delle idee nuove e anche dei progetti. Poi come troveranno i finanziamenti, se li troveranno, questo non lo possiamo prevedere oggi, quello che conta è trovare alloggi dignitosi e tirare fuori queste famiglie da questi posti. Quello che posso dire con certezza è che è possibile che nell'arco dei prossimi sei anni, si faccia un passo determinante. Certo, si può fare in un modo o in un altro, ma in questo momento la soluzione per Fondo Tornado dipende tutta da noi. E dipende da noi anche accendere la miccia per questo importante progetto di rigenerazione che riguarda anche attori diversi, in questo caso l'Agenzia del demanio: se l'Agenzia, come ha già annunciato, diventerà attore vero e non più invitato di pietra lo vedremo già in questo primo incontro. È un processo lento, un processo necessario. Se riusciremo a portarlo a termine, allora a quel punto non avremo fatto come nel passato, non ci saremo occupati di assegnare qualche casetta e di fare qualche demolizione, ma avremo reso possibile l'utilizzo di queste aree per la città. Il titolo del nostro progetto è 'periferia in centro', perché anche questa è una stranezza, una singolarità tutta messinese:

**queste baraccopoli non sono in periferia ma stanno
 esattamente nel centro della città**

e quindi se stanno nel centro della città dobbiamo e possiamo valorizzare queste aree trasformando il problema atavico in una opportunità.

Noi pensiamo di fare qualcosa di meglio e di più grande,

perché la riqualificazione di queste aree dismesse è di per sé rigenerazione urbana, perché prevede il riutilizzo del patrimonio con una rigenerazione mirata a creare dei quartieri ecologici che sono attrattori di economia, perché possiamo cambiare totalmente il volto del territorio. Se poi riusciamo ad investire, ad attrarre anche nuovi investitori bene è anche un nostro obiettivo, ma come obiettivo minimo abbiamo quello di creare questi quartieri, di trasformare questi quartieri, di riutilizzare il patrimonio e di lasciare dei quartieri ecologici. Alla fine avremmo comunque ridefinito gli spazi, avremmo creato rigenerazione.

Ci viene difficile, complicatissimo trasmettere le emozioni e il vissuto di questo tempo che ciascuno di noi sta dedicando a questa attività che

più che un'attività è una missione.

Tuttavia qualcosa che è diventato un fatto: queste famiglie avevano perso la speranza, che è fondamentale per guardare al futuro, erano ormai rassegnate a quella condizione di vita.

Ecco, una cosa è certa, in questi anni abbiamo contribuito a dare una speranza.

I nostri interlocutori sono per il 90 per cento donne, quelle che vivono la condizione del disagio abitativo, perché, inutile nascondere, al sud è complicato. Vivono in condizioni di degrado assoluto, vivono in queste case che è già un parolone definire tali e sono loro che vengono qui: il front office dell'ufficio lavora con le donne, con le madri, con le figlie. Ci guardano con speranza da alcuni anni perché hanno visto una forte accelerazione e hanno visto anche concretamente il cambiamento. Ci sono centinaia di famiglie oggi che sono state trasferite e vivono in alloggi normali, in condomini normali, dove alla porta accanto abita un avvocato, e trovano difficoltà nel gestire il rapporto con l'amministratore del condominio - perché prima non avevano questo genere di spese - e nel pagare le spese condominiali, anche somme minime per l'affitto come prevede la legge che vanno da 50 a 200 euro. Qui si inserisce un altro tema, quello della

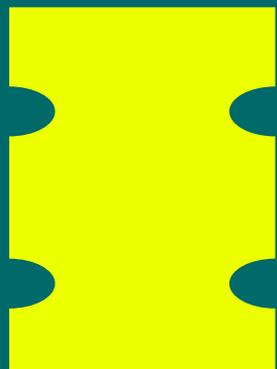
necessità di una riforma della legge sulla edilizia residenziale pubblica

dove l'ente pubblico continua a rimanere per legge proprietario degli immobili e a doverli concedere in locazione. Occorrerebbe pensare ad una nuova legge che preveda un contributo e una garanzia sul mutuo come fanno molte altre leggi di sostegno alle imprese. Lo sappiamo che gli enti pubblici non hanno risorse per la manutenzione e gli immobili

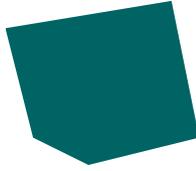
si degradano contribuendo al degrado di vita delle famiglie in difficoltà. Questa è la condizione degli istituti per l'edilizia pubblica in Sicilia, gli Ater in Italia, che di fatto si sono ridotti a gestire situazioni di morosità di immobili sempre più brutti, sempre più vecchi, sempre meno mantenuti. Questa questione è fondamentale perché riguarda la sostenibilità futura per la quale il nostro focus è proprio quello della proprietà, che tra l'altro garantirebbe anche una base solida in termini di affidabilità bancaria.

Novara

Nòva



NO

Ubicazione
nella aregioneSuperficie del
comuneAree
interessate**Obiettivi**

Il progetto mira al recupero dei due piani inutilizzati e inagibili della Palazzina Comando dell'ex Caserma Passalacqua, con lavori di efficientamento energetico e riqualificazione edilizia. L'obiettivo è creare nuovi spazi per attività culturali, sociali ed economiche, tra cui sale prove per artisti, coworking e un'area food, favorendo l'inclusione sociale e lo sviluppo imprenditoriale giovanile.

Gestione

Il modello di gestione previsto coinvolge il partenariato pubblico-privato-sociale. Sono in corso tavoli negoziali tra il Comune e nòva APS per stabilire modalità che garantiscano sostenibilità economica e continuità nelle attività.

Risultati Attesi

Il Comune punta a integrare i compendi abbandonati nel tessuto urbano, favorendo la coesione sociale e la creazione di nuove economie territoriali. La trasformazione degli spazi in hub culturali e inclusivi dovrebbe generare una comunità più coesa, promuovendo innovazione e sostenibilità.

Criticità incontrate Tra le principali criticità emergono vincoli architettonici legati alla tutela del patrimonio culturale, la necessità di migliorare l'accessibilità per disabili e le condizioni di sicurezza. Inoltre, l'area limitrofa presenta fenomeni di degrado urbano e occupazioni abusive, richiedendo interventi più ampi.

Coinvolgimento dei cittadini Il progetto ha adottato strumenti di placemaking per favorire la partecipazione della comunità. Eventi artistici, incontri divulgativi e strumenti innovativi di comunicazione hanno coinvolto attivamente i cittadini, contribuendo a creare un senso di appartenenza.

Stato di avanzamento

Il progetto è finanziato, ma l'avvio del cantiere è previsto per il 2025. Gli spazi già rigenerati hanno accolto oltre 17.000 visitatori nel 2023, evidenziando la crescente domanda di servizi e attività.

Un investimento di circa 7 milioni di euro per la ristrutturazione dei piani superiori al piano terra dove oggi si svolgono le attività.

Il progetto parte più di dieci anni fa grazie all'ottenimento di 90.000 euro.

Attivazione mutuo agevolato con l'Istituto per il credito sportivo per un importo di circa 5.000.000 di euro ai quali si aggiungono 1.800.000 euro di finanziamento regionale con fondi europei Por-Fesr per l'efficientamento energetico.

La parola ai protagonisti

Il progetto NOVA attualmente è uno spazio che si sta rigenerando sia da un punto di vista sociale e umano, ma sia da un punto di vista materiale tramite la trasformazione, il cambio d'uso, di quella che

era una caserma e oggi è un hub di innovazione sociale.

Quando presentiamo il progetto in giro per l'Italia lo raccontiamo come un caso unico perché il pubblico entra in maniera pesante all'interno dello spazio, non decidendo che cosa ci si deve fare, ma accompagnando il processo e mettendoci delle risorse che, oltre a quelle ordinarie, vedono in corso un investimento di circa 7 milioni di euro per la ristrutturazione dei piani superiori al piano terra dove oggi si svolgono le attività.

Quindi c'è un impegno forte da parte del Comune a far funzionare quel posto, a credere nel progetto, non delegandone la gestione ad un soggetto privato ma, anche attraverso il partenariato speciale, l'ente dice: "io ci credo, voglio esserci e voglio seguire questo processo". Quindi pensiamo che può essere un modello, non per i privati o per il terzo settore, ma per le pubbliche amministrazioni che devono rendersi conto che non basta dire ai vari soggetti del terzo settore "sì, c'è il posto disponibile, prendetelo e gestitelo" ma bisogna avere anche

il coraggio che l'amministrazione rimanga all'interno dello spazio per prendere parte alla progettazione con il privato sociale.

Il progetto parte più di dieci anni fa grazie all'ottenimento di 90.000 euro a seguito della partecipazione ad un bando sul protagonismo giovanile finanziato dal Ministero per le politiche giovanili, tramite le Regioni, e emanato dall'ANCI. In questo modo il Comune utilizza queste risorse per avviare un progetto per i giovani da localizzare in una caserma da lungo tempo dismessa dal ministero della Difesa. In una stecca della caserma vengono fatti dei piccoli interventi di restauro, viene realizzato il progetto e a seguito del suo esito ritenuto positivo il Comune decide di continuare a investire su quel luogo, perché

terminato il contributo iniziale il progetto sarebbe morto; si correva il rischio di perdere gli effetti positivi ottenuti. Il demanio poi ha affidato la caserma al Comune e quindi siamo riusciti a trovare gli spazi per proseguire, come dire che

da un piccolo progetto ora siamo qui a pensare in grande.

Viene attivato un mutuo agevolato con l'Istituto per il credito sportivo per un importo di circa 5.000.000 di euro ai quali si aggiungono 1.800.000 euro di finanziamento regionale con fondi europei Por-Fesr per l'efficientamento energetico. Abbiamo quindi accompagnato le riflessioni sul futuro compiute dalle numerose associazioni che a vario titolo

sono state coinvolte e si sono aggregate attorno al progetto. Un ragionamento sul futuro che ha avuto un indirizzo molto forte da parte dell'amministrazione comunale, perché la vera novità delle attività che si svolgono in quello spazio è la

intensa cooperazione fra il terzo settore con gli uffici della pubblica amministrazione.

Il progetto innescato dal bando Anci è diventato un programma dell'amministrazione e la sua caratteristica si misura dal fatto che non abbiamo mai voluto organizzare un evento di inaugurazione dello spazio o delle attività, perché

è un progetto in divenire, fuori dagli schemi tradizionali.

Siamo entrati nel campo della vera innovazione sociale superando lo schema classico della progettazione di attività da svolgere in un contenitore che ad un certo punto apre ad attività rigide previste ex ante, trasformandolo invece

in un contenitore di attività che si evolvono nel tempo e nel tempo ne generano altre.

Il ricordo per esempio va ai ragazzi con disabilità che avevamo inizialmente: facevano varie attività creative, in uno spazio completamente diverso che rischiava di diventare il luogo della disabilità, una sorta di ghetto, perché lì andavano soltanto ragazzi che avevano problemi, in un luogo fra l'altro non idoneo per le loro attitudini. Quindi grazie a una cooperazione fra operatori del Comune e varie associazioni i ragazzi sono stati invece accolti a braccia aperte, in una logica di ibridazione di esperienze totalmente diverse, e oggi siamo molto contenti perché i ragazzi con diverse abilità ora svolgono attività sportive, attività culturali, attività artistiche, in

un contenitore che non è il luogo della disabilità ma il luogo della creatività. È diventato il luogo della ibridazione di diverse esperienze,

perché quello è il contenitore più idoneo a innescare cose diverse che tra di loro stanno assieme e creano questa cosa che ha una sua unicità perché esce dagli schemi.

C'è stata una programmazione ma poi nel corso del tempo alcune scelte vincenti hanno raggiunto risultati inaspettati,

come 'colpi da biliardo' che hanno mandato la palla in buca. È vero che lo spostamento, l'inclusione, il mettere insieme pezzi che erano variamente dislocati sul territorio novarese è stata una scelta sicuramente consapevole ma

gli effetti che questa ha avuto sono andati oltre le aspettative

Vedute degli
interventi

e lo possiamo dire in questo momento perché questa pensiamo sia la cifra del progetto.

La storia dell'origine del progetto lo testimonia perché allora con una certa improvvisazione sono stati coinvolti tre assessorati - politiche sociali, politiche culturali e politiche giovanili - i quali, anche a causa di carenza di personale, hanno chiesto ad un educatore del Comune di scrivere il progetto e di seguirlo.

L'educatore, dipendente del Comune, si occupava di minori in situazioni di fragilità e vulnerabilità all'interno di una équipe che si chiama 'educativa territoriale', che è uno dei dispositivi previsti dal piano nazionale delle politiche sociali. Il Comune è un Ambito territoriale sociale, quindi gestisce direttamente la tutela materno-infantile e tutta la parte dei servizi educativi e per farlo dispone di educatori professionali. Da uno di questi nasce il progetto che lo vede oggi svolgere un ruolo che può essere assimilabile a quello di

un project manager o meglio, per come si è evoluto, di un program manager.

Questo è un aspetto caratterizzante il progetto, sia dal punto di vista finanziario che dal punto di vista della sostenibilità e della progettazione, perché nasce dall'esperienza e dal contributo di educatori professionali in forza alla dotazione organica del Comune che svolgono attività di educativa territoriale.

La prima fase è stata un po' confusiva che ha seguito il progetto fino a quando l'amministrazione maturò la convinzione che andasse trovata una soluzione alla mancanza in città di un luogo di aggregazione. La ricerca di soluzioni a questa sollecitazione incontra il problema della sostenibilità, a fronte di una scarsa disponibilità di risorse a carico del bilancio, in particolare di quelle per le spese correnti, e allora

pensammo che un percorso di progettazione sociale potesse fornire le risposte adeguate.

Al termine del percorso il progetto si trovò a poter disporre di una stanza della caserma ma senza alcuna contribuzione del Comune né di spesa corrente né per investimenti. Nel corso del tempo il Comune è arrivato a farsi carico della spesa per le utenze, che per la vita del progetto è stata una cosa molto importante e ora, come detto, ha anche attivato importanti risorse di conto capitale per compiere investimenti.

La storia delle origini quindi vede una conduzione del progetto non particolarmente intenzionale, la compagine associativa coinvolta nel progetto non fu selezionata con procedure ad evidenza pubblica per problemi allora impedenti l'attivazione di normali canali amministrativi. Tutto cambia nel 2016 quando

l'amministrazione

- nel frattempo rinnovata con lo stesso Sindaco -
assume una più forte direzione strategica del progetto
 concentrando su di esso attenzione e intenzioni che hanno fatto assumere scelte virtuose.
 Il progetto beneficia di nuove condizioni che ne hanno segnato il percorso la principale delle quali è la caratteristica di essere un work in progress. Quindi, come abbiamo già ricordato,

non abbiamo fatto, e forse mai faremo un evento di inaugurazione avendolo sostituito invece con l'apertura di processi e prodotti

praticamente una volta al mese con eventi pubblici nei quali raccontiamo e proponiamo alla città le novità o nuove opportunità.

Il primo passaggio formale di questa nuova fase è avvenuto nell'aprile del 2017 anche grazie ai frutti del progetto perché questo spazio da un lato progressivamente aveva fatto nascere degli interessi sul territorio e suscitato aspettative che si erano manifestati anche in maniera informale, dall'altro avevamo coinvolto una serie di giovani che si erano intensamente ingaggiati nelle attività e ai quali occorreva dare una risposta.

Il Comune promosse una manifestazione di interesse di evidenza pubblica che aveva già nel suo titolo la parola

coprogettazione.

Teniamo conto che la riforma del terzo settore è del luglio 2017 e che le relative linee guida del Ministero del lavoro e delle politiche sociali sono uscite praticamente un anno, un anno e mezzo dopo. Quindi, anche dal punto di vista lessicale, noi abbiamo anticipato quella che dovrebbe essere la modalità più facile per la pubblica amministrazione di fare progettazione sociale, soprattutto in ambito sociale e culturale o di innovazione sociale. La manifestazione di interesse si muoveva nello spirito della coprogrammazione e della coprogettazione con il terzo settore

sulla base del principio della sussidiarietà ma anche alla luce della considerazione che il pubblico non riesce a sapere e a fare tutto.

La prima caratteristica fondamentale dell'avviso pubblico che ha fatto partire il processo è stata quella di esprimere l'interesse ad attivare un processo di valorizzazione di un bene pubblico all'interno di un perimetro molto ampio di macroaree di attività definite dal pubblico, una cornice dentro il quale il terzo settore, l'associazionismo, i cittadini potevano manifestare l'interesse a portare all'interno dello spazio parte delle loro attività core.

La seconda caratteristica è stata quella di offrire ai

partecipanti la possibilità di uscire dalle proprie attività core e di poterne svolgere altre con i diversi soggetti coinvolti dalla manifestazione di interesse. Questa è stata pensata anche come una opportunità che il terzo settore dava all'ente pubblico, alle politiche sociali del Comune, una forma di cooperazione richiesta dagli stessi uffici. Questo è un aspetto importante perché

la presenza degli uffici nel progetto ha dato un imprinting forte al progetto.

Non è stata fatta una selezione discrezionale,

i proponenti sono stati ammessi, a valle del percorso di evidenza pubblica, in modo automatico avendo adempiuto a tutti i requisiti richiesti che si fondavano principalmente sulle attività di fundraising, di progettazione sociale e di crowdfunding, naturalmente a valere sul processo di valorizzazione del bene.

Nessuno nei partner del terzo settore ha portato la propria sede fisica all'interno dello spazio.

Lo spazio infatti non è vincolato ad una caratterizzazione che ne definisce le funzioni una volta per sempre,

né da un punto di vista giuridico, né da un punto di vista funzionale (salvo la sala prove o la sala digitazione). Questo è un elemento fondamentale per capire la natura del progetto: la funzionalità per metro quadro invece di essere definita aprioristicamente è un *work in progress* perché, a fronte dell'apertura a tempo pieno, ogni spazio è messo potenzialmente nelle condizioni di generare permanentemente valore sociale in termini di fruibilità pubblica. Per chiarire immaginiamo che una associazione abbia la disponibilità di uno spazio, la regia del progetto deve coordinarne le attività da svolgere nello stesso spazio con quelle di un'altra associazione che ne occupa i tempi non utilizzati dalla prima. Questo comporta un carico di lavoro organizzativo del quale si fa carico un'apposito staff composto da operatori pubblici, volontari, operatori del terzo settore e professionisti che si riunisce il lunedì di

ogni settimana per programmare il riadattamento della struttura a seconda delle attività che verranno fatte nella settimana.

Non è una cosa banale fare ciò, perché dal punto di vista organizzativo e gestionale un ente pubblico non potrebbe permetterselo da solo, perché vorrebbe dire effettuare una complicata turnazione del personale, lavori continui, ecc. e così invece si dà la possibilità ai soggetti che partecipano alla gestione dello spazio di poter condizionare la programmazione

Nel 2020 alcune persone aderenti ai diversi soggetti giuridici hanno fondato un'associazione di primo livello, una APS che si chiama Nova.

delle attività a patto di poterla cogestire e coorganizzare. Per noi questo è un valore molto, molto importante.

Un ulteriore elemento di grande importanza è

L'apertura della manifestazione di interesse nel tempo:

infatti abbiamo deciso di lasciarla aperta in modo da consentire la progressiva adesione di altre realtà che nel tempo maturavano l'interesse a partecipare a questo processo di valorizzazione. Abbiamo avuto la candidatura dell'Università, di un consorzio di Torino specializzato sull'innovazione sociale per l'accompagnamento di startup ed altri.

Il percorso amministrativo quindi vede in essere un Accordo di partenariato sottoscritto dagli aderenti a valle della manifestazione di interesse, di durata biennale che abbiamo recentemente rinnovato, al quale possono aderire altri soggetti in virtù dei criteri di apertura, di flessibilità e gestionali in esso previsti.

Nel 2020, in piena pandemia, alcune persone aderenti ai diversi soggetti giuridici che avevano partecipato alla manifestazione di interesse hanno fondato un'associazione di primo livello, una APS che si chiama Nova. Erano persone e associazioni che più di altre erano interessate al *core business* dell'intero progetto della rigenerazione urbana, oltre che a quello delle proprie associazioni, cioè ad un oggetto sociale, diciamo così, terzo rispetto a quello delle singole associazioni e terzo anche rispetto a quello degli uffici comunali delle politiche sociali.

La *governance* del progetto vede un gruppo di staff - quello che ogni settimana programma le attività di cui abbiamo parlato - e altre tre equipe: una educativa, una artistico-culturale e un'equipe maker che è trasversale ad un altro processo di rigenerazione che il comune ha avviato, gemello di questo, su un ex quartiere impostato sulla falegnameria e sartoria sociale.

Queste tre equipe hanno il compito di fare la programmazione delle attività dell'anno e sono partecipate dai membri dei diversi partner, tra cui gli operatori pubblici del Comune. Crediamo sia l'unico caso in Italia che vede

un'equipe educativa, formata da operatori dipendenti pubblici e psicologi, educatori, volontari delle associazioni partner, coordinata da un partner del progetto.

Il direttivo dell'associazione Nova APS è partecipato dai membri eletti, dai responsabili dell'equipe educative e aperto alla presenza di un rappresentante del Comune di Novara che in questo momento è il funzionario dei progetti di innovazione sociale. Oggi abbiamo sette partner ognuno dei quali svolge le proprie attività coordinate con gli altri, ai quali si è aggiunta NOVA APS che pur svolgendo anch'essa attività proprie ha

assunto anche un ruolo di catalizzatore per le altre. È bene tener presente che

L'Accordo di partenariato non prevede alcuna fonte di finanziamento disponibile per i partner

quindi l'interesse alla adesione si nutre della effettiva volontà di adesione alle finalità del progetto perché ciascuna attività, e quindi ciascun partner, deve trovare le relative risorse per garantirne la sostenibilità poiché il Comune mette a disposizione gli spazi. Ovviamente ciascun partner, come tutti quelli del territorio, può fare istanza o partecipare a sportelli di finanziamento per singoli temi che lo stesso Comune può aprire.

Riguardo al finanziamento delle attività un'altra leva importante per i partner che partecipano a bandi di varie istituzioni è quella per il cofinanziamento: in questo caso il Comune può coinvolgersi in candidature che prevedano la coprogettazione valorizzando il lavoro del proprio personale - nella forma di anticipazione alla progettazione - proprio perché i soggetti del progetto NOVA ne sono abilitati già a monte con l'accordo di partenariato. Rimane comunque il problema della copertura dei flussi di cassa degli enti del terzo settore che come noto rimane irrisolto.

L'evoluzione del progetto ha portato quest'anno Nova Aps a presentare

una proposta di valorizzazione ai sensi dell'articolo 134 del codice dei contratti per l'attivazione di un partenariato speciale pubblico privato.

Il modello che abbiamo descritto finora aveva un senso nella fase di start up, ma ormai sono emerse dimensioni di più ampia portata legate a questioni di investimento, questioni legate alla privacy, alla gestione dei profili delle persone, alla comunicazione, insomma nuove questioni molto rilevanti che richiedono uno sviluppo organizzativo e anche giuridico.

La scala del progetto è destinata a salire

in particolare con il nuovo investimento del Comune per la ristrutturazione che proietta gli spazi ad ampliamenti notevoli destinati a nuove importanti funzionalità. In questo momento noi siamo al piano terra, l'intervento di ristrutturazione si sviluppa sia sul nostro piano che sugli altri due superiori e siamo impegnati con tavoli tecnici a disegnare un nuovo piano di sviluppo che dovrebbe portare ad un nuovo accordo di partenariato col quale intendiamo dare una maggiore solidità al processo di valorizzazione dello stabile sia in termini di governance che di proiezione nel tempo.

Si tratta di questioni che comportano un maggiore impegno delle parti al quale si può far fronte ricorrendo alle potenzialità del nuovo strumento previsto dall'articolo 134 del

codice (per esempio una durata possibile fino a venticinque anni rinnovabile, ecc.) che comunque dovranno essere definite quando saranno terminati i lavori di ristrutturazione. Sono infatti

previste anche attività di natura commerciale

e i nuovi spazi che sono stati coprogettati dall'ufficio lavori pubblici del Comune assieme con le realtà presenti che hanno immaginato l'apertura di attività di ricettività alberghiera, con una sorta di ostello, e di ristorazione e questo consentirà di dare anche gambe autonome allo spazio Nova perché con la valorizzazione degli spazi si creeranno nuovi centri di ricavo.

Come dicevamo abbiamo le risorse del Por-Fesr per l'efficiamento energetico e quelle del Credito sportivo che da un po' di tempo finanzia anche operazioni non legate agli impianti sportivi, come la ristrutturazione di siti culturali, per cui alla fine renderemo fruibile l'intero edificio. Cosa non da poco perché il sito delle caserme è veramente grande, anche altri interventi sono in programmazione ma al progetto verrà destinata una parte importante e autonoma pienamente utilizzabile. Quindi proprio pensando alla realizzazione di questi importanti interventi di ristrutturazione stiamo adeguando la solidità del progetto dotandolo di

nuove attività

che genereranno entrate da reinvestire sulle attività da svolgere negli stessi spazi e di

nuovi assetti di governance

per i soggetti che andranno a gestire questi spazi attraverso lo strumento del partenariato speciale pubblico-privato. Il nostro intendimento è quello di

immaginare che a un certo punto il progetto sarà diventato così grande che a nessuno potrà venire in mente di distruggerlo;

vogliamo rendere quei soggetti autonomi anche dalle scelte politiche che potranno essere fatte dalle successive amministrazioni. Per far questo abbiamo ancora due anni e mezzo di lavoro, poi ci sarà necessariamente un cambio di amministrazione perché il Sindaco ha esaurito il numero massimo di mandati e noi vogliamo garantire la messa in sicurezza di alcuni progetti che per noi sono strategici. Abbiamo anche noi da affrontare

lungaggini e difficoltà perché ovviamente c'è sempre dietro una macchina comunale, con i suoi tempi e con le sue difficoltà

che vanno dalla ricerca delle risorse, alla costruzione del progetto, agli appalti, alle gare, fino allo sforzo di far capire alla struttura che cos'è un partenariato speciale, quali sono i

passaggi per arrivare ad una gestione innovativa dello spazio. Quindi per mettere in sicurezza questo progetto strategico per l'attuale amministrazione la parte commerciale è essenziale, ma accanto al valore economico - che noi abbiamo anche misurato - per noi è essenziale il valore sociale che all'interno di quello spazio si genera. Può risultare

un aspetto intangibile ma in realtà il progetto restituisce al territorio un valore inestimabile, in termini di valore educativo, di valore dell'ascolto, di valore della vicinanza nei confronti di certe fragilità.

Al termine dei lavori non ci sarà una consegna delle chiavi perché le chiavi le continuiamo a usare per mantenere aperte le attività anche nel corso dei lavori: abbiamo impostato la ristrutturazione a lotti per permettere la sopravvivenza di alcune attività in modo da evitare il rischio, che sappiamo esserci, di un esaurimento dell'esperienza se chiudessimo il luogo per tutto il periodo necessario alla realizzazione dei lavori. Certo ci sarà un collaudo alla fine ma abbiamo impostato i lavori in modo da procedere per fasi verticali che consentiranno di mantenere aperte di volta in volta porzioni dello stabile e in questo sforzo siamo facilitati dal fatto che il capocantiere è un funzionario del Comune che lavorerà a stretto contatto con il collega coordinatore delle attività incubate a NOVA. Ad entrambe abbiamo affidato la priorità per la continuità delle attività rispetto alla tempistica dei lavori, cioè

per noi l'efficienza si misurerà dal connubio fra procedure del cantiere e continuità delle attività.

Contemporaneamente stiamo lavorando assiduamente alla costruzione del partenariato speciale che stiamo impostando sulla base di tutta l'esperienza vissuta finora. Sotto questo aspetto va sottolineato che avendo anticipato la riforma del codice del terzo settore, quindi l'aver fatto coprogrammazione e coprogettazione in assenza di un quadro normativo di riferimento, l'aver imbastito una manifestazione di interesse rimasta aperta, ha consentito alle organizzazioni del terzo settore che hanno partecipato alla manifestazione di interesse di

trasferire nello spazio Nova le proprie attività senza oneri da sostenere,

quindi sostanzialmente bypassando le questioni del canone d'affitto, del canone concessorio, del sistema convenzionale, ecc. ecc. che sono vesti giuridiche che condizionano fortemente l'attività dei soggetti del terzo settore. Questo aspetto ha orientato tutto quello che è avvenuto dopo e, a nostro parere, è anche una buona pratica per le amministrazioni pubbliche perché abbiamo creato le condizioni e i presupposti perché queste organizzazioni e il Comune potessero insieme sperimentare un'attività di

A fronte di 750.000 euro spesi dal Comune per le spese di gestione ordinarie (negli ultimi tre anni) il partenariato di NOVA ha generato un valore più di tre volte superiore.

programmazione, di progettazione costruita insieme nel corso del tempo. Ovviamente

questa non è l'unica modalità di intervento che seguiamo in tutte le circostanze, per altri spazi ne abbiamo seguite altre,

ma è risultato evidente che aver superato il tradizionale strumento della concessione per uso esclusivo ci ha consentito di valutare con altre metriche anche il cosiddetto 'corrispettivo' che la concessione si tira dietro. Infatti

nel nostro caso il corrispettivo è il valore creato dall'impegno civico.

Lo abbiamo anche quantificato e, a prescindere dai dibattiti su quale metodo di valutazione sia il migliore, quello che abbiamo utilizzato - il Social rate of return - ci segnala che negli ultimi anni il ritorno è stato di circa 3.6 punti percentuali; cioè a fronte di 750.000 euro spesi dal Comune per le spese di gestione ordinarie (negli ultimi tre anni) il partenariato di NOVA ha generato un valore più di tre volte superiore. Questo valore poi nasconde

un ulteriore elemento di ricchezza che riguarda la prospettiva, la proiezione nel tempo del progetto.

Tutti gli sforzi che stiamo facendo per la costruzione del partenariato speciale per preservare questo spazio sono mossi anche dal farsi carico delle persone che ci lavorano - che oggi sono circa cento a tempo pieno - e che noi vogliamo mettere nelle condizioni di poter compiere scelte fondate sul proprio futuro.

In una città di 100.000 abitanti andare a trovare dieci attivatori sociali o cinque persone che ci mettono impegno, che non sono solo dei professionisti perché all'inizio si parte anche con tanto volontariato, vuol dire dare

una prospettiva di spazio e di policy in una logica di investimento sul futuro.

Questo consentirebbe di mettere le persone coinvolte anche nelle condizioni di decidere di venire a lavorare con noi, anche rinunciando a posti di lavoro che già hanno. In questo modo affrontiamo quindi i due principali ostacoli che il terzo settore si trova oggi a dover affrontare: quello del cashflow che abbiamo visto prima e quello delle risorse umane. Per noi il tema della valorizzazione delle risorse umane è dirimente perché altrimenti i cosiddetti 'contenitori', gli spazi che ristrutturiamo, alla fine rischiano di rimanere vuoti se lasciamo le persone solo agli slanci di attivismo e di passione per la partecipazione che sappiamo essere variabili nel tempo.

Quindi il tema della prospettiva è un tema strategico, non è un solo un tema di protezione, ma vuol dire che vogliamo

creare una rete di realtà che possano accompagnare le scelte delle persone

che altrimenti non potrebbero fare come singoli e questo vale sia per i partner sia per l'amministrazione pubblica. Oggi il Comune di Novara non ha un regolamento per l'uso degli spazi pubblici disponibili: è un tema discusso, anche in consiglio comunale, ma

finora abbiamo realizzato progetti sui beni comuni applicando modelli molto diversi:

in un caso abbiamo firmato tre patti di collaborazione che rientrano nell'alveo del tema della gestione dei beni comuni, lo stesso abbiamo fatto con altri progetti in cui pubblico e privato si sono matchati assieme,

con formule molto diverse che abbiamo elaborato sulla base delle caratteristiche del progetto che volevamo realizzare

(in un caso abbiamo attivato un fondo immobiliare) concentrandoci sui progetti piuttosto che sulla forma. Realizziamo i progetti senza avere un regolamento generale a monte che rischia adattarsi male ai singoli casi specifici, nel senso che non potrebbe che essere talmente generale che poi alla fine dobbiamo comunque attivare un processo molto più puntuale. Insomma

per noi conta di più il lavoro sui progetti piuttosto che costruire regolamenti che rischiano di risultare inutili.

Dopo un anno di studio siamo arrivati alla convinzione che lo strumento del partenariato speciale sia quello migliore; grazie ad un progetto sulla valorizzazione della partecipazione politica dei giovani finanziato dalla Regione Piemonte abbiamo fatto uno screening sui diversi modelli di gestione; lo strumento del partenariato speciale allora era ancora ad uno stato embrionale, oggi ce ne sono una ventina tutti a valere su progetti di natura culturale, diversi dal nostro progetto socio educativo. Tuttavia le caratteristiche dei nostri spazi, con un immobile così grande e con la presenza così forte delle politiche pubbliche e con la tipologia di attività e di partenariato che non si prestano a essere regolati da strumenti giuridici come i patti di collaborazione, basti pensare alla durata che in media è di due o tre anni. Alcune delle migliori esperienze di rigenerazione urbana che conosciamo sono al momento tutte impostate su rapporti convenzionali e tutte stanno studiando il partenariato speciale pubblico-privato perché preoccupati di cosa succederà alla scadenza della convenzione.

Quindi siamo convinti che

la formula del partenariato speciale pubblico privato sia quella che meglio risponde alle nostre esigenze

ma in particolare alla prospettiva che vogliamo dare al progetto. Indubbiamente non è ancora molto noto, c'è ancora poca giurisprudenza al riguardo e gli enti pubblici che lo hanno analizzato convengono sulla sua utilità, tanto da essere stato citato da Mario Draghi in vari interventi, dalla Commissione europea per il PNRR, ecc.

La sua appetibilità risiede principalmente nel fatto che il tavolo tecnico che viene istituito diventa l'organo deliberativo, è formato in parte speciale dal pubblico e ha una grossa autonomia rispetto ai mandatari. L'ente pubblico verrebbe così a disporre di un partner strategico che faciliterebbe tutte le procedure di coprogettazione e di affidamento di beni e servizi e forniture, assolvendole nella procedura a monte del partenariato speciale coerente con il codice degli appalti, arrivando a poter essere un destinatario diretto di trasferimenti; insomma risolve non pochi problemi rispetto a tante questioni legate al codice degli appalti.

Abbiamo la consapevolezza che

il problema irrisolto è il tema della durata,

che riguarda le convenzioni, le concessioni, ma anche il partenariato speciale. Dove i Comuni hanno dei regolamenti appositi in qualche caso si arriva a ipotizzare una durata massima dai sei ai nove anni, con la sola eccezione prevista dall'articolo 71 del codice del terzo settore che prevede la possibilità di concessioni trentennali quando c'è da fare un investimento sul bene culturale che viene recuperato e rifunzionalizzato per attività culturali e sociali; in questi casi si quantifica l'investimento e viene scomputato l'onere concessorio rispetto alle spese effettuate dal privato sociale per l'investimento.

Sappiamo che

la giurisprudenza è molto controversa sull'affidamento di beni pubblici,

perché essendo comunque beni pubblici il loro utilizzo da parte di un soggetto terzo, presieduto da un istituto giuridico, qualunque esso sia, non può essere affidato in eterno ad un soggetto privato, chiunque questo sia. Nel caso del partenariato speciale l'atto pubblico centrale del rapporto pubblico-privato è l'accordo di partenariato, non la concessione, ovvero l'atto di concessione è un atto subordinato dal fatto che stiamo parlando della valorizzazione di un bene che addirittura potrebbe anche avere natura immateriale. Ci sono in Italia casi di affidamenti di durata pari a 25+25 anni che hanno superato il vaglio di tutti gli organi di controllo e così, seguendo questo ragionamento, dobbiamo considerare che il partenariato

speciale si fonda sul tavolo tecnico che ha la piena disponibilità del bene con le relative responsabilità, ma è vincolato a svolgere le attività concordate ed è obbligato a reinvestire gli eventuali utili nello stesso processo di valorizzazione del bene. In questo senso non viene condotto secondo gli usi vigenti sul mercato e quindi

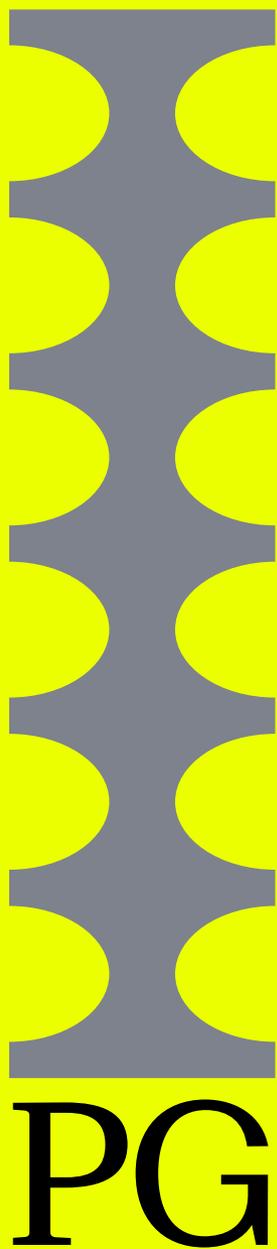
non è configurabile come una forma surrettizia di concorrenzialità sleale.

È altresì vero che ci corre in soccorso anche la sentenza della Corte costituzionale che sostanzialmente conferma che gli enti del terzo settore perseguono gli interessi di carattere generale e non possono essere sottoposti alla logica del libero mercato che invece presiede i rapporti tra il privato profit e la pubblica amministrazione.

Un punto invece problematico del partenariato speciale riguarda le innovazioni introdotte rispetto al vecchio codice degli appalti quando lo classifica come un contratto gratuito e noi conosciamo dei progetti in corso che addirittura comportano nuove entrate per l'ente pubblico, come per esempio i casi di soggetti del terzo settore attivati per la valorizzazione di beni culturali per l'accesso ai quali l'ente pubblico dispone una tariffazione. Quindi noi pensiamo che

con il percorso che stiamo facendo concorreremo a consolidare lo strumento e la relativa giurisprudenza.

In ogni caso rimane la testimonianza del percorso che abbiamo fatto: se avessimo utilizzato strumenti tradizionali, quali una convenzione o una concessione, non avremmo attivato il processo che ci sta conducendo alla costruzione di un partenariato speciale con il quale puntiamo a consolidare la nostra esperienza nel lungo periodo.



Perugia

Ponte San Giovanni: da periferia a città

Il progetto di rigenerazione urbana a Perugia riguarda due programmi PINQUA per il quartiere di Ponte San Giovanni, il più importante quartiere periferico della città con circa 17.000 abitanti. Il bando ministeriale per la qualità dell'abitare, emanato nel 2021 dal MIMS, ha offerto l'opportunità di dare attuazione a interventi di riqualificazione urbana e rigenerazione sociale per il quartiere. Questo bando è stato un'occasione per mettere in atto azioni progettuali elaborate in un documento programmatico per il quartiere di Ponte San Giovanni.

Nel PRG del 2002, si legge che Ponte San Giovanni è un 'centro urbano denso e diversificato a livello tipomorfologico, ricco di servizi commerciali e sportivi, in cui si trovano un nodo ferroviario complesso, una zona produttiva importante, un sistema viario articolato e una risorsa ambientale strategica come il Tevere. Gli interventi puntuali di riqualificazione comprendono la ricucitura degli spazi pubblici, la qualificazione delle infrastrutture verdi e pedonali, e la rigenerazione delle aree produttive.

Ubicazione
nella
aregioneSuperficie del
comuneAree
interessate**Obiettivi**

L'obiettivo principale è dare un volto di città al quartiere di Ponte San Giovanni attraverso la riqualificazione degli spazi urbani abbandonati a seguito di fallimentari operazioni immobiliari. Con un altro progetto parallelo provvederemo all'acquisto e al recupero di un grande compendio immobiliare, mentre questo progetto denominato 'Ponte San Giovanni da periferia a città' si concentra sulla ricucitura degli spazi pubblici, il potenziamento delle infrastrutture ciclopedonali e la qualificazione delle aree verdi.

Gestione

La gestione dell'intervento principale riguardante il recupero dell'ex complesso Palazzetti prevede il coinvolgimento dell'Ater, con un'operazione di acquisto e recupero cofinanziata da Ater e Comune.

Risultati Attesi

Tra i risultati attesi vi è il miglioramento della qualità dell'abitare, la creazione di nuovi servizi per la cittadinanza e la riqualificazione degli spazi pubblici, con un impatto positivo sull'accessibilità, la mobilità e la vivibilità del quartiere.

Criticità incontrate

Uno dei principali ostacoli è stato l'aumento dei costi relativi all'operazione di recupero dell'ex complesso Palazzetti, il cui recupero procederà per stralci per mantenere la sostenibilità economica dell'intervento.

Coinvolgimento dei cittadini

Il progetto ha previsto un percorso di progettazione partecipata in collaborazione con l'Università di Perugia, che ha coinvolto i cittadini nella condivisione delle scelte per la realizzazione della nuova piazza del quartiere.

Finalità del
progetto

Il progetto mira a riqualificare il patrimonio residenziale pubblico, incrementare gli alloggi a canone calmierato, migliorare la mobilità sostenibile con piste ciclopedonali, creare nuovi luoghi identitari per il quartiere e valorizzare il patrimonio culturale dell'area, tra cui la necropoli etrusca.

Stato di avanzamento

Il complesso dei lavori ha avuto inizio fra luglio 2023 e marzo 2024 e la chiusura dei cantieri è prevista entro marzo 2026.

si prevede il recupero di 148 alloggi di edilizia residenziale sociale, suddivisi tra proprietà comunali e ATER.

L'attenzione dell'amministrazione si è concentrata su immobili sorti in un'area di iniziativa privata che dopo la crisi del 2008 sono rimasti non conclusi e in mezzo a un quartiere di circa 18.000 abitanti.

La parola ai protagonisti

Uno degli obiettivi principali del programma PinQua è quello di riqualificare il patrimonio edilizio pubblico presente nel quartiere. In particolare, si prevede il recupero di 148 alloggi di edilizia residenziale sociale, suddivisi tra proprietà comunali e ATER (Agenzia per l'Edilizia Residenziale Pubblica). Gli interventi puntano a migliorare l'efficienza energetica degli edifici, con l'installazione di nuovi sistemi di riscaldamento e l'adozione di tecnologie che permettono di monitorare i consumi energetici, dando agli abitanti un ruolo attivo nella gestione delle proprie abitazioni.

Parallelamente, è previsto un intervento di riqualificazione del complesso ex Palazzetti, un gruppo di edifici incompiuti che da oltre un decennio rappresentano un simbolo del fallimento delle operazioni immobiliari del passato.

Qui, il progetto propone un mix di demolizioni parziali e ristrutturazioni per ridurre la densità abitativa e creare spazi residenziali e pubblici più sostenibili e adatti alle esigenze moderne. Inoltre, sarà potenziata la rete delle piste ciclopedonali, migliorando i collegamenti tra il quartiere e il resto della città, e sarà valorizzato il sito archeologico della Necropoli dei Volumni, trasformandolo in un vero e proprio parco urbano aperto a tutti.

Con il progetto stiamo cercando di adottare un approccio olistico, unendo interventi su edifici, spazi verdi e mobilità sostenibile. Tuttavia il vero banco di prova sarà il modo in cui questi interventi riusciranno a dialogare tra loro. Se l'obiettivo è quello di trasformare Ponte San Giovanni da periferia a parte integrante della città, sarà fondamentale creare connessioni non solo fisiche ma anche sociali, in modo che gli abitanti possano vivere questi spazi come loro e non come semplici strutture rinnovate.

L'attenzione dell'amministrazione si è concentrata su immobili sorti in un'area di iniziativa privata che, terminata buona parte della costruzione, dopo la crisi del 2008 sono rimasti non conclusi e in mezzo a un quartiere di circa 18.000 abitanti: possiamo parlare di uno 'spettro' a Ponte San Giovanni al quale si accompagnano dicerie sulla implicazione della criminalità organizzata. Come si vede dalle cartine e dalle immagini

il complesso era quasi concluso ma poi l'abbandono e il degrado lo hanno reso uno scheletro in mezzo al quartiere.

Si presenta così l'occasione del bando PinQua che ha rappresentato anche una opportunità per fronteggiare la crisi del settore delle costruzioni. Non era chiaro all'inizio se con quei fondi si potesse acquisire e recuperare l'immobile, abbiamo coinvolto l'ATER e poi ampliato l'intervento con un altro progetto PinQua a Ponte San Giovanni concentrato più sulla zona centrale perché è la classica zona periferica dove

ci sono anche servizi, ma come tutte le periferie non hanno luoghi centrali, piazze, spazi urbani, ecc. E quindi con il progetto che abbiamo chiamato 'da periferia a città',

ci siamo concentrati anche sulla zona centrale per dargli una identità:

con la creazione di una nuova piazza, incrementando e valorizzando il sistema delle aree verdi, piste ciclabili, eccetera. Insomma, alla fine il lavoro è andato bene e abbiamo ottenuto il finanziamento dei due progetti. L'amministrazione ha una lunga esperienza di progetti complessi e abbiamo sperimentato molti metodi per

mettere assieme esigenze sparse sul territorio in un programma organico di intervento

in grado di dare razionalità alle tante domande che la politica registra e riporta negli uffici. L'integrazione che abbiamo realizzato poi sfocia nelle difficoltà in sede di attuazione, infatti ora abbiamo sei, sette cantieri aperti e la gente fa lo slalom per attraversare i quartieri interessati. Ma

se alla fine vogliamo vedere quello che qui chiamiamo 'l'effetto programma' lo sforzo di concentrazione e di unitarietà premia.

E infatti il secondo PinQua è un classico programma complesso con la riqualificazione di spazi pubblici: quello che abbiamo definito l'asse delle centralità che è il viale centrale dove si concentrano gran parte delle attività, la creazione di una nuova piazza, la riqualificazione di una scuola, il recupero di una trentina di alloggi comunali, più un'altra palazzina di Ater che viene completamente ristrutturata e destinata all'edilizia economica e popolare: tutto concentrato nel centro. Alcuni edifici sono di proprietà del Comune mentre altri sono di proprietà dell'Ater, che gestisce in convenzione anche quelli del Comune e che li assegna con bando secondo le indicazioni dell'edilizia economica e popolare seguiti dall'ufficio comunale specifico. Ci sono anche situazioni miste: residenziali tradizionali e popolari.

Importante è vedere come nel progetto ci sia anche un centro sociale e la riqualificazione del verde pubblico. Qui sorge l'altro problema perché le nuove aree verdi e le piste ciclabili hanno già fatto sollevare dai colleghi degli uffici che se dovranno occupare in futuro la preoccupazione della gestione che rimarrà a loro carico.

Come al solito arrivano i soldi per costruire spazi, anche un auditorium, ma poi non ci sono le risorse per la gestione.

Questo problema lo abbiamo anche per il nostro Piano periferie, finanziato con fondi statali, dove stiamo



Vedute degli interventi



Circa 700 metri quadrati di spazio coperto.

ristrutturando molti immobili in disuso e per i quali
sorge sempre la domanda: “e ora che ce ne facciamo?”.

Nel caso dei PinQua non abbiamo il problema delle attività da svolgere ma solo quello della gestione: in molti casi il Comune usa affidare in convenzione ad associazioni, anche sportive, gli spazi a fronte di contributi annui con il presidio degli uffici.

Ora è

**al lavoro un unico RUP del programma,
 ma poi interverranno tutti gli uffici competenti
 per materia che dovranno assumere la responsabilità
 dei passaggi successivi:**

il collega delle opere pubbliche, il collega del verde pubblico, quello delle scuole, ecc. C'è una struttura molto articolata negli uffici comunali che viene attivata di volta in volta in particolare per la manutenzione e la gestione. Nel caso delle piste ciclabili abbiamo un relativo onere di manutenzione per quelle in ambito urbano che invece diventa importante e oneroso per quelle che si connettono con quelle extraurbane - nel nostro caso quelle che seguono il fiume Tevere: al contrario delle prime che svolgono una funzione di mobilità leggera, le altre hanno invece una funzione più per il turismo. Per queste i colleghi che le hanno potenziate anche con fondi del PNRR dicono che non sanno cosa succederà fra un paio di anni.

Il PinQua quindi muove dalla necessità di riqualificare questa parte centrale della città dandogli un'identità, perché qui il tema importante è quello dell'asse centrale dove adesso c'è un parcheggio gigantesco che dovrebbe diventare una piazza. Qui sono concentrate le maggiori problematiche perché in questa grande piazza c'è un importante mercato rionale che si tiene ogni settimana con interessi di questi operatori.

Inizialmente si era pensato di spostarlo, poi è stato fatto un processo partecipativo e rimarrà lì.

Insomma, la progettazione ha dovuto tener conto anche di questa necessità.

Quindi parliamo di un restyling importante e qui non abbiamo incertezze sull'utilizzo dei contenitori: alle attività che vi si svolgono ora se ne aggiungeranno altre legate al benessere nel tempo libero,

per giovani, anziani e per lo sport.

Sono state coinvolte varie associazioni e gli uffici stanno provvedendo a determinare le condizioni prevedendo anche un contributo del Comune per le attività, in uno spazio che complessivamente copre circa 700 metri quadrati.

Poi il progetto prevede la ristrutturazione e riqualificazione

sismica di una scuola elementare comunale e un esteso sistema del verde che penetra in tutti questi immobili oggetto della ristrutturazione. Nel tema dell'accessibilità si colloca anche un ascensore, sempre finanziato dal PinQua, con relative scale per consentire un migliore accesso alla stazione ferroviaria che presenta un notevole dislivello, che verrà dato in gestione alla società che gestisce i parcheggi tramite l'ufficio mobilità e tutta la rete di piste ciclabili che si connette con quella esistente.

Il PinQua aveva previsto anche una premialità per la valorizzazione di beni culturali e a Ponte San Giovanni c'è una necropoli etrusca che verrà inserita nella riqualificazione con una area verde che diventerà un parco per il quale speriamo di arrivare a consentirne l'accessibilità libera alla cittadinanza. Il finanziamento è stato inserito in entrambe i PinQua per quote coerenti e ora che abbiamo avuto accolti entrambe possiamo dar corso all'intero progetto della necropoli e del verde.

Nella sostanza quindi stiamo realizzando un progetto di rigenerazione di una periferia, una periferia importante perché qui c'è un tessuto produttivo con una sua vitalità, insomma

il nostro progetto non a caso si chiama “da periferia a città”.

Ora siamo nella fase di avvio dei lavori e l'unico Rup, con il suo ufficio ha la responsabilità dei programmi - il ministero vuole che ci sia un referente del programma - fino al cantiere; fino ad allora sono di fatto delle responsabilità concorrenti con quelle degli altri uffici. L'ufficio del Rup ha assunto questa funzione di coordinare le progettazioni e di sollecitare che il processo vada avanti. Però

alla fine ci sarà un RUP per ogni singola opera, sono loro che dovranno assumere le responsabilità dei relativi procedimenti di attuazione.

Entro il primo dicembre è stato fatto tutto quello che bisognava fare però se qualcuno non avesse fatto in tempo c'era perlomeno una corresponsabilità: l'ufficio del Rup unico del programma ha sollecitato il rispetto del cronoprogramma. Dal cantiere, cioè dal collaudo in poi ci sono gli allacci, c'è tutto quella parte di attività amministrativa che poi ci consentirà di dire che le singole opere saranno in esercizio. In questo

un progetto di rigenerazione urbana o un progetto complesso segue le procedure e gli assetti organizzativi dell'ente come si fa per ogni opera pubblica.

Quindi prima un Rup unico del programma, poi Rup di ogni singola opera, poi la consegna agli uffici che in genere sono gli stessi che hanno svolto il ruolo di Rup della singola opera,

cioè la consegna avviene al medesimo ufficio che è stato attivato per competenza sin dalla fase di realizzazione. Tutti i lavori sono seguiti da riunioni di coordinamento, fra gli uffici e anche le società pubbliche che eseguono i lavori, fermo restando che ognuno ha la responsabilità delle singole procedure. Chiaramente alcuni uffici non seguono la realizzazione, per esempio l'ufficio dei servizi sociali, o quello delle biblioteche, intervengono solo a valle del collaudo, mentre la realizzazione è seguita dall'ufficio delle opere pubbliche. Un caso diverso è quello dell'ufficio scuola che segue anche la realizzazione a monte, mentre non abbiamo per il momento avuto alcuna osservazione da parte dell'ufficio del bilancio per le spese di gestione future.

La progettazione è stata eseguita predisponendo

inizialmente un master plan dell'intero programma

che è stato fatto, per così dire un po' di corsa in quanto ci siamo messi all'opera appena uscito il bando del ministero e avevamo due mesi per programmare tutto. Certo avevamo un piano urbanistico vigente e abbiamo dovuto disegnare gli interventi quartiere per quartiere sulla base di una analisi aggiornata dei fabbisogni e poi proceduto con la definizione degli obiettivi e delle diverse progettualità d'intesa con tutta l'amministrazione. Il percorso è stato abbastanza facile perché come dicevamo si può tirare il cappello per coprire varie esigenze se se ne ha consapevolezza e in

un quadro unitario che consenta di attivare gli strumenti, anche urbanistici, in una chiave progressiva per innescare cambiamenti possibili e coerenti.

Il master plan lo abbiamo fatto molto snello, facile da gestire anche per sostenere i tempi ristretti che avevamo e che hanno anche rappresentato un vincolo alla condivisione con le realtà locali.

Abbiamo fatto tesoro delle conoscenze pregresse, abbiamo raccolto tutti gli articoli della stampa locale sulle problematiche che intendevamo affrontare, ma non abbiamo potuto attivare un processo partecipativo preventivo sui programmi che abbiamo presentato.

Laddove lo abbiamo voluto fare perché le problematiche erano più pressanti e difficili da risolvere in termini di accoglienza da parte delle comunità - come la piazza dove c'era il mercato - lo abbiamo fatto dopo l'approvazione del finanziamento e la consultazione ha comportato la decisione di modificare la prima ipotesi proprio per tener conto degli interessi dei commercianti che non gradivano lo spostamento del mercato. Poi è bene tener conto che quando si attivano le iniziative di partecipazione ad una prima soddisfazione per la presenza di qualche decina

di persone segue poi una più difficile accoglienza delle migliaia di persone che vivono nel quartiere e che non hanno partecipato alle riunioni:

non è facile tener conto di tutti i soggetti interessati perché la loro attivazione è variabile e i fabbisogni particolari emergono nel corso del tempo.

Abbiamo cambiato amministrazione recentemente e finora abbiamo avuto una certa vicinanza fra uffici e politica ma il cambio ora comporterà una verifica nei limiti che sono consentiti. Infatti i cantieri sono partiti, il programma non può essere cambiato ma ci sono margini di flessibilità che consentono modifiche che sono state oggetto della campagna elettorale e che hanno prodotto un esito a favore dei cambiamenti. Insomma

la politica fa il suo mestiere e noi dobbiamo rendere compatibili le procedure amministrative avviate con una diversa compagine.

Oltre ai cicli elettorali dobbiamo tener conto anche della

diversa tempistica dettata dalle varie fonti di finanziamento:

i PinQua sono nati prima del PNRR, ben tre anni fa, ora abbiamo le nuove scadenze dei progetti finanziati col PNRR e noi dobbiamo mettere tutto in coerenza, operazione non facile anche perché ogni fonte prevede una diversa permeabilità alla approvazione di varianti al programma finanziato.

Ci sono

sempre occasioni di coordinamento fra gli uffici ma siamo comunque uomini e donne che devono lavorare assieme e non sempre è facile,

in particolare quando gli interventi si sovrappongono sugli stessi uffici e sulle stesse persone, sempre sotto la tegola di scadenze vincolanti diverse fra loro. Con alcuni colleghi si crea maggiore sintonia, con altri meno, ma alla fine siamo impegnati a raggiungere obiettivi coerenti. Gli esempi possono essere tanti, uno per tutti è quello della pavimentazione di spazi urbani di progetti diversi che deve essere resa omogenea per evitare negativi effetti estetici ma anche strutturali.

Questo è

il difficile ma anche il bello del nostro lavoro su progetti complessi, proprio quello di comporre un mosaico che alla fine abbia una figura definita, che abbia un senso.

Il progetto interviene su quattro immobili di dieci piani ciascuno.

È chiaro che gestire un progetto di questa portata non è semplice, e l'aumento dei costi è sempre una variabile difficile da controllare. Tuttavia siamo convinti che la scelta di suddividere l'intervento in più fasi possa rivelarsi una scelta strategica vincente. Questo

approccio graduale permette infatti di testare l'efficacia delle soluzioni proposte e, se necessario, apportare modifiche senza compromettere l'intero progetto.

Per la fase di gestione dei due PinQua non siamo preoccupati, i nuovi edifici non comporteranno aggravii rilevanti perché sono edifici nuovi e anche le aree verdi si sovrappongono a quelle che lo erano anche prima, mentre nel Piano periferie invece abbiamo la creazione di un nuovo grande parco verde che comporterà, questo sì, un notevole aggravio in termini di gestione.

L'altro intervento finanziato sul Piano periferie presenta problematiche molto diverse. In primo luogo abbiamo una notevole mole di demolizioni delle strutture preesistenti, fatto per dare un respiro diverso al quartiere. Qui l'operazione si è concretizzata con un acquisto degli immobili esistenti da parte dell'Ater che ha rappresentato una sorta di anticipazione.

Il progetto interviene su quattro immobili di dieci piani ciascuno, quindi molto intenso, con una demolizione di un intero edificio: sorgerà un piano dove è previsto un asilo, poi un immobile con quaranta alloggi che saranno gestiti dall'Ater a canone concordato, uno spazio per interventi di carattere sociale (stiamo pensando alla musica). Quindi alla fine l'Ater sarà proprietario di tutto il complesso, il Comune gestirà alcuni spazi per i quali, quello del sociale, non sono ancora chiare le destinazioni né per i soggetti né per le attività. La gestione dipenderà dall'accordo che verrà raggiunto con l'Ater che dovrà essere contenuto in una apposita convenzione.

Qui il risultato finale lo vedremo fra tre o quattro anni, quando verranno definite le progettualità e le modalità di gestione:

stiamo pensando infatti ad una sorta di super condominio che contenga tutte le realtà che andremo a collocarci per riuscire in questo modo a far vivere il quartiere. Pensiamo infatti con una gestione unitaria di tutti gli enti potrebbe creare valore piuttosto che dar luogo ad una frammentazione di attività e modalità gestionali. Ma noi

intendiamo interpretare l'housing sociale non solo entro il perimetro degli edifici ma anche negli altri spazi pubblici:

c'è una piazza, c'è uno spazio importante per la socialità, c'è un asilo nido. Quindi non basterà solo un supercondominio fra Ater e Comune, ma

vorremmo anche un gestore attivo, che promuova attività per far vivere questa comunità:

questa è una sfida importante che si porrà e che comporterà anche dei costi aggiuntivi.

Alcuni di noi sono un po' critici sulle esperienze di housing sociale, perché alla fine i fondi che le promuovono sono privati e anche quelli pubblici, come Cassa Depositi e Prestiti, ragionano con logiche privatistiche, e

far tornare i conti su operazioni con fini di carattere sociale è molto difficile.

Certo a Milano è diverso perché i prezzi di mercato sono alti ed è possibile contenerli con operazioni di housing sociale ma a Perugia i prezzi delle operazioni di housing si attestano su quelli di mercato e quindi per colpire l'obiettivo di aiutare la cosiddetta 'zona grigia' - cioè i cittadini che non possono permettersi i prezzi di mercato ma che non hanno i requisiti per l'edilizia popolare - devi per forza fare ricorso ad altri strumenti. L'esperienza dell'housing sociale in Umbria è positiva per gli aspetti di animazione sociale ma non per gli aspetti prettamente economici, nel nostro progetto vorremmo utilizzare le esperienze della gestione sociale.

Nel grande immobile recuperato, quello dello scheletro per intenderci, si interviene con

una architettura molto sperimentale composta da una sorta di container,

di moduli che verranno inseriti nella struttura, ne abbiamo un esempio a Berlino. Abbiamo pensato alla musica e quindi i moduli che verranno inseriti saranno realizzati per risultare funzionali ciascuno ad alcune attività: uno spazio per gli spettacoli, una sala prove, locali per uffici, ecc. Ma nell'accordo con Ater, che rimane proprietario dell'immobile, non c'è un vincolo di destinazione per quanto riguarda le attività, se non quella dell'asilo nido che si prevede sia gestito dal Comune. Quindi

la ristrutturazione va avanti in effetti senza una chiara idea sulla gestione futura che dovrà essere individuata da Ater e sollecitata dal Comune.

I moduli tipo container sono progettati per garantire un certo grado di flessibilità in assenza di certezze sul loro uso. In effetti a valle del protocollo fra Comune (soggetto beneficiario dei finanziamenti) e Ater (soggetto attuatore) rimane una difficoltà di intesa sul futuro del progetto, tenendo conto che al momento Ater evidenzia un problema di adeguatezza delle risorse rispetto ai costi del progetto. Comunque l'intervento rimane un progetto chiave per la sua rilevanza per l'intera Perugia.

Sulla entrata in esercizio del progetto non siamo convinti che le regole siano stringenti, abbiamo una certa esperienza di flessibilità giunti alla conclusione dei progetti per cui a prescindere da tutti gli impegni contrattuali che il Comune si è assunto poi verrà tenuto conto che i progetti li abbiamo redatti in due mesi, che i costi sono aumentati, che prevedere la gestione a tre/quattro anni di distanza è troppo difficile in questo momento storico per una pubblica amministrazione. Abbiamo bisogno di una interlocuzione continua con i Ministeri competenti, in particolare per gli aspetti prettamente finanziari dove non abbiamo capito se le risposte devono venire dal Ministero delle infrastrutture che eroga i fondi o dal Ministero dell'economia. Ma

su tutto ciò che accadrà nei prossimi mesi abbiamo bisogno di lavorare assieme agli uffici del Ministero per far comprendere tutte le nostre evoluzioni e difficoltà.

Anche per la rendicontazione siamo impegnati a inseguire tutte le diverse procedure.

Nella sostanza quindi al momento l'unico impegno vincolante per il Comune per questa struttura riguarda l'asilo nido perché il resto dipende dall'Ater: ovviamente sappiamo tutti che le quote degli utenti non coprono i costi e quindi trattandosi di un nuovo asilo la differenza graverà sul bilancio comunale. Rimane che la sfida del progetto sarà quella di dare vita ad attività all'interno degli spazi che rimarranno non di interesse dell'Ater, qui è chiaro che tutto dipenderà da chi condurrà il processo e per noi è chiaro che,

a prescindere da chi avrà la proprietà degli immobili, sarà il Comune che dovrà assumere tale conduzione riempiendola di contenuti e di capacità di gestione.

Ponte San Giovanni rappresenta un perfetto esempio di come un quartiere periferico, nonostante la presenza di infrastrutture di rilievo, possa soffrire di una disconnessione sociale e urbanistica e il progetto di rigenerazione proposto non può limitarsi a migliorare la qualità degli edifici o delle aree verdi, ma deve essere capace di

costruire un nuovo tessuto sociale che permetta agli abitanti di riconoscersi nel proprio quartiere.

A nostro avviso il vero successo di questo progetto non si misurerà solo sulla qualità architettonica degli edifici o sulla quantità di nuove piste ciclabili costruite, ma sulla capacità di creare una vera comunità.

per noi l'efficienza si misurerà dal connubio fra procedure del cantiere e continuità delle attività.

Contemporaneamente stiamo lavorando assiduamente alla costruzione del partenariato speciale che stiamo impostando

sulla base di tutta l'esperienza vissuta finora. Sotto questo aspetto va sottolineato che avendo anticipato la riforma del codice del terzo settore, quindi l'aver fatto coprogrammazione e coprogettazione in assenza di un quadro normativo di riferimento, l'aver imbastito una manifestazione di interesse rimasta aperta, ha consentito alle organizzazioni del terzo settore che hanno partecipato alla manifestazione di interesse di

La rigenerazione urbana non deve essere vista solo come un intervento sullo spazio fisico, ma come un processo che coinvolge persone, relazioni e identità.

Riguardo invece ai progetti conclusi finanziati dal Piano periferie ci fa piacere porre un accento aggiuntivo sul progetto di 'Fontivegge-Bellocchio' per il quale abbiamo ricevuto una nota di encomio dalla Presidenza del Consiglio a seguito di un sopralluogo compiuto dal vicesegretario generale della Presidenza. Il progetto si colloca in una zona problematica, a cavallo della stazione ferroviaria e interviene sia sul fronte della stazione sia nella zona retrostante che presenta emergenze sociali rilevanti.

Siamo partiti dalla convinzione che la rigenerazione di un quartiere non possa essere frutto dell'improvvisazione, ma richieda una pianificazione ben definita.

Nel caso di Fontivegge-Bellocchio, questa pianificazione è stata realizzata attraverso l'integrazione di diverse fonti di finanziamento, tra cui i fondi del Piano periferie e quelli di Agenda urbana. Questa concentrazione delle risorse ha permesso di realizzare interventi ben coordinati che non si limitano solo alla riqualificazione degli spazi fisici, ma includono anche progetti di rivitalizzazione del tessuto sociale. Uno degli aspetti più significativi del progetto è

la scelta di concentrare le risorse su un'area circoscritta, piuttosto che disperderle in piccoli interventi sparsi per la città.

Questo ha consentito di rendere più tangibile e percepibile il processo di rigenerazione. Gli interventi riguardano la riqualificazione degli spazi pubblici, come piazze, parchi e infrastrutture, ma anche il recupero di edifici dismessi, alcuni dei quali sono stati destinati a nuovi usi, come l'istituto tecnico superiore (ITS) e la 'casa degli artisti'.

Un elemento centrale della rigenerazione urbana è

la combinazione tra riqualificazione fisica e rigenerazione sociale che comporta la necessità di mettere in luce l'importanza degli spazi dedicati a servizi sociali e educativi,

come i centri famiglie e i servizi educativi territoriali, che trovano collocazione nei nuovi edifici realizzati nell'ambito del Piano periferie.

Sebbene alcuni esiti del processo di rigenerazione siano già visibili, i risultati completi si vedranno solo nei prossimi anni e il nostro auspicio è quello che alla riqualificazione fisica del quartiere si accompagni anche una rigenerazione del tessuto economico e sociale. Un ulteriore aspetto da tenere in considerazione sarà

l'effetto "volano", cioè la capacità di attrarre investimenti privati e nuovi soggetti economici,

come è già avvenuto con il gruppo Ferrovie dello Stato, che ha deciso di riqualificare la stazione ferroviaria di Fontivegge grazie ai cambiamenti in atto nell'area. Ora siamo chiamati tutti a rendere il loro progetto compatibile con la nostra riqualificazione della piazza antistante per evitare distonie e diseconomie.

La nostra esperienza ci dice che le operazioni di rigenerazione richiedono tempi lunghi e una costante visione a lungo termine.

Sebbene siano stati fatti i primi passi, la sfida maggiore sarà quella di garantire la continuità degli interventi e favorire lo sviluppo di nuove attività economiche e sociali che possano dare nuova vita al quartiere.

Ora è stata riqualificata la zona che era una ex stazione di bus - quella di maggiore degrado - e al momento è stata aperta una biblioteca di fumetti gestita da un ex collega esperto e appassionato tramite una convenzione con il Comune che prevede l'ospitalità negli spazi del Comune della sua immensa collezione privata.

Sul fronte della Stazione siamo intervenuti con

una cura da cavallo ma con interventi chirurgici, molto intensi in termini di risorse impiegate, proprio per superare drasticamente il degrado.

Si parla di urbanistica tattica, ma in generale siamo convinti che bastano anche poche cose per superare l'emergenza, come per esempio una pista da skate che sta vedendo una buona partecipazione dei ragazzi in un luogo che era una piazza deserta e di spaccio. Certo il problema non è risolto così ma intanto è un primo passo.

Quindi abbiamo riqualificato la piazza di fronte alla Stazione, la copertura del bus terminal, il recupero di un edificio abbandonato dagli anni trenta, un ex scalo merci. Ora riguardo al tema fra contenuti e contenitori un caso di specie è questo: dopo la ristrutturazione è stato pensato di destinare gli spazi ad un centro di arte grafica avanzata. All'inizio era un bel titolo ma poi è stato trovato un Istituto Tecnico Superiore legato alle nuove tecnologie che ha quadrato il cerchio.

In questo caso è stato l'Assessore a seguire l'operazione cogliendo la richiesta dell'ITS di poter disporre di nuovi spazi e quindi esprimendo una buona capacità politica nel chiudere la questione con una Convenzione con il Comune. La riqualificazione del fronte della Stazione passa anche attraverso

il recupero di altri edifici che erano zone di grave degrado:

una palazzina abbandonata meta di tossicodipendenti è stata demolita e un'altra è diventata una casa degli artisti con un accordo con una scuola d'arte che vi collocherà le attività di laboratorio per gli studenti e che speriamo si mantenga nel tempo. L'intervento include poi il sottopasso che collega il fronte della Stazione con il quartiere retrostante. Qui, dove la società di raccolta dei rifiuti trovava la massima concentrazione di siringhe della città, è stata fatta una sorta di piazza inclinata, poi una zona a velocità 30 che collega ad una area verde con un parco molto grande su un'area espropriata e dove vorremmo collocare una casa di quartiere sull'esempio di Torino, quindi un luogo vivo per i cittadini e infine una scuola. Anche sulla sicurezza abbiamo dovuto lavorare con un sistema di telecamere sparse su tutto il territorio.

Siamo partiti con i cantieri prima del Covid e poi chiuso nel 2020 superando tutte le difficoltà. Ora c'è la fase del recupero sociale quella che prevede una rivitalizzazione del tessuto sociale:

abbiamo migliorato le pietre, abbiamo le idee sulle attività da svolgere ma occorre recuperare la socialità che rimane un problema prioritario per quel quartiere.

Il Piano periferie è stata l'unica fonte finanziaria che prevedeva anche quote di

risorse per studi e ricerche;

così abbiamo potuto finanziare una ricerca con l'Università per verificare le opportunità di sviluppo economico della zona. L'obiettivo è stato quello di portare in Regione lo studio proponendo di non far uscire bandi 'a pioggia' per il commercio, per l'artigianato o per piccole attività economiche ma che

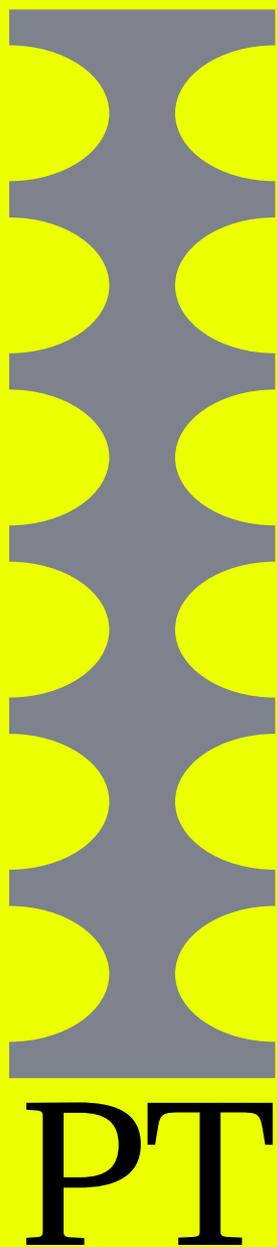
le politiche pubbliche siano disegnate sui fabbisogni puntuali, come il nostro caso.

In particolare vorremmo fare una sperimentazione su un'area che prima del nostro intervento non aveva alcuna appetibilità per iniziative economiche e che ora l'Università ci dimostra la fattibilità di un intervento pubblico mirato per attirare piccole attività economiche.

In conclusione a nostro parere le fasi sono tre: la prima per la realizzazione delle opere, la seconda per l'avvio delle attività

previste, ma la terza, quella della animazione sociale, è quella più importante in aree di degrado urbano perché

non si accontenta di avere contenitori e contenuti in funzione ma anche che il contesto sociale nel quale si collocano cambia ed evolve con loro.



Pistoia

San Lorenzo si rigenera

Il progetto 'San Lorenzo si rigenera' mira alla riqualificazione di un comparto cittadino di elevato valore storico e monumentale, ma segnato dal degrado. Il complesso di San Lorenzo e la Chiesa di Sant'Ansano saranno i principali oggetti degli interventi. Il nome del quartiere deriva dalla presenza della Chiesa di San Lorenzo, fondata dall'ordine mendicante degli Agostiniani nel 1278. Oltre ai servizi educativi e sociali, il progetto prevede il recupero di spazi destinati a nuove funzioni culturali e turistiche, come sale espositive nel complesso di San Lorenzo, e aree per eventi pubblici all'interno del quartiere.

Ubicazione
nella regioneSuperficie del
comuneAree
interessate

Obiettivi

Il progetto prevede sei iniziative principali: la ricucitura del tessuto urbano con interventi di mobilità sostenibile in Piazza San Lorenzo, la riqualificazione estetica e funzionale delle aree limitrofe, la ristrutturazione edilizia e funzionale di Villa Benti, il recupero del complesso di San Lorenzo, la riqualificazione della scuola d'infanzia 'Il Melograno' e l'adeguamento della scuola primaria Frosini.

Gestione

La gestione degli immobili sarà in parte pubblica, con l'inserimento di uffici comunali e il riutilizzo dei plessi scolastici. La gestione delle aree culturali è ancora da definire.

Risultati Attesi

La riqualificazione di Piazza San Lorenzo migliorerà l'accessibilità e l'estetica del quartiere, con una rete di mobilità sostenibile che collegherà il parco delle mura, la ciclovia del Sole e la stazione ferroviaria. Villa Benti e il complesso di San Lorenzo diventeranno punti di riferimento socio-economici, mentre le scuole contribuiranno a rigenerare l'antica identità del quartiere.

Criticità incontrate

Una delle principali difficoltà è stata la complessità del progetto, soprattutto in tempi ridotti imposti dal PNRR. La soluzione è stata il coinvolgimento di diversi professionisti per garantire la qualità della progettazione di tutti i comparti edilizi.

Coinvolgimento dei cittadini

Sono stati organizzati incontri con le attività economiche della zona di Piazza San Lorenzo, poiché la riqualificazione influenzerà significativamente l'assetto dell'area.

Finalità del
progetto

Il progetto 'San Lorenzo si rigenera' mira a risanare un quartiere storicamente caratterizzato da una vivace comunità popolare. Gli interventi riguardano sia i servizi sociali (Villa Benti), che quelli educativi (le scuole), oltre a nuove funzioni culturali e turistiche nel complesso di San Lorenzo.

Stato di avanzamento

Tutti lavori sono iniziati e alcuni conclusi.

La parola ai protagonisti

L'intervento di rigenerazione urbana del Comune di Pistoia si pone l'obiettivo di inserire funzioni pubbliche all'interno di edifici storici in disuso del patrimonio comunale da ristrutturare: uffici, scuole e servizi, nell'ottica di

una razionalizzazione della organizzazione logistica delle nostre sedi e uffici attualmente sparsi sul territorio.

L'indirizzo dato dall'amministrazione è stato duplice. Da un lato quello di portare funzioni pubbliche in quella zona di degrado razionalizzando la localizzazione di vari uffici la cui frammentazione logistica creava vari problemi sia per chi ci lavora, sia per la cittadinanza. Dall'altro, appunto, quello di

facilitarne l'accessibilità per i cittadini,

consentendo a tutti di poter raggiungere questo nuovo polo amministrativo, questo polo di servizi, con una rete della viabilità moderna e sostenibile: quindi facile da raggiungere con biciclette, bus, a piedi e magari anche in auto, con parcheggi di interscambio, piste ciclabili e percorsi pedonali lungo tracciati che rendano più agile la mobilità verso questo polo di servizi pubblici collocato al centro della città e che, non va dimenticato, era un'area abbandonata e degradata. A Villa Benti l'idea è di spostare l'ufficio turismo e cultura che adesso è in altri locali dell'ente e per poi razionalizzare gli spazi anche negli altri. Per esempio alcuni uffici sono collocati in stanze contigue ad alcuni musei comunali liberando le quali sarà possibile ampliare il percorso museale in spazi strettamente connessi ai musei. La ricollocazione dei nostri uffici non comporterà maggiori oneri per il bilancio comunale, anzi prevediamo un certo risparmio in quanto ora si trovano in un immobile che vede un grande dispendio energetico e in condizioni non idonee per il lavoro. Liberandolo completamente pensiamo anche a nuove forme di gestione, mettendolo a reddito, affittandolo o addirittura vendendolo.

Negli spazi di San Lorenzo è previsto invece di spostare gli uffici dei servizi sociali che in questo momento sono in un fabbricato in periferia - che verrà completamente liberato - e gli uffici dell'anagrafe e dei servizi elettorali che ora sono in un'ala di un museo, in un posto non ritenuto ottimale dall'amministrazione, che quindi verrà spostato lì per funzioni pubbliche gestite direttamente dal Comune. Altri spazi nel complesso di San Lorenzo e di Sant'Ansano, accoglieranno

nuovi spazi espositivi,

nei quali il nostro ufficio cultura ha intenzione di trasferire alcune attività che ora sono svolte in spazi contigui al palazzo comunale. Questi locali verranno liberati per inserirci altre funzioni più inerenti al palazzo comunale, gestite direttamente dal Comune tramite l'ufficio cultura, quali attività aperte al pubblico, attività di animazione

culturale, mostre temporanee, che ora sono svolte in spazi molto più piccoli e angusti.

Altri due spazi paralleli, sempre all'interno del complesso di San Lorenzo, abbiamo previsto di destinarli a esposizioni museali tramite una interlocuzione con la Fondazione Marino Marini che ha sede a Pistoia in un palazzo nel quale riescono ad esporre tutte le statue e le opere della loro collezione e che potrebbe creare lì una sua succursale. Nello stesso complesso restaureremo

la scuola materna esistente,

razionalizzandone gli spazi. Ora durante i lavori gli studenti sono sparsi in altri plessi dell'ente, addirittura occupando corridoi e laboratori, e a seguito della ristrutturazione ritorneranno nella loro collocazione originaria. Grazie alla nuova progettazione la dirigente scolastica intende liberare alcune aule che ora sono in un altro edificio attiguo al liceo classico - con caratteristiche di sicurezza inferiori - e che grazie alla nostra ristrutturazione potrebbe liberare per il liceo. Il liceo si trova in un immobile comunale gestito dagli uffici della Provincia, quindi liberando spazi per liceo classico, rispondendo così ad un fabbisogno più volte espresso dalla preside, poi l'intero fabbricato verrà dato in gestione alla Provincia.

La scuola Il Melograno è già ristrutturata e sta ospitando ora un asilo nido; noi stiamo agendo su un'altra porzione per aprire l'intero complesso che diventerebbe

una scuola "zero sei anni"

coprendo così tutto il fabbisogno di asilo nido e scuola materna. Si tratta di servizi comunali perché quel servizio educativo è direttamente in capo al Comune, quindi tutto quel complesso verrà direttamente gestito dall'ente comunale nell'ottica di una razionalizzazione dei propri spazi. Le

piste ciclabili

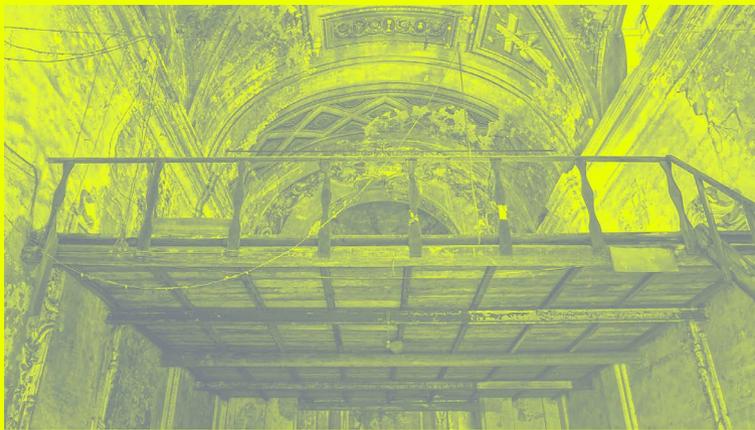
che realizzeremo entreranno nella manutenzione dell'ufficio mobilità e strade mentre i

nuovi parcheggi

pensiamo che verranno inseriti nella Convenzione che il Comune ha stipulato con un soggetto privato a seguito di una gara per la gestione di tutti i parcheggi comunali, di questo se ne sta occupando l'ufficio mobilità. Non abbiamo fatto una analisi complessiva di quale sarà l'impatto economico di tutta questa nostra operazione di razionalizzazione, abbiamo comunque

la certezza che a seguito dell'intervento avremo costi di gestione inferiori

perché comporteranno minori consumi e quindi minori costi per le utenze: infatti abbiamo previsto il fotovoltaico



I lavori potrebbero essere finiti a gennaio del 2025.

sul tetto, gli infissi più moderni, i sistemi di riscaldamento più efficienti. Quindi i costi saranno estremamente inferiori rispetto a quanto spendiamo ora nei locali dove sono attualmente collocati tutti questi uffici, non solo per i consumi ma anche per la manutenzione perché alla fine saranno tutti stabili ristrutturati come nuovi e i fabbricati dai quali si trasferiscono sono vetusti e avrebbero bisogno di interventi pesanti di manutenzione. Tutto il complesso di San Lorenzo

era un'area in disuso nel nostro centro storico e ora diventerà un palazzo nuovo,

faceva parte e rimarrà nel patrimonio comunale e vivrà solo della presenza di uffici e attività svolte dal Comune, non è prevista alcuna forma di esternalizzazione.

Riguardo alle procedure e all'assetto organizzativo

ciascun intervento ha un suo Rup

che ha la responsabilità delle sei gare che abbiamo svolto, scelti in base alle competenze dei vari settori coinvolti: patrimonio, verde, mobilità. Poi ci sono tutti gli affidamenti per la progettazione, quelli per la fase precedente alla realizzazione, poi quelli per la direzione lavori, per l'assistenza archeologica, ecc.

Non abbiamo avuto problemi nella conduzione delle gare.

Per Villa Benti ha vinto una impresa del territorio, con un ribasso normale, che ha già finito i lavori, tanto che ha avuto diritto al premio di accelerazione perché ha finito prima dei termini previsti nel contratto, sfruttando quella possibilità che ci dà il PNRR di inserire una apposita clausola contrattuale che consente la previsione di un premio per ogni giorno di anticipo.

L'appalto per la scuola è stato impostato con il meccanismo dell'offerta economicamente più vantaggiosa, ha vinto un'impresa molto solida che sta rispettando il cronoprogramma e anche loro puntano al premio di accelerazione, così che questi lavori potrebbero essere finiti a gennaio del 2025.

I lavori per la scuola materna e asilo nido hanno una storia un po' più particolare perché in realtà rientrano in questo progetto di rigenerazione di San Lorenzo, però per questi abbiamo rinunciato al finanziamento del PNRR in quota rigenerazione urbana per dirottarli sulla linea del PNRR per la messa in sicurezza degli edifici pubblici che consentiva di coprire una quota di costi più elevata per questo tipo di lavori. Abbiamo svolto una gara al massimo ribasso avviata prima delle altre perché le risorse si sono rese disponibili prima; sulla procedura di gara non abbiamo avuto problemi, la ditta nel corso della procedura ha avuto qualche difficoltà economica e ha proceduto con un certo affanno, ma comunque ora stanno andando avanti.

Per le piste ciclabili allo stesso modo stiamo procedendo bene e la procedura di gara è stata quella del massimo ribasso, mentre la

ristrutturazione della piazza

è stata fatta con l'offerta economicamente più vantaggiosa. Per la piazza avevamo dapprima fatto una procedura aperta che è andata deserta, forse perché si tratta di lavorazioni un po' particolari perché sono sia pavimentazioni che verde pubblico e poi perché siamo incappati in un periodo in cui c'erano tantissime gare aperte con i fondi del PNRR e le imprese facevano difficoltà a presenziarle tutte. Allora è fatta una procedura negoziata, sempre impostando la procedura dell'offerta economicamente più vantaggiosa, alla quale ha risposto una impresa. Sull'intervento di San Lorenzo e Sant'Ansano, quello più grande, è stata fatta

una procedura mista:

siccome si tratta di un complesso molto esteso, l'abbiamo suddiviso fin da subito in quattro unità progettuali in modo che potessero essere progettualmente trattate separatamente anche seguendo le differenti funzioni che verranno collocate. Successivamente li abbiamo riuniti in un unico intervento, in cui però tre di questi quattro progetti li abbiamo portati a livello di progettazione esecutiva, perché le aree erano tutte accessibili, mentre per il quarto ci siamo fermati allo studio di fattibilità, rimandando la procedura ad un appalto integrato e quindi ponendo a incarico alla ditta appaltatrice la redazione del progetto esecutivo e dell'esecuzione lavori. Quindi abbiamo seguito una unica procedura di appalto con l'offerta economicamente più vantaggiosa, nella quale una parte era solo per l'esecuzione e una parte era un appalto integrato, con progettazione ed esecuzione. È stata una procedura un po' più complessa, alla quale hanno partecipato tre ditte e ha vinto la stessa dei lavori sulla scuola, perché i due cantieri sono contigui e quindi poteva sfruttare economie di scala nell'organizzazione del cantiere. Riguardo ai rapporti con le altre amministrazioni coinvolte stiamo vivendo due fasi nel

rapporto con la Soprintendenza:

prima delle gare è andata molto bene, abbiamo lavorato in sinergia, ora che invece siamo andati in conferenza dei servizi per la porzione dell'appalto integrato per approvare il progetto esecutivo di quella porzione di San Lorenzo abbiamo un po' di problemi, cioè non stiamo trovando una strada comune. Loro insistono sulla tutela del bene ma è un immobile che di fatto sta crollando e non riusciamo a trovare

un punto di equilibrio tra gli interventi strutturali e gli interventi di conservazione.

Inoltre dovendo inserire funzioni pubbliche, dobbiamo prevedere obbligatoriamente le opere per il superamento delle barriere architettoniche che non incontrano il gradimento dei funzionari della Sovrintendenza. Stiamo cercando un punto di un punto di incontro, la conferenza dei servizi è ancora aperta, ora la convocheremo in modalità sincrona con le nostre controproposte, però rimane un percorso con qualche difficoltà.

Riguardo invece ai rapporti con gli altri uffici seguiamo

l'assetto organizzativo del Comune già in essere e che garantisce continuità nelle procedure

ed in particolare nel passaggio di consegne dopo il collaudo. Per esempio la nostra organizzazione prevede che la manutenzione degli stabili rimane all'ufficio patrimonio ed edilizia scolastica. Per la scuola Frosini manterremo noi la manutenzione però verrà data in custodia alla dirigente scolastica perché si tratta di un comprensivo statale, quindi sarà la direttrice che assumerà la responsabilità del datore di lavoro. La scuola il Melograno invece, essendo asilo nido e materna, è in gestione diretta dell'ufficio servizi educativi del Comune con maestre dipendenti dell'ente.

Nella Villa Berti verranno collocati uffici comunali quindi non ci sarà alcuna gestione esterna. Invece a San Lorenzo la parte manutentiva è sempre in capo al settore patrimonio, mentre la parte gestionale ricadrà sotto la responsabilità degli altri dirigenti che si occupano di quella materia perché li possano valorizzare e gestire. Quindi le tre stanze verranno affidate all'ufficio cultura del comune o ai musei. Poi loro a seconda dell'utilizzo che ne faranno prevedranno un regolamento per l'assegnazione, stabilendo i criteri di apertura e chiusura di questi spazi: per questo potranno utilizzare gli affidamenti che hanno già in essere tramite integrazioni del servizio, oppure potranno fare dei bandi *ad hoc*. Per esempio recentemente abbiamo ristrutturato altri spazi che abbiamo dato ai servizi competenti e loro hanno fatto delle convenzioni *ad hoc* per l'apertura con delle guide o con una Fondazione di Pistoia per l'organizzazione di eventi specifici.

Sono gli uffici settoriali quindi che individueranno i modi migliori per gestire gli spazi.

L'idea iniziale per la parte di Sant'Ansano era quella di farla diventare uno spazio di amplificazione delle attività che ora sono appostate in vari spazi del Comune. Quindi pensiamo a mostre temporanee, con contenuti tematici che vengono aperte e chiuse in determinati orari: nella sostanza la stessa procedura che viene utilizzata ora per spazi piccoli potrà

essere replicata in spazi molto più ampi. Su questi aspetti abbiamo avuto

una preventiva consultazione con gli altri uffici sin dalla fase progettuale:

abbiamo fatto degli incontri preventivi nel corso dei quali è stata concordata la distribuzione degli uffici e degli spazi espositivi, ci hanno indicato le condizioni, i numeri relativi agli elementi espositivi che vorrebbero valorizzare e il tutto è stato studiato dai progettisti in funzione di quello che dicevano gli uffici competenti.

Anche la parte che verrà occupata dagli uffici dell'anagrafe e agli altri colleghi è stata progettata assieme. In particolare vista la presenza di un bel chiostro che si presta bene per fare i matrimoni, uno degli spazi ristrutturati verrà destinato alla

nuova sala per i matrimoni

con uno spazio antistante che abbiamo previsto possa essere destinato al catering a servizio dei matrimoni. In questo senso la funzione pubblica della celebrazione dei matrimoni è stata disegnata nel progetto tenendo conto anche dell'esperienza pregressa degli uffici, migliorando l'offerta per i cittadini.

In corso di realizzazione abbiamo avuto

qualche criticità legata all'accoglienza da parte dei cittadini

appena presentato il progetto. La piazza sulla quale insiste l'intervento era una piazza con un certo degrado, l'alberatura era addirittura definita 'i pinacci di San Lorenzo' per indicare lo stato degli alberi. Ci siamo scontrati con quella che possiamo definire l'abitudine dei cittadini del quartiere a vivere luoghi non belli e abbiamo avuto una reazione che addirittura tendeva a valorizzare lo stato del luogo, cavalcata anche da un movimento ambientalista. A conti fatti tuttavia il progetto prevede più aree verde e più alberi rispetto all'esistente, ma forse la preoccupazione maggiore riguardava la questione dei parcheggi, infatti non è stata prevista immediatamente una compensazione dei parcheggi che sono stati tolti dalla piazza e nei primi mesi di apertura del cantiere i cittadini ci accusavano di voler togliere i parcheggi in cambio di una copertura di cemento: questa cosa ora si sta risolvendo con la previsione di un parcheggio aggiuntivo in una zona limitrofa.

Un'altra criticità ha riguardato la fase degli scavi.

Sul cantiere di San Lorenzo sono stati trovati rilevamenti archeologici non previsti che stanno rallentando i lavori e anche nella piazza, quando abbiamo fatto gli scavi, è venuto fuori che non aveva un corretto sistema di smaltimento della fognatura, cosa che non era stata segnalata dai gestori dei servizi e quindi ora è necessario provvedere con un

intervento aggiuntivo sulla fognatura. Quindi entrambi i lavori sono rallentati da questi imprevisti. Una criticità importante la abbiamo già raccontata ma è bene soffermarci: si tratta della nuova progettazione per San Lorenzo dove le proposte e

i vincoli della Sovrintendenza

non si rendono compatibili con la sostenibilità dell'intervento sia a livello economico, sia in termini di tempi, ma soprattutto a livello di coerenza con l'utilizzo da farne che è stato concordato con gli uffici di settore. Un esempio può essere utile al riguardo: la Sovrintendenza, per mantenere l'assetto architettonico originario del palazzo, vuole che si realizzino due grandi *open space* nel locale dove abbiamo previsto di collocare le attività dell'ufficio dei servizi sociali e ovviamente i colleghi ci dicono che non è possibile perché hanno bisogno di stanze chiuse per gli assistenti sociali che vanno a colloquio con gli utenti.

Quindi

le maggiori difficoltà ora le incontriamo nella gestione dei cantieri per le sorprese che stiamo trovando

soprattutto nel complesso di San Lorenzo dove la situazione statica e strutturale è risultata molto peggiore di quella che era stata ipotizzata in precedenza, soprattutto nelle zone che erano completamente inaccessibili, dove non si riesce a lavorare se prima non si mette tutto in sicurezza; questo comporta la necessità di interventi aggiuntivi che non trovano spazio nel quadro economico del progetto e necessitano di coperture aggiuntive in assenza delle quali è difficile portare avanti i cantieri.

L'organizzazione interna del Comune non è stata modificata a seguito del PNRR,

i nuovi finanziamenti sono caduti sull'organizzazione senza creare un ufficio ad hoc. Noi siamo l'ufficio tecnico che segue le procedure delle varie fonti di finanziamento e che arriva alla fase di progettazione e poi abbiamo l'ufficio contratti che svolge la funzione di stazione appaltante; praticamente noi seguiamo la parte tecnica delle procedure e loro quella amministrativa, come si è sempre fatto. Poi abbiamo dato un incarico esterno a una società di consulenza che si occupa della rendicontazione degli interventi sulla piattaforma del Ministero dell'economia (REGIS) e ci dà supporto in caso di dubbi, così quando ci sorge un problema che comporta la necessità di una variante glielo segnaliamo e, tramite la piattaforma dedicata, la società si interfaccia con il Ministero o ci indica i contatti necessari.

Attualmente le procedure sono seguite da 5 Rup per 5 interventi dei quali uno solo viene dal settore mobilità per

Attualmente le procedure sono seguite da 5 RUP per 5 interventi dei quali uno solo viene dal settore mobilità per le strade.

le strade. Una forte sovraccarico lo abbiamo avuto nel 2023 quando, a valle di tutte le procedure, siamo arrivati a fine luglio del 2023 a

firmare 30 contratti in pochi giorni che è una operazione non semplice e per la quale ci siamo mobilitati in una misura veramente notevole.

È bene tener presente che per noi il PNRR non è soltanto l'intervento di San Lorenzo, nel senso che ci sono altri due progetti PNRR che sono: 'la ciclovia del sole' che è una lunga ciclovia che attraversa tutta la città e 'il legno rosso' che è un centro sportivo, che era completamente da riqualificare e che restituiranno alla città con nuove offerte di attività sportive che si aggiungeranno a quelle esistenti. Poi stiamo conducendo anche un altro grande intervento con fondi ministeriali per rigenerare praticamente un intero quartiere; si chiama 'Bottegone Smart City' che prevede tutta una serie di opere pubbliche, vanno da parchi a palestre, palazzetto, edifici per il sociale, scuole che vengono demolite e ricostruite. Sono tutti interventi importanti che cadono tutti insieme su questo periodo e comportano un pesante carico di lavoro per gli uffici, ma questa amministrazione si è trovata nel tempo a dover fronteggiare numerose emergenze nell'offerta di servizi ai cittadini e quindi

indipendentemente dal PNRR la politica del personale è stata affrontata con particolare attenzione.

Via via che si liberavano posti di lavoro per pensionamenti abbiamo implementato gli uffici con nuove figure tecniche e amministrative selezionate con grande cura e che quando è arrivato il PNRR ci hanno consentito di rispondere a questa nuova opportunità in maniera adeguata. È stata una politica lungimirante che ci ha consentito di vincere bandi e di ottenere finanziamenti anche prima del PNRR perché

abbiamo assunto nuove figure professionali che ci hanno messo nelle condizioni di produrre progetti 'in casa',

in stretto contatto quindi con i fabbisogni della città. L'esempio San Lorenzo è emblematico da questo punto di vista: c'è stata

una filiera stretta fra politica e amministrazione,

abbiamo prodotto tutta la progettazione necessaria mantenendo in stretto contatto tutti gli uffici del Comune tenendo conto del fatto che tutti i beni sono pubblici e verranno destinati a funzioni pubbliche. Ora un segnale della virtuosità dell'operazione è rinvenibile dalla mobilitazione di altri enti pubblici presenti su quel territorio (la ASL, la Sovrintendenza per esempio) che stanno provvedendo a riqualificare i propri edifici in una logica di insieme dove

il nostro progetto ha fatto da volano per una valorizzazione più ampia di tutto il centro storico.

In una città relativamente piccola come la nostra sono operazioni di grande impatto sull'esempio di altre città della nostra regione che hanno effettivamente modificato e migliorato alcuni quartieri con operazioni di riqualificazione e di rigenerazione urbana che le hanno rese effettivamente migliori. Un altro aspetto politico di rilievo riguarda l'impatto che l'investimento sulle strutture interne ha sulla quantità degli interventi. Avremmo potuto aumentare il numero di progetti, candidarci anche ad altri bandi, moltiplicare gli interventi facendo ricorso a soggetti esterni all'amministrazione e ci saremmo inseriti in una sorta di competizione per l'ottenimento di altri finanziamenti, come in effetti si è verificato anche sul nostro territorio. Tuttavia la scelta del Sindaco e di questa amministrazione è stata quella di non intraprendere questa gara per

evitare il rischio di realizzare troppi contenitori per i quali il Comune si sarebbe trovato a dover farsi carico di oneri di gestione e di manutenzione non compatibili con l'equilibrio del proprio bilancio

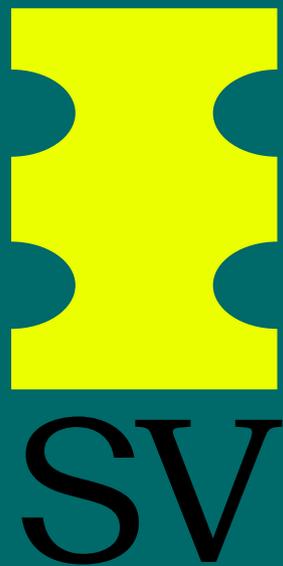
e quindi che avrebbero corso il rischio di rimanere contenitori vuoti. Questa è stata una scelta importante, riflessuta e ponderata e che ha portato quindi a preoccuparsi - sin dalla fase di ideazione e poi a quella della progettazione - dell'utilizzo dei beni, della loro funzione pubblica, di quali servizi potessero rispondere al fabbisogno dei cittadini. La scelta del

desistere da realizzare opere anche esteticamente belle ma poi inutilizzate,

per puntare invece su quelle che stiamo realizzando non è stata fatta a cuor leggero, sono scelte difficili da compiere perché non tutto si può prevedere prima. Certo si può far sempre qualcosa in più ma la nostra amministrazione, il Sindaco, ha portato sempre questa istanza nelle sedi associative, in ANCI:

abbiamo sempre segnalato il problema dei costi di gestione

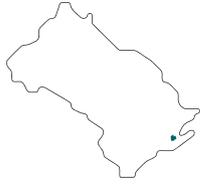
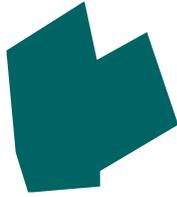
di queste opere per le quali ora abbiamo una grande disponibilità di risorse ma che poi graveranno in via ordinaria sul bilancio dei nostri enti, in particolare sui capitoli delle spese correnti.



Savona

Palazzo della Rovere

Il progetto “Palazzo della Rovere” promosso dal Comune di Savona mira a creare un nuovo polo culturale nella città. Questo intervento, finanziato con circa 24,3 milioni di euro, di cui 17 milioni destinati ai lavori, ha l'obiettivo di trasformare un edificio storico in un punto di riferimento culturale per la città. L'accordo di valorizzazione risale al 2014, con il trasferimento del Palazzo al Comune da parte dell'Agenzia del Demanio e della Soprintendenza per le Belle Arti. Le fonti finanziarie sono state le seguenti: Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) - missione 5 componente 2 (M5C2) - investimento 2.1; Regione Liguria: Fondo Strategico Regionale; Fondi del Ministero della Cultura, Piano Strategico “Grandi Progetti Beni Culturali”; Risorse proprie del Comune di Savona.

Ubicazione
nella regioneSuperficie del
comuneAree
interessate**Obiettivi**

Il progetto prevede il restauro e la riqualificazione del Palazzo della Rovere, con la creazione di spazi polifunzionali per la cultura, la lettura, laboratori e attività socio-culturali. Si punta a sviluppare un complesso ibrido, adattabile a diverse attività e capace di promuovere la rigenerazione urbana attraverso l'inclusione e l'innovazione culturale. Il progetto mira anche a creare spazi per il dialogo intergenerazionale e per la fruizione di eventi culturali, con un occhio di riguardo alla sostenibilità.

Gestione

La gestione del nuovo polo culturale è ancora in fase di definizione. Sono in corso valutazioni su una possibile gestione pubblica o in concessione a privati, a seconda delle funzioni specifiche degli spazi rigenerati.

Risultati Attesi

Il progetto prevede la trasformazione di Palazzo in un centro culturale di riferimento per Savona. Gli spazi rigenerati, come il cortile interno e la nuova scala nella Torre dei Mulasana, saranno accessibili e promuoveranno l'integrazione tra i cittadini. Si prevede che il progetto dia un impulso alla rivitalizzazione del commercio e della vita sociale nel centro storico, e che costituisca un elemento di rilievo per la candidatura di Savona a Capitale italiana della cultura 2027.

Criticità incontrate

Una delle criticità principali è stata la necessità di rispettare i vincoli storici e architettonici imposti dalla Soprintendenza, oltre alla complessità del restauro di un edificio di grande valore storico. Grazie al coinvolgimento della comunità e al processo partecipativo "Frontespazio", è stato possibile sviluppare soluzioni condivise che rispondessero alle esigenze della cittadinanza.

Finalità del
progetto

Il progetto si ispira ai principi del New European Bauhaus, promuovendo bellezza, sostenibilità e inclusione. Palazzo della Rovere sarà un luogo aperto, dove coesisteranno le funzioni tradizionali della biblioteca con nuovi servizi culturali e sociali. Il cortile interno, le terrazze e la scala monumentale costituiranno spazi di aggregazione, contribuendo alla rivitalizzazione del centro storico della città.

Coinvolgimento dei cittadini Il processo partecipativo "Frontespazio" ha coinvolto circa 400 cittadini in 9 incontri tra settembre e ottobre 2022. Sono stati organizzati Living Lab tematici per raccogliere proposte e soluzioni, e una seconda fase del progetto, dedicata ai giovani, ha previsto workshop e la creazione di un infopoint al piano terra del Palazzo per tutta la durata dei lavori.

Stato di avanzamento

La fase di progettazione esecutiva è stata completata nel febbraio 2023, e il bando per l'affidamento dei lavori è stato pubblicato a marzo 2023. Il cronoprogramma prevede un avanzamento del 30% entro luglio 2024 e la conclusione dei lavori entro dicembre 2025.

Il quadro economico prevedeva circa 24 milioni di euro - con un importo dei lavori di 17 - a carico di varie fonti di finanziamento: del PNRR, del Fondo strategico regionale grandi progetti beni culturali e con il concorso di risorse proprie del Comune.

La parola ai protagonisti

La predisposizione del piano di valorizzazione del palazzo della Rovere è stata sin dall'inizio

un'operazione complessa e faticosa,

resa ancora più difficile nella successiva fase della costruzione perché, man mano che avanzava il percorso,

il costo dell'opera è più che raddoppiato

rispetto al valore stimato dall'originario piano di valorizzazione. È stato per noi un grosso successo riuscire ad ottenere la copertura finanziaria necessaria per completare l'intervento nella sua interezza.

Si tratta di

un palazzo storico complesso, molto grande,

per il quale la progettazione prevede la biblioteca, ma anche una serie di funzioni, sulle quali dobbiamo lavorare proprio in questo periodo di ricostruzione, che consentano di farlo vivere - 24 ore su 24 o quasi - e quindi per diventare un cuore pulsante culturale per la città, arrivando a produrre un livello di reddito adeguato per una gestione in equilibrio finanziario. Il progetto è partito con il coinvolgimento partecipativo della cittadinanza che è stato attivato nella fase di costruzione del progetto e che continua tutt'oggi attraverso dei

patti di collaborazione con cittadini attivi.

È stata recentemente avviata una consulenza con una società specializzata per il supporto necessario per individuare le attività da inserire nel palazzo una volta terminati i lavori e le azioni che dobbiamo mettere in campo per dare vita a questo luogo che non vogliamo diventi un contenitore vuoto ma un luogo vivo. Le azioni sono in corso perché ci rendiamo conto che

il tempo è pochissimo

per arrivare alla fine dei lavori che ci auguriamo che saremo in grado di concludere nei tempi previsti. Tuttavia ci sono

molte criticità

operative dovute al fatto che lavoriamo su un immobile vincolato e che

ogni giorno ci sono delle sorprese

e quindi la fatica di arrivare al risultato finale è tanta. Il quadro economico prevedeva circa 24 milioni di euro - con un importo dei lavori di 17 - a carico di

varie fonti di finanziamento:

del PNRR, del Fondo strategico regionale grandi progetti beni culturali e con il concorso di risorse proprie del Comune. La differenza riguarda le spese per la progettazione, quindi tutte le spese tecniche, di direzione lavori che su un progetto di questa entità sono considerevoli. Abbiamo dovuto

far fronte a importanti costi aggiuntivi

perché, proprio nel momento in cui abbiamo iniziato a lavorare su questo intervento, abbiamo avuto grossissime problematiche legate al personale interno e non eravamo ancora usciti da un percorso di riequilibrio finanziario, il che comportava limitazioni alle nuove assunzioni. Il paradosso è che ora che possiamo invece assumere non troviamo i tecnici. Altra componente di costo del progetto è stato l'affidamento ad una società partecipata regionale del ruolo di stazione appaltante che ha generato costi aggiuntivi. Anche gli arredi hanno inciso notevolmente sui costi alla luce della tipicità del luogo e delle funzioni previste che rendono necessaria una progettazione specifica, con la conseguente fornitura che ha rappresentato una voce di costo significativa. Inoltre hanno pesato sui costi anche le indagini archeologiche perché si tratta di un monumento storico. Quindi non parliamo soltanto della preventiva analisi dell'impatto e della progettazione ma anche delle indagini che sono tuttora in corso, a cantiere aperto, che stanno comportando ulteriori costi.

Stiamo andando avanti per gradi,

con una direzione lavori che è affiancata anche da tre funzionari della Sovrintendenza, ognuno per la propria specificità, che seguono passo passo la ristrutturazione di questo immobile. Siamo molto attenti ai tempi e alle scadenze ma rimaniamo molto preoccupati per questo aspetto perché purtroppo si stanno verificando dei

rallentamenti non previsti che stiamo cercando di gestire al meglio,

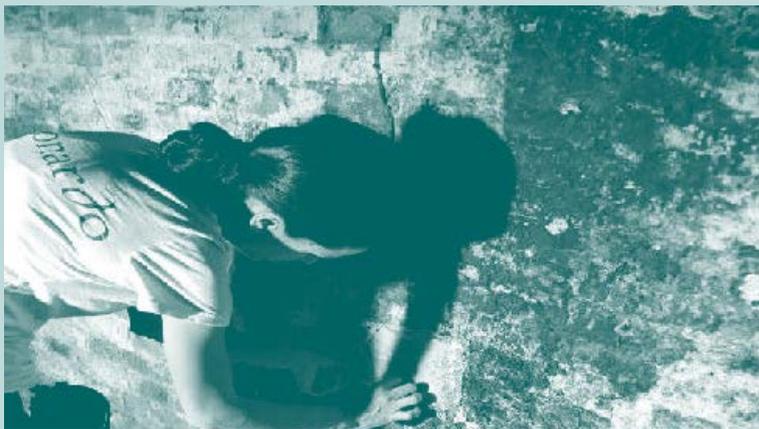
ma è molto complesso. La procedura è una sola, la nostra stazione appaltante ha fatto una gara d'appalto che ha individuato la ditta che sta realizzando i lavori. Ora parliamo dell'intervento sul palazzo Della Rovere, ma in realtà siamo riqualificando anche altri contenitori culturali. In particolare, sempre coi fondi PNRR per la rigenerazione urbana abbiamo un altro intervento sul convento di San Giacomo e tutta una serie di altre progettualità che si incastrano con questi due interventi.

Per tutti gli interventi la sfida è il tema della gestione.

Perché il nostro Comune non ha mai gestito operazioni di tale portata come capita in tutti i comuni della nostra dimensione. Questi finanziamenti mettono a disposizione delle risorse per la realizzazione di spazi incredibili, ma sul tema della gestione siamo tutti totalmente impreparati. A questo proposito stiamo facendo due percorsi. Il primo tramite un incarico a una società esterna che ci sta facendo una serie di valutazioni sulle possibili opzioni per la gestione. Siamo ancora all'inizio, però abbiamo già un documento in cui vengono analizzate



Vedute degli
interventi



le possibili alternative per la gestione che si differenziano per un diverso rapporto pubblico-privato.

La nostra analisi parte dal presupposto che il Comune da solo, perlomeno con le risorse attualmente disponibili, non è in grado di supportare i costi di un edificio come quello di Palazzo Della Rovere. Quindi hanno fatto una valutazione, al momento molto spannometrica, di quello che è il costo ipotetico di gestione dell'immobile e hanno valutato delle alternative fornendoci, per ogni tipologia, degli esempi di situazioni analoghe già funzionanti in Italia, anche se magari non esattamente uguali, però che possano darci elementi di raffronto.

Le possibilità vanno da quella più tradizionale dell'appalto di servizi fino al partenariato speciale pubblico privato, si differenziano per le modalità di impostazione del rapporto tra il pubblico e privato, a seconda della direzione nella quale intendiamo spingerci -

più verso il pubblico o più verso il privato

- con le relative conseguenze sulla diversa distribuzione del rischio economico fra i due.

Parallelamente

ci stiamo candidando a diventare "capitale della cultura" nel 2027

per la quale stiamo chiudendo il dossier in prossimità della scadenza prevista per fine settembre. Per fare questo lavoro abbiamo incaricato un consulente che ci sta seguendo in questo percorso che è iniziato quasi un anno fa. Sappiamo che è difficile diventare capitale della cultura ma il lavoro, ed in particolare quello dedicato al coinvolgimento dei cittadini e di tutti i soggetti economici, diventa per noi una cornice di riferimento utile a prescindere dall'esito della candidatura a capitale della cultura.

Il quadro di insieme che stiamo disegnando lega tutte le progettualità esistenti, quindi sia quello sul Palazzo della Rovere che tutti gli altri che sono in corso.

L'intervento sul Palazzo comunque è quello centrale per il dossier,

infatti viene individuato come nuovo hub culturale non solo per la città di Savona, ma con l'ambizione di allargarsi ad un territorio molto più ampio fino ad estendersi oltre, grazie ai rapporti che la città intrattiene con altri paesi del Mediterraneo. Il dossier è quindi impostato sulle potenzialità di evoluzione del ruolo che la città di Savona può avere nelle nuove rotte della cultura, che è il tema dato al concorso per la capitale della cultura di quest'anno.

Quindi all'interno del dossier viene individuata

una serie di trasformazioni urbane che vengono messe a sistema.

Abbiamo impostato la nostra candidatura sulla valorizzazione di nove luoghi dei quali uno, quello più importante, è Palazzo Della Rovere, ma ogni luogo ha, e manterrà, una sua caratterizzazione molto precisa. In una città delle nostre dimensioni non possiamo pensare di avere diversi posti che organizzano eventi culturali indipendentemente l'uno dall'altro, quindi il progetto di capitale della cultura ci sta aiutando a

creare un'identità specifica per ognuno dei nostri luoghi culturali,

per i quali il Palazzo Della Rovere diventerà il perno. Quindi all'interno di questo percorso stiamo affrontando anche il tema della gestione - con un lavoro separato ma parallelo - e dalle prime evidenze è emersa la possibilità che la gestione potrebbe essere unica per il Palazzo della rovere e il convento di San Giacomo. Perché per caratteristiche spaziali, posizione, tipologia degli stabili, i due si potrebbero compensare a vicenda e quindi acquisire un ruolo unico e un'attenzione unica, e forse anche economicamente diventerebbe più sostenibile rispetto invece alla loro gestione separata.

Le tre soluzioni individuate con i consulenti sono

l'appalto di servizi, la costituzione di una Fondazione e il partenariato speciale pubblico privato

che è una modalità prevista dal codice che però sembra molto poco utilizzata fino ad oggi. Stiamo proprio in questi giorni riflettendo su questo e stiamo approfondendo il partenariato speciale pubblico privato che comunque ci sembra interessante.

Nel Palazzo abbiamo una funzione pubblica molto significativa, che è quella della biblioteca, per cui incontriamo una certa difficoltà a cederne la gestione a soggetti privati (al momento abbiamo anche del personale del Comune nella biblioteca), ma d'altro canto non prendiamo in considerazione neanche l'ipotesi di mantenerne la gestione tutta a carico del Comune.

La formula organizzativa che sceglieremo comunque sarà frutto della soluzione al

problema delle spese di gestione che per noi è, e sta rimanendo, un vero e proprio assillo.

In questi giorni stiamo lavorando sulla identificazione dei costi di gestione delle attuali strutture che costituisce il primo elemento di valutazione, perché già li sosteniamo e non rappresenterebbero un aggravio sul bilancio. Ma la nostra attuale biblioteca non è paragonabile all'intervento

che vogliamo realizzare, né per la dimensione, né per le caratteristiche di quella che vogliamo realizzare, perché interveniamo su un intero palazzo che al termine dei lavori sarà dotato di ampi spazi che potrebbero essere messi a reddito con iniziative aggiuntive. Per quest'ultime dovremo poi affrontare il tema della scelta del Comune rispetto alla sua eventuale volontà di assumerne la responsabilità, e quindi i relativi oneri, oppure se affidarle a privati. Le scelte che il Comune dovrà affrontare non riguardano solo questo intervento, perché

abbiamo al momento ventisette progetti PNRR in corso,

di cui alcuni sono investimenti immateriali, per i quali i costi di gestione sono minori, ma altri richiedono ben altri costi. Per esempio avremo due strutture sportive, due piscine per le quali in un caso partiamo da zero perché verrà realizzato *ex novo* e quindi comporterà nuovi costi per la gestione, l'altro è un impianto già affidato in gestione che verrà raddoppiato, quindi si tratta di capire come procedere. Su quest'ultimo stiamo ipotizzando un project financing con l'attuale soggetto gestore, ma per l'altra occorre trovare una soluzione che potrebbe anche vedere l'amministrazione impegnarsi per farsi carico della gestione di questo impianto più rilevante per la cittadinanza facendo fronte ai relativi costi tramite l'alienazione di un'altra struttura attualmente di proprietà dell'ente che ha caratteristiche diverse da un punto di vista dell'interesse pubblico. Per noi questo è oggi un enorme punto di domanda al quale stiamo cercando di dare una risposta con la collaborazione dell'ufficio del patrimonio, anche per effettuare le valutazioni sulla sua potenziale messa a reddito.

Sul fronte della condivisione con la cittadinanza abbiamo già fatto tanto lavoro,

anche per evitare di immaginare progetti che non trovino poi accoglienza sul territorio. Abbiamo fatto due percorsi partecipativi molto seguiti nel corso dei quali abbiamo affrontato sia per il tema della gestione che quello dei contenuti, cioè di cosa andare a mettere dentro questo edificio. Lo abbiamo svolto in due fasi, con la seconda che ha portato alla creazione di un soggetto (chiamato 'Città futura') che è

un soggetto informale di cittadini e associazioni

che si sono messe insieme e che con il quale abbiamo stipulato un patto di collaborazione grazie al quale siamo arrivati a far lavorare assieme cittadini singoli e associazioni: per noi un obiettivo importante perché non è facile. Gli abbiamo dato in gestione un locale, un piccolo locale al piano terra del Palazzo Della Rovere, dove loro da ormai un anno svolgono attività finalizzate a ragionare sul progetto, ad aggiornarsi su quello che sta succedendo nel cantiere, ma anche a parlare degli altri progetti che stiamo sviluppando

in città. Questo gruppo ora è arrivato a partecipare a un bando della Fondazione della compagnia San Paolo sul tema della cittadinanza attiva, proprio in forza dell'esperienza maturata con il nostro progetto, che è stata particolarmente apprezzata dalla Fondazione per la sua originalità, e il Comune parteciperà come partner. È diventata quindi una importante occasione di animazione culturale, di diffusione dell'informazione tanto che proprio in questo locale negli ultimi sei mesi abbiamo collocato la sede dell'Ufficio per la candidatura a Capitale della cultura.

Invece

il tema più difficile rimane quello di individuare soggetti che potrebbero essere interessati alla gestione.

Le analisi che stiamo compiendo con i consulenti al momento si limitano a sondare l'arco delle possibilità gestionali da un punto di vista amministrativo e gestionale, poi progressivamente entreremo anche nel campo delle stime sulle relative fattibilità economiche che sono un approfondimento necessario per evitare di prendere in considerazioni ipotesi che corrono il rischio di risultare poi non sostenibili.

Su questo ci sta aiutando molto un consulente che è stato coinvolto per la costruzione del dossier per la candidatura a Città della cultura. Con lui stiamo coinvolgendo una serie di soggetti e di persone che crediamo possano essere molto di aiuto sia per diffondere l'interesse per il progetto sia per candidarsi a gestirne alcune parti. Ora siamo di fronte a due scenari: quello di vincere o quello di perdere la candidatura, ma in entrambe i casi l'investimento che stiamo facendo, in termini di relazioni, conoscenze, coinvolgimenti e analisi della fattibilità delle idee che sono sul tavolo, comporterà comunque un impatto positivo sui luoghi interessati dal progetto e quindi sull'intera città, ferma restando la certezza della prossima realizzazione degli interventi con i finanziamenti del PNRR.

Per noi quindi

il progetto per la candidatura della città a capitale della cultura rappresenta una sfida

per occuparci con ulteriori elementi di fattibilità dei contenuti con i quali animare e far vivere le opere che stiamo realizzando. In questo senso se vinciamo siamo sicuri che l'obiettivo sarà raggiunto diciamo al cento per cento, se non vinciamo siamo confidenti che il lavoro svolto contribuirà in buona parte ad alimentare la sostenibilità degli spazi che stiamo realizzando: nella sostanza

la candidatura per noi rappresenta un volano per gli interventi già finanziati.

È chiaro che stiamo percorrendo

una strada che cammin facendo comporterà molti cambiamenti,

dei quali il primo si verificherà al bivio dell'esito della candidatura, ma così sarà anche in futuro e a maggior ragione nel caso dello scenario negativo: insomma siamo convinti di aver

avviato un movimento dagli esiti comunque positivi.

Un esempio si tutti è rappresentato dagli arredi che dovranno poi vestire gli edifici ristrutturati la scelta dei quali dipenderà in modo determinante dall'esito della candidatura, perché le attività previste saranno ovviamente diverse a seconda dello scenario futuro.

Riguardo agli aspetti organizzativi l'ipotesi più concreta adesso è quella di avere

un unico soggetto al quale affidare la gestione

del Palazzo Della Rovere e del convento San Giacomo perché sono questi due contenitori culturali che hanno caratteristiche molto omogenee. Rispetto al ricorso alla forma del partenariato speciale pubblico-privato sicuramente stiamo pensando all'ipotesi di abbinare due tipologie di servizi. Devo dire che stiamo analizzando anche molto il tema della costituzione di una Fondazione ma su questo non siamo ancora arrivati ad una conclusione anche perché vorremmo confrontarci con le altre esperienze di altre città dove queste scelte sono già state fatte, per farci raccontare gli aspetti positivi, quelli negativi, le criticità riscontrate.

Alcune criticità rispetto alle aspettative che abbiamo suscitato

nella cittadinanza attiva, quella del gruppo che si riunisce nei nuovi locali, rispetto all'apertura di questi nuovi contenitori culturali sono caratterizzate da due aspetti: uno è quello economico, finanziario e gestionale, l'altro è relativo alla domanda se la città sia pronta ad accogliere questi contenuti, quindi se la gente, le persone, cittadini di Savona useranno questi spazi quando saranno aperti.

Assieme stiamo investendo molto sul lavoro di diffusione che anche loro stanno facendo, e che durerà per tutto il tempo di apertura del cantiere, che confidiamo possa

generare la domanda futura dei servizi culturali che verranno offerti

perché in realtà quando noi abbiamo iniziato i lavori, la domanda di quel luogo nella città non c'era; adesso comincia a manifestarsi anche a seguito della testimonianza di questo gruppo di cittadini.

A questo proposito ci viene in aiuto il

percorso partecipativo

che abbiamo svolto per la candidatura a Città capitale della

354 progetti
selezionati tra quelli
presentati
dai cittadini.

cultura. Abbiamo fatto tantissimi incontri con i cittadini: in una prima fase per definire il tema a carattere generale, una volta definito il tema abbiamo fatto nove incontri tematici in cui sono state coinvolte fasce distinte della popolazione, poi abbiamo chiesto di mandarci delle proposte di progetti da inserire all'interno del dossier di candidatura, specificando che il dossier doveva avere una struttura finalizzata a vincere il titolo e quindi richiedeva una selezione dei progetti presentati. Tuttavia noi pubblicheremo un documento che terrà insieme le numerose proposte arrivate dalle associazioni - meno da singoli cittadini - che vanno dallo sport, al sociale, alla cultura, alla musica, allo spettacolo; c'è di tutto: per un totale sbalorditivo di 354 progetti che ci ha rincuorato sull'interesse della cittadinanza. Questa

ampia adesione

ha anche rappresentato una sorta di censimento delle realtà esistenti sul territorio e un investimento per il futuro, perchè

ha messo in contatto soggetti che non avevano mai pensato di lavorare insieme;

pur essendo una città piccola non avevano l'idea di collaborare fra di loro e invece con questa opportunità lo stanno facendo.
Insomma

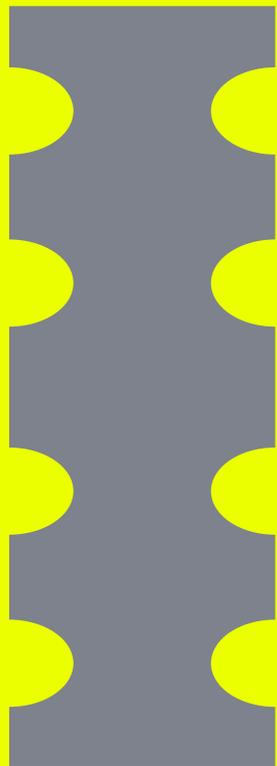
il progetto a cui stiamo lavorando cammina su tre gambe: la ristrutturazione

fisica degli impatti,

la comunità

che i nuovi spazi dovrà vivere e i soggetti che li dovranno gestire (e con quali risorse). Stiamo lavorando su tutti e tre questi aspetti perché ne siamo preoccupati, sia singolarmente presi che nel loro insieme. Quindi stiamo cercando di portare queste tre cose insieme proprio perché

ci preoccupano in egual misura.



TA

Taranto

Ex Baraccamenti Cattolica

Il Comune di Taranto, attraverso un intervento di riqualificazione urbana, sta valorizzando l'area degli ex "Baraccamenti Cattolica" situata nel quartiere Borgo, vicino al mar Piccolo e all'Arsenale Militare. Il progetto, finanziato nell'ambito delle risorse della Delibera CIPE 2/2017 (FSC 2014-2020), prevede la creazione di un grande spazio polifunzionale che contribuirà a restituire alla città un'area di grande importanza storica e sociale.

Ubicazione
nella regione



Superficie del
comune



Aree
interessate



Obiettivi

Il progetto si pone l'obiettivo di eliminare lo stato di abbandono degli edifici e degli spazi degli ex Baraccamenti Cattolica, restituendoli alla cittadinanza attraverso un piano di rigenerazione urbana che tiene conto del valore storico, paesaggistico e sociale del sito. L'intervento prevede la realizzazione di poli culturali e formativi, integrati da spazi di aggregazione e socializzazione, come la grande piazza centrale ottagonale, fulcro del progetto.

Gestione

Le aree rigenerate saranno in parte riconsegnate alla collettività per la fruizione pubblica. È prevista la concessione di alcune strutture ad associazioni o enti terzi per attività formative e culturali, assicurando una gestione adeguata e in linea con le finalità sociali e culturali del progetto.

Risultati Attesi

Il progetto punta a valorizzare gli edifici dismessi e l'area centrale attraverso la creazione di un polo attrattivo per la collettività, riconnettendo l'area alle sue radici storiche e aprendo nuove prospettive per il futuro della città. Gli spazi rigenerati offriranno luoghi di aggregazione culturale e sociale, contribuendo allo sviluppo urbano e al miglioramento della qualità della vita per i residenti.

Criticità incontrate

Durante i lavori sono state scoperte due aree archeologiche, il che ha comportato la sospensione temporanea dei lavori e la successiva integrazione dei reperti nel progetto di riqualificazione. Questa scoperta ha aggiunto valore storico al progetto, contribuendo alla conservazione del patrimonio culturale della città.

Finalità del
progetto

L'intervento si prefigge di riqualificare l'area per restituirla alla cittadinanza, potenziando l'offerta di spazi culturali e formativi. La rigenerazione dell'area degli ex Baraccamenti Cattolica intende promuovere coesione sociale e sviluppo culturale, offrendo spazi multifunzionali destinati a diverse fasce di età e a numerose attività educative e sociali.

Coinvolgimento dei cittadini

Alcuni cittadini hanno inizialmente mostrato ostilità al progetto, preoccupati per la perdita di aree di parcheggio. L'amministrazione comunale ha organizzato incontri per coinvolgere attivamente la comunità e spiegare i benefici del recupero dell'area, che sarà consegnata alle nuove generazioni come spazio di aggregazione e sviluppo culturale.

Stato di avanzamento

Il progetto è stato suddiviso in tre lotti funzionali. Il primo lotto funzionale sarà completato entro il 2024, mentre i cantieri dei restanti due lotti sono ancora in corso, con la chiusura prevista per il 2025. Il progetto è stato adattato durante l'esecuzione per includere la valorizzazione dei resti archeologici rinvenuti.

Il quadro economico prevedeva circa 24 milioni di euro - con un importo dei lavori di 17 - a carico di servizio del teatro per sala prove, piccoli convegni, piccoli concerti e quello che abbiamo chiamato Museo dei bambini.

450 posti a teatro.

La parola ai protagonisti

alcuni grandi blocchi,

Il nostro progetto di rigenerazione urbana si concentra su

due palazzine indipendenti, con piano terra e primo piano, che accoglieranno

uffici

(anche se saranno qualcosa di più che uffici); poi l'intervento sulla

piazza;

il blocco del

teatro,

con un piano terra che è destinato a essere un

bar

e un piano superiore dove abbiamo previsto i

camerini

annessi al teatro. Alle spalle del teatro sono previsti altri due blocchi, uno è un piccolo padiglione ma

ogni giorno ci sono delle sorprese

e quindi la fatica di arrivare al risultato finale è tanta. Il quadro economico prevedeva circa 24 milioni di euro - con un importo dei lavori di 17 - a carico di

servizio del teatro

per sala prove, piccoli convegni, piccoli concerti e quello che abbiamo chiamato

Museo dei bambini

che è una ludoteca didattica, un posto dove poter accogliere bambini per fare avviamento alla musica o altre attività loro dedicate. Abbiamo una planimetria che illustra bene il nostro progetto, in particolare le due palazzine sono già state date in gestione, per la piazza centrale pensiamo che una volta realizzata potremo individuare operatori economici disponibili ad essere coinvolti in una logica condominiale affinché questa piazza venga mantenuta e gestita, perché oltre a essere un punto aperto alla città, è anche un punto dove si possono fare piccoli concerti, piccole manifestazioni, quindi potrebbe anche diventare un luogo che produce un po' di reddito. Si vede il teatro di 450 posti, con al piano terra il bar e al primo piano i camerini e al lato la parte della sala prove, piccola sala per concerti o convegni connessa al teatro. Sulla piazza si affacciano altri due manufatti che sono due bunker della seconda guerra mondiale, dall'aspetto un po' inquietante ma che abbiamo ristrutturato con un certo gusto architettonico per trasformarli in

aree di giochi per i bimbi

se vorrei quando a tema musicale dei bunker che verranno poi utilizzati.

finanziamento di circa 15 milioni ottenuto dal Comune con la partecipazione al Bando periferie della Presidenza del Consiglio dei Ministri

La nostra idea è di

affidare tutto alla gestione di terzi tentando di costituire un super condominio per la gestione della piazza

che diventa il punto di unione fra le diverse funzioni dei fabbricati, al cui interno intendiamo accogliere operatori privati.

Il Comune non entra in nessuna di queste gestioni.

L'intera operazione nasce dalla dismissione di questi immobili del demanio e la loro cessione al Comune; da qui prende avvio la procedura per il finanziamento con un accordo con la ASL di Taranto in base al quale la ASL apporta la quota di cofinanziamento previsto dalle regole del bando e in cambio ottiene la cessione in comodato d'uso gratuito di parte dell'immobile.

A valere sul finanziamento di circa 15 milioni ottenuto dal Comune con la partecipazione al Bando periferie della Presidenza del Consiglio dei Ministri, la ASL ha realizzato con la sua quota di cofinanziamento la ristrutturazione delle due palazzine che abbiamo loro ceduto dopo la dismissione da parte del demanio e vi ha collocato il

centro di medicina di prevenzione

e noi invece abbiamo redatto un Masterplan per l'impiego del finanziamento sulle altre aree.

Già prima del collaudo finale del restauro le due palazzine sono state date in gestione ad una fondazione di enti pubblici e privati in house al Comune di Taranto - che vede la partecipazione dell'Arpa, della Asl, del Politecnico, della Regione Puglia, ecc. - per la realizzazione di

un incubatore di imprese, dove si fa innovazione tecnologica e con l'apertura al pubblico per attività di formazione.

Il più grande problema

che abbiamo avuto e che ha rallentato i tempi del cronoprogramma previsto è stato quello del

rinvenimento di siti archeologici

a seguito dei primi scavi. Infatti dopo la prima analisi della Sovrintendenza ci viene evidenziata solo una serie di presunte sepolture nella piazza perché dai loro sondaggi avrebbero trovato qualcosa di interessante. Si tratta di un luogo che corre parallelamente al tracciato dell'antica via Appia e benché abbiamo tentato di fare tutte le opere fuori terra evitando grandi scavi, la necessità degli impianti ci ha imposto alcuni scavi dai quali è uscito un ritrovamento di ben altra portata.

Per la parte progettata



Vedute degli interventi



Mancano circa 9 mesi alla fine della fase di realizzazione del Teatro polivalente.

Le scoperte archeologiche hanno comportato un anno e mezzo di ulteriori scavi e circa 300.000 euro di spese aggiuntive.

per il teatro l'amministrazione non ha ancora deciso formalmente come affrontare la sua gestione.

Bisogna tener presente che abbiamo anche un altro teatro - il teatro Fusco di Taranto - che è gestito in partnership col Teatro Pubblico Pugliese che è un organismo di natura regionale che svolge attività di promozione teatrale e non è ancora chiaro se a loro verrà dato in gestione anche questo. Al momento siamo nella fase di realizzazione per la fine della quale mancano ancora circa 9 mesi: abbiamo terminato gli altri locali, quelli per le sale convegni, prove, ecc. che quindi complessivamente costituiranno un centro polivalente. Polivalente nel senso che tutti gli arredi sono previsti removibili in modo da consentirne un utilizzo vario, quindi anche sala da ballo per esempio, con il palco mobile per consentire di portarlo alla quota della platea, le sedie smontabili e altri accorgimenti tecnici che ne consentono vari usi.

Questi accorgimenti servono per

far tornare i conti del *business plan*,

perché sappiamo per esperienza che il teatro ha una difficile sostenibilità dal punto di vista economico. La nostra esperienza infatti ci dice che un teatro dovrebbe riuscire a coprire almeno 900/1000 posti per raggiungere un equilibrio finanziario. Quindi non arrivando al *breakeven* con 450 posti abbiamo immaginato una polivalenza di utilizzi e di realizzare anche un bar da dare in gestione con il teatro, per dargli un sostegno economico.

L'altro intervento riguarda il museo dei bambini, non è legato al teatro, è un locale molto grande, lasciato volutamente aperto, un *open space* per dare la possibilità di avere ampi spazi, con solo una parte destinata a qualche ufficio, ma tutto il resto è molto ampio. Anche lì abbiamo trovato nei rinvenimenti archeologici molto importanti - una sepoltura greca con una sepoltura romana sopra - con numerose e suppellettili di arte funeraria di grandi dimensioni.

Abbiamo rinvenuto anche una Villa romana molto bella, con un pavimento tutto a tessere colorate, molto belle, con l'orto, che sarà valorizzata in parte con del vetro messo a copertura, in parte lasciato aperto e riparato con una tettoia. La Sovrintendenza ha trasportato altrove tutto ciò che era rimovibile e noi ci stiamo occupando della

valorizzazione dei beni archeologici rimasti in loco

anche perché abbiamo capito che è molto complicato tenere in custodia i beni storici. Tuttavia provvederemo a raccontare la storia del sito con dei totem e delle teche perché queste scoperte sono diventate rilevanti per il progetto. Non dimentichiamo che hanno comportato un anno e mezzo di ulteriori scavi e circa 300.000 euro di spese aggiuntive. Il Museo dei bambini dovrà essere

affidato alla gestione di un ente terzo

come abbiamo previsto nel progetto che abbiamo presentato, ma al momento

non abbiamo un'ipotesi concreta

pur avendo sondato la disponibilità di qualche operatore. Ci piacerebbe mantenere la finalità originaria che è quella della musica per ragazzi, anche per la presenza di realtà locali importanti su questo settore come l'Orchestra della Magna Grecia; vedremo di sondare più ipotesi cercando di coltivare il progetto di una scuola di avviamento alla musica per la quale c'è una domanda ma non una offerta adeguata. Quindi da un lato abbiamo

un contenitore più appetibile per una attività imprenditoriale

quale il teatro e dall'altro il Museo dei bambini che, nell'ambito della musica, è

un contenitore che si presta per attività di carattere più meritorio,

a servizio della cittadinanza più giovane. Nella sostanza la parte del progetto che abbiamo chiamato Parco della musica - che si aggiunge al progetto realizzato nelle altre due palazzine destinate alla gestione della Fondazione per le altre attività che abbiamo visto prima - si compone di

una progettazione in divenire dove mano a mano che i lavori proseguono vanno maturando le occasioni per garantirne la gestione;

fermo restando che la politica mantenga l'interesse per le finalità originarie senza sbandamenti. Anche

la piazza è stata progettata

affinché potesse accogliere concerti all'aperto in coerenza con l'assetto organizzativo del cosiddetto

supercondominio che vedrà tutti i gestori degli stabili che vi si affacciano occuparsi delle attività da svolgerci, anche con guadagno, e della sua manutenzione.

Sulla piazza poi abbiamo restaurato i tre bunker per i quali pensiamo ad un utilizzo come

spazi espositivi

e che pensiamo possano evocare la memoria dei bombardamenti che Taranto subì nella seconda guerra mondiale. Abbiamo pensato dapprima a murali esterni, poi abbiamo virato su proiezioni *videomapping*, vedremo come si evolve il progetto e la sua gestione, al momento sono chiusi.

Dei 15 milioni del finanziamento infatti la ASL ne ha portati 5 per la loro parte e un altro milione e mezzo verrà apportato dai privati che così, tramite le compensazioni petrolifere, finanzieranno direttamente l'allestimento del teatro.

Siamo indietro con la realizzazione del teatro,

perché è l'opera edile più difficile, lo sappiamo per una esperienza pregressa, a causa di molti aspetti che vanno da quelli acustici, all'antincendio, al retropalco che richiede opere importanti e delicate. È un'opera molto complessa e quindi c'è bisogno di operatori altamente specializzati. Il carattere polivalente che vogliamo aggiunge complessità. Inizialmente abbiamo aperto una manifestazione di interesse per una sorta di *project financing* per ottenere da un privato la disponibilità a cofinanziare

l'allestimento del teatro.

Hanno partecipato tre soggetti offrendo la disponibilità a compiere un investimento di due milioni e mezzo di euro (per poltroncine, sipari, tende, tendine, soprattutto per la parte più specialistica del teatro) a fronte dell'impegno del Comune per la concessione della gestione del teatro per vent'anni. Successivamente i tre non hanno confermato l'impegno preso e ci siamo quindi trovati nella necessità di provvedere alla loro esclusione dalla procedura rimanendo col problema della insufficienza delle risorse disponibili per gli arredi che l'allestimento a cui pensavamo. Dovendo trovare provviste esterne e non potendo ricorrere ad un altro finanziamento pubblico, perché ci sarebbe stata una duplicazione di finanziamento che è un reato grave, dovevamo farlo chiamando un altro operatore privato oppure trovando altre soluzioni. Il Comune di Taranto beneficia delle compensazioni ambientali a carico delle raffinerie di Taranto, il cosiddetto progetto Tempa Rossa, in base al quale tutte le compagnie petrolifere che operano sul territorio devono destinare proprie risorse per progetti sociali. Così l'amministrazione ha deciso di destinare una parte di queste risorse all'allestimento del teatro. Quindi mentre l'impresa che sta portando avanti la

costruzione

prosegue i lavori noi, disponendo già della relativa progettazione, possiamo far partire un altro bando per l'appalto dell'

allestimento

destinato ad operatori specialisti del settore. In questo modo otteniamo anche una quota del cofinanziamento che avevamo previsto per aderire al bando periferie: dei 15 milioni del finanziamento infatti la ASL ne ha portati 5 per la loro parte e un altro milione e mezzo verrà apportato dai privati che così, tramite le compensazioni petrolifere, finanzieranno direttamente l'allestimento del teatro.

Riguardo alle procedure l'intervento è stato diviso in tre lotti funzionali, l'esito dei bandi ha visto una ditta vincere due gare e quindi abbiamo solo due imprese in cantiere, però le procedure sono tre: quindi abbiamo

Nel 2019
demolizione del
fabbricato che
ha dato il via
all'apertura dei
lavori.

tre progettisti, tre direzione lavori e tre imprese.

Siamo andati in gara con il progetto esecutivo prevedendo il criterio del massimo ribasso. Il primo intervento è stato avviato nel 2019 con la demolizione del fabbricato che ha dato il via all'apertura dei lavori, successivamente

è stata avviata l'esecuzione dei tre lotti contemporaneamente, con tutte le relative difficoltà del caso:

i coordinatori degli aspetti legati alla sicurezza sono letteralmente impazziti. Il tutto è avvenuto sotto la responsabilità di un unico Rup, il responsabile del Servizio grandi opere, che è riuscito nell'impresa grazie alla grandissima collaborazione dei tecnici e dei colleghi.

Abbiamo fronteggiato enormi problemi,

primo fra tutti quello dei ritrovamenti archeologici del quale abbiamo parlato: in piena attività di scavo troviamo le sepolture che non erano previste e quindi con l'intervento della Sovrintendenza temevamo che parte del progetto non si sarebbe potuta realizzare.

Abbiamo veramente fatto l'impossibile per procedere:

cambiato alcuni aspetti tecnici, realizzato nuove fondamenta per evitare di lasciare il luogo al mero stato di demolizione al quale eravamo giunti e così siamo riusciti a superare le posizioni della Sovrintendenza con migliorie innovative e che valorizzeranno il bene.
In prospettiva

un aspetto delicato della procedura è il passaggio dalla fase di realizzazione a quella di entrata in funzione,

quella dopo aver effettuato tutti i collaudi. Non ci creerà problemi il collaudo tecnico, quello amministrativo, con le eventuali riserve, accordi bonari, ecc., la vera partita ce la giocheremo quando dovremo fare tutto il resto: gli allacciamenti, l'agibilità, ecc., quando dovremo consentire ai colleghi del patrimonio degli altri uffici coinvolti per le loro rispettive competenze l'assunzione delle loro responsabilità per avviare la gestione dei beni. Sarà una fase dove ognuno giustamente svolgerà il suo ruolo, ci sarà una certa dialettica fra tutti noi che

si risolveremo solo con la coesione e la complicità professionale fra colleghi.

Laddove questa dovesse mancare potranno sorgere problemi, che abbiamo dovuto affrontare e che, sulla base dell'esperienza che ne abbiamo fatto, abbiamo sempre superato.

Il Rup di questi procedimenti non si occuperà della fase di affidamento degli immobili,

ha da tempo inviato tutta la documentazione all'Ufficio del patrimonio compresi gli atti di indirizzo dell'amministrazione che contengono le finalità della destinazione e le modalità di scelta del soggetto gestore, in particolare le caratteristiche che deve avere (operatori teatrali, associazioni musicali, ecc.). I colleghi quindi hanno sin d'ora, cioè quando ancora non sono terminati i lavori, tutta la documentazione necessaria per avviare le procedure di affidamento che svolgeranno in collaborazione con gli altri uffici competenti per materia (istruzione, spettacolo, ecc.). In questo senso abbiamo già sperimentato questa sequenza nel caso delle due palazzine per le quali terminati i lavori e, uscito il Rup dalle procedure, sono state affidate alla Fondazione con un'altra procedura gestita dall'ufficio patrimonio con l'ufficio per l'innovazione. È giusto così perché

gli uffici che hanno competenza sulla realizzazione di opere pubbliche non ne possono avere su tutte le materie settoriali.

L'esperienza delle due palazzine affidate alla Fondazione testimonia di una buona tempistica fra i tempi di chiusura della realizzazione e quelli di apertura delle attività all'interno, sebbene siano state facilitate dall'affidamento all'ente *in house* all'amministrazione.

Sugli altri stabili dobbiamo ammettere di avere qualche difficoltà

perché la società di servizi partecipata dal Comune alla quale abbiamo affidato alcuni compiti amministrativi, per esempio l'accatastamento, ha svolto stime sui potenziali canonici da richiedere per la gestione (che dovranno essere inseriti nelle condizioni del bando per l'affidamento) che noi riteniamo elevati rispetto a quanto avevamo stimato e quindi non tali, secondo noi, da risultare appetibili per operatori privati. Chiaramente dobbiamo

contemperare le finalità pubbliche

alle quali vincoliamo le attività da proporre al soggetto gestore

con una valutazione a condizione di mercato:

ovvio che i numeri risultano diversi fra attività di promozione musicale per bambini da quelle di una attività commerciale. Su questo faremo le nostre considerazioni anche in base alla necessità di attribuire

tutti i costi di gestione e di manutenzione al soggetto gestore perché il bilancio del Comune non sarebbe in grado di darne una adeguata copertura finanziaria.

In questo senso va anche la richiesta che faremo di condivisione del gestore nella manutenzione del verde della piazza con il supercodominio. Tutto ciò al momento è

contenuto negli atti di indirizzo della Giunta dei quali l'ufficio dovrà tener conto.

Un altro aspetto importante e strategico per la sostenibilità futura dell'intervento riguarda l'organizzazione del condominio per le parti comuni, per la piazza: l'amministratore potrà essere uno dei soggetti gestori oppure un terzo, l'importante è attivare una procedura che faccia emergere sin dal bando queste necessità e quindi le soluzioni che i privati dovranno proporre all'amministrazione, stiamo lavorando per evitare che alla fine risulti necessario un intervento diretto degli uffici del Comune.

La piazza ora è stata realizzata ed è in fase di redazione un piano dei costi, anche sulla base dell'

esperienza di questi primi mesi nei quali il Comune sta sostenendo le spese di manutenzione,

in modo di avere contezza di quanto costa tenere in vita la piazza. Sulla base di questo potremo fornire i dati necessari per la eventuale ripartizione dei costi tra i futuri gestori; stiamo lavorando per lasciare la gestione nel più breve tempo possibile. Abbiamo segnali di

un forte apprezzamento dei cittadini sulle nostre idee, stanno vedendo la realizzazione e conoscono i possibili utilizzi futuri.

Siamo convinti del loro apprezzamento tenendo conto dell'ampio ventaglio delle iniziative da potersi svolgere nella piazza: c'è l'aria per i cani, c'è l'area giochi per bambini, c'è la possibilità di sostare su nuove panchine, c'è un'area wifi; è un'area prospiciente a una fermata di bus extraurbani che è molto frequentata da giovani in attesa dell'autobus. E quindi oltre alle numerose manifestazioni già svolte, abbiamo già in programma un bel carnet di manifestazioni che diventerà un punto di attrazione per i cittadini del quartiere, ovviamente tutto gratuito. In queste settimane c'è un gran fermento di iniziative: si è svolto un teatro dialettale, la 'Notte dei ricercatori' organizzata dall'Università di Bari, è in corso un convegno sulla mobilità in occasione della giornata mondiale dedicata alla mobilità e altre già programmate per le prossime. Nel borgo non c'erano punti di aggregazione e

un aspetto di particolare commozione in questi mesi è stato assistere al via vai e al sostare nella piazza di giovani e di studenti

Siamo convinti del loro apprezzamento tenendo conto che prima non avevano punti di appoggio all'uscita della scuola e alla fermata dell'autobus.

Uno dei punti di forza

nella fase dei lavori è stata la

cooperazione fra tutti i soggetti coinvolti, incluse le imprese, e il ruolo di coordinamento svolto dagli uffici del Rup.

Ora sembra che lo raccontiamo a cuor leggero ma gli ostacoli sono stati tanti, molti quelli segnati da un continuo stop-and-go dettato dalla Sovrintendenza. Con la buona volontà di tutti, compresa di quest'ultima, possiamo dire che

l'intesa professionale e umana di tutti

è stato il principale ingrediente per la buona riuscita dell'operazione per la chiusura della quale stiamo ora indirizzando tutti gli sforzi finali.

Riguardo al coinvolgimento degli operatori economici del territorio e dei cittadini ci sono molte altre considerazioni da fare. Oggi a Taranto ci sono due importanti teatri e due più piccoli a carattere amatoriale, alcuni di loro con altri operatori specializzati si erano proposti nella prima procedura, ma poi hanno declinato sui dettagli, le fidejussioni, le responsabilità, ecc. Quindi

un primo coinvolgimento dei privati non è decollato,

ma permane la domanda di spazi per manifestazioni teatrali, quindi il nostro, che sarebbe un terzo, potrebbe avere un suo mercato ma a determinate condizioni. Abbiamo infatti fatto molte analisi economiche che giungono alla conclusione che senza

la gestione del bar con lo spazio antistante all'aperto

nessun operatore economico potrebbe far quadrare costi e ricavi. Abbiamo

un regolamento per l'assegnazione degli spazi pubblici agli enti del terzo settore

al quale i colleghi faranno ricorso per le procedure di assegnazione, perchè con la procedura di project financing non abbiamo trovato una accoglienza positiva, quindi preferiamo darlo in concessione con le deroghe ai ritorni economici a condizioni di mercato consentite dal regolamento. Le finalità sociali evocate dal regolamento ci potrebbero consentire di superare i vincoli delle stime della congruità dei canoni verificate dalla nostra società in house che sono risultate troppo alte per un operatore economico. In ogni caso stiamo cercando il migliore ente in grado di assumere tutte le responsabilità di gestione dello stabile a

condizioni economiche che contemperino il ritorno per il soggetto gestore, lo svolgimento delle attività di interesse pubblico e la manutenzione del bene: operazione non facile.

Ci potrebbe aiutare anche l'articolo 71 del codice del terzo settore ma il Partenariato speciale pubblico privato non è di

facile applicazione.

Anche

la valorizzazione dei beni archeologici cosiddetta *in situ*

non ha un percorso facile. Certo abbiamo l'articolo 112 del codice dei beni culturali ma la Sovrintendenza richiede requisiti impegnativi e tendenzialmente preferisce trasferire altrove tutti i beni che si prestano ad essere distolti dal sito di ritrovamento per facilitarne la conservazione, che *in situ* comporterebbe requisiti tecnici più onerosi. Ma anche nel caso fosse praticabile la Sovrintendenza richiede l'assunzione di

responsabilità individuale del dirigente competente

e anche questo è un aspetto che non agevola il percorso. Ma comunque abbiamo previsto di mantenere in luce gli scavi per consentirne la visibilità, con strumenti di informazione e di racconto dell'origine del sito.

Infine possiamo dire che

una ulteriore criticità

che abbiamo incontrato è stata quella delle difficoltà derivanti dal necessario

coordinamento delle tre imprese che hanno

realizzato i lavori,

mentre un aspetto favorevole è stata la disponibilità dei uffici della Presidenza del Consiglio che gestivano il bando periferie ad

accogliere le nostre richieste di varianti

al progetto che derivavano dalle richieste della Sovrintendenza e a retrocederci le economie di gara in modo da poterle riutilizzare per le esigenze del progetto; tutti i rapporti si sono svolti sul portale dedicato alla procedura e non abbiamo avuto la necessità di contatti *de visu*.

In ogni caso rimane il fatto che

svolgere il compito di Rup di un'opera

pubblica non è affatto semplice,

bisogna assumere molte responsabilità personali e inoltre l'introduzione di nuovi sistemi come il BIM non è facile nella pubblica amministrazione perché

non si riesce a garantire un tempestivo

aggiornamento professionale

a tutti i dirigenti e funzionari coinvolti e un importante investimento sui sistemi informatici.

L'investimento sui sistemi informatici poi presenta anche un lato vizioso in quanto derivante da una

molteplicità di sistemi di rendicontazione

delle Amministrazioni centrali e regionali che rende difficile e confusa la vita ai colleghi che se ne devono occupare.

Ogni piattaforma di rendicontazione che siamo obbligati ad

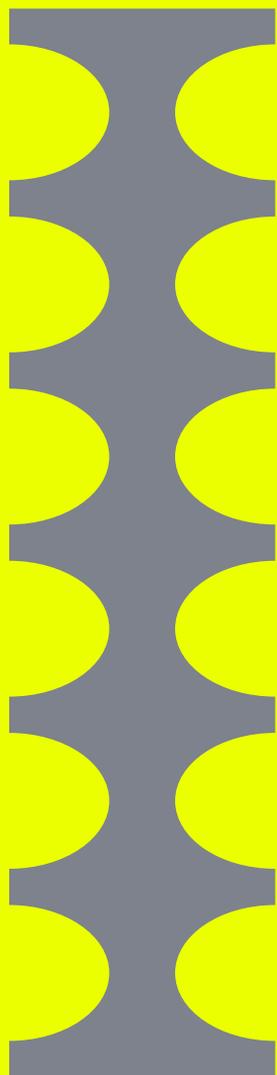
Siamo arrivati a
circa un miliardo,
fino alla nuova
attribuzione
dei Giochi del
Mediterraneo che
comporterà ulteriori
carichi di lavoro
per spendere altri
200 milioni in nuovi
impianti sportivi.

utilizzare è completamente diversa dall'altra: abbiamo gli adempimenti per l'ANAC per il CIG, il CUP, la BDAP, REGIS, i sistemi di ciascun Ministero, ai quali si aggiunge quello regionale. È bene non dimenticare che

attorno a tutte queste piattaforme gira un mondo

di consulenti, di assistenza tecnica, di società specializzate che va gestito e del quale spesso sentiamo il peso, che poi grava sul nostro sistema informatico e sui nostri colleghi che cercano di farlo dialogare con questi altri.

Per fortuna il Comune ha ottenuto e sta ottenendo una amplissima quantità di finanziamenti nazionali su varie fonti finanziarie: siamo arrivati a circa un miliardo, fino alla nuova attribuzione dei Giochi del Mediterraneo che comporterà ulteriori carichi di lavoro per spendere altri 200 milioni in nuovi impianti sportivi.



TS

Trieste

Dal Porto Vecchio al Porto Vivo

Il progetto di rigenerazione urbana a Trieste mira a trasformare l'area del Porto Vecchio in un nuovo rione, denominato Porto Vivo. Questo intervento interessa un'area di 65 ettari nel cuore del centro storico, coinvolgendo decine di vecchi magazzini austriaci. La rigenerazione è stata resa possibile grazie a fondi ministeriali, al PNRR, al Fondo Complementare, a fondi regionali e comunali, e a capitali privati, con l'obiettivo di restituire alla città spazi storici di grande valore culturale.

**Obiettivi**

Il progetto prevede la rigenerazione del vecchio porto austriaco, un'area cristallizzata per decenni, ora destinata a diventare un nuovo rione cittadino. Attraverso il nuovo piano regolatore completato nel 2021, si stanno realizzando interventi per la restituzione alla città degli spazi aperti, la ristrutturazione di magazzini storici per finalità pubbliche e l'alienazione di altri magazzini a soggetti privati.

Gestione

Il complesso rigenerato avrà una destinazione mista, con una gestione che integra funzioni pubbliche e private. La gestione delle aree rigenerate sarà affidata a soggetti pubblici o privati, in base alle destinazioni d'uso specifiche.

Risultati Attesi

Il risultato principale sarà la restituzione alla città di un nuovo rione, denominato Porto Vivo. Questa trasformazione darà vita a una nuova area urbana in grado di accogliere funzioni pubbliche e private, integrando la storia del Porto Vecchio con le prospettive di sviluppo della città.

Criticità incontrate

Alcune criticità sono emerse a causa della pandemia da Covid-19, che ha limitato il coinvolgimento della popolazione nella fase di pianificazione. Inoltre, le tempistiche imposte dal PNRR sono state difficili da rispettare, ma si sta lavorando per superare queste difficoltà attraverso il confronto con i cittadini e l'impegno delle amministrazioni pubbliche.

Coinvolgimento dei cittadini

I cittadini sono stati coinvolti nelle fasi partecipative previste per legge, attraverso incontri di promozione e divulgazione del progetto.

Finalità del progetto

Il progetto ha finalità sociali e culturali, con destinazioni d'uso che spaziano dai musei, ai centri congressi, agli uffici pubblici, alle residenze e agli spazi ricreativi. L'obiettivo è quello di creare un rione multifunzionale, che rappresenti un punto di riferimento per la città.

Stato di avanzamento

I lavori sono attualmente in corso e si prevede la chiusura del cantiere entro il 2026. Il progetto coinvolge partenariati pubblico-privati, con la partecipazione del consorzio URSUS, istituito dal Comune di Trieste, dalla Regione FVG e dall'Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Orientale.

La parola ai protagonisti

Una buona parte dei nostri progetti finanziati con il PNRR riguarda interventi di ristrutturazione dell'esistente, per cui

il problema della gestione futura e della manutenzione è risolto a monte, perché già ora sosteniamo costi della gestione degli spazi che verranno ristrutturati.

Ora siamo nella fase in cui, per esempio, stiamo spostando temporaneamente i bambini di una scuola in altri spazi per ristrutturare la scuola esistente, per adeguarla a tutti i criteri di sicurezza e per poi riportarli nella stessa scuola. Quindi non stiamo costruendo una scuola nuova, operiamo su edifici esistenti.

Poi abbiamo un pacchetto di piste ciclabili, che ora sono molto in voga, queste comporteranno sicuramente un onere aggiuntivo per la manutenzione ma con l'occasione ristrutturiamo tutta la pedonalizzazione del tracciato della pista - i marciapiedi, gli arredi urbani, ecc. - e questo ci dà l'occasione di cambiare interi pezzi di città. Per esempio la ciclabile di viale D'annunzio ci costa qualche decina di migliaia di euro ma la ristrutturazione di tutto il viale alberato è molto più ampia e costa più di un milione di euro: di fatto tutto l'intervento si chiama pista ciclabile.

Quello di Porto vecchio è

un progetto di ristrutturazione urbana molto complesso:

sulla piantina abbiamo identificato gli edifici secondo un colore diverso per ciascuna tipologia di destinazione: gli edifici bianchi sono destinati ad un centro congressi e rimarranno di proprietà del Comune; gli edifici blu vanno in project financing ad un privato che ne acquisterà la maggior parte e una restante la gestirà in concessione (abbiamo fatto una unica gara con la quale abbiamo individuato un unico soggetto promotore col quale abbiamo lavorato più di un anno e siamo prossimi all'affidamento definitivo); gli edifici gialli andranno alla Regione e quelli sul molo restano al Porto.

Il vero obiettivo del Comune è quello di ristrutturare gli spazi aperti e lasciarli alla città:

qui sarebbe stato facile vendere tutto al privato che avrebbe gradito farci la 'cittadella per i ricchi', invece già prima del PNRR abbiamo realizzato due interventi sugli spazi aperti per riqualificare due assi di spazio pubblico e ora siamo impegnati nell'ultimo asse alberato per il quale stiamo impegnando circa 19 milioni di euro. Certo questi interventi per gli spazi pubblici comporteranno oneri per la loro manutenzione (non per la gestione in senso proprio) anche perché si tratta di spazi che sono stati affidati al Comune con una legge che ha trasferito alla città ampi spazi del porto, quindi è come se fosse un nuovo pezzo di città che noi ora ristrutturiamo e che necessiterà ovviamente di spese aggiuntive che graveranno sulle varie voci di bilancio del

23 milioni di euro per il progetto di un nuovo arredo urbano che comporterà nuovi oneri in termini di manutenzione.

62 milioni di euro investiti nel progetto della cabinovia.

Realizzazione di stazioni di fermata e un parcheggio di circa 400 posti.

Comune come per tutti gli spazi pubblici esistenti. Teniamo conto che la legge disponeva che il Comune avrebbe dovuto valorizzare gli edifici preesistenti in modo da destinare le entrate dalla vendita alla realizzazione del porto nuovo: e questo è quello che stiamo facendo.

Ci siamo molto impegnati sul

nuovo parco lineare della città che scorre tra gli edifici

di cui abbiamo parlato prima. Qui abbiamo previsto una lunga pista ciclabile per un utilizzo 'lento', quindi più per passeggiate che per mobilità cittadina, e abbiamo un progetto importante di nuovo arredo urbano per circa 23 milioni di euro che comporterà nuovi oneri in termini di manutenzione. Qui abbiamo immaginato

la costituzione di una sorta di supercondominio fra tutti i proprietari degli immobili oggetto dell'intervento,

abbiamo stimato costi da suddividere per millesimi di proprietà di circa il quattro per cento dell'investimento e negli accordi con il privato e con la Regione è stato inserito l'impegno a sostenere i costi: ovviamente il Comune ha già deliberato di farsi carico della propria quota. Quindi

siamo in fase di realizzazione di progetti ma già sappiamo quanto ci costeranno in futuro per la gestione e abbiamo quindi previsto la loro copertura.

L'altro progetto ancora più grande e strategico è

la cabinovia,

che costa ben 62 milioni. Per Trieste è importante facilitare la mobilità di un rione posto in altura e il traffico dal Nord Italia e dalla Slovenia. Dobbiamo realizzare nuove stazioni di fermata e un parcheggio di circa 400 posti così da raggiungere il porto vecchio dove realizziamo circa un milione di metri cubi di albeghi, residenze, ecc. La viabilità è difficile in una lingua di territorio stretta fra il mare e la ferrovia e quindi la cabinovia rappresenta una buona stampella per una prima fase.

Poi questa stessa zona del porto vecchio è interessata da un altro progetto finanziato col PNRR, quello di

una 'Cittadella dello sport' che affideremo in gestione a privati:

abbiamo già un interesse per i campi di padel, che vanno di moda, e vedremo poi per i due campi per il beach volley, i campi da tennis e il campo di basket per i quali stiamo anche spingendo il potenziale gestore. Questa zona rimarrà distinta dal supercondominio e quindi l'onere della manutenzione sarà a carico del soggetto affidatario. Per la cabinovia abbiamo fatto una analisi economica e finanziaria che ne ha dimostrato la sostenibilità, il



piano finanziario è in attivo pur essendo un'opera la cui manutenzione è particolarmente onerosa e abbiamo previsto di affidarne la gestione alla nostra municipalizzata, Trieste trasporti, in modo da integrarla nel nostro trasporto pubblico locale.

Non è facile l'iter amministrativo, con tutte le autorizzazioni e i controlli necessari, ma un passo alla volta stiamo procedendo.

L'analisi che abbiamo fatto sulle previsioni di utilizzo ci porta a valutare un iniziale passivo di qualche centinaia di migliaia di euro l'anno, noi pensiamo che non dobbiamo averne un utile e quindi va bene un pareggio di bilancio che abbiamo calcolato al prezzo del nostro autobus - 1,35 euro - ma pensiamo anche a possibili diversificazioni come per esempio un biglietto turistico di costo maggiore. Insomma abbiamo ampi margini di manovra perché non dobbiamo scontare l'ammortamento del costo iniziale,

sono opere pubbliche finanziate che noi non dobbiamo rimborsare, quindi possiamo scontare solo i costi di manutenzione, quindi è più facile.

In sostanza

il Comune di Trieste ha pianificato una mole importante di interventi e contestualmente si è preoccupato con pari attenzione della loro sostenibilità finanziaria.

Il modello è stato quello di concordare con il privato uno scambio fra convenienze private e convenienze pubbliche: a fronte di un interesse economico per il privato alla realizzazione di strutture turistiche e commerciali il Comune ha negoziato l'assunzione della gestione anche degli interventi meno redditizi, come quelli per alcuni sport, e lasciando aperta per la cittadinanza l'accessibilità agli spazi pubblici fra gli edifici.

Abbiamo una struttura organizzativa che vede un dirigente apicale che coordina tutti gli interventi e per questo ci sono tre Rup responsabili di vari progetti: la cabinovia, il parco lineare e la cittadella sportiva. Importante è stata la costituzione di

un consorzio costituito fra il Comune, la Regione e l'Autorità portuale che è una sorta di cabina di regia di tutto l'intervento,

che ha deciso e gestito in particolare l'operazione di project financing e che si sta occupando di tutta l'attività promozionale: la promozione, la raccolta delle disponibilità dei soggetti economici, la valorizzazione, la valutazione, le stime per ogni edificio, ecc. insomma di tutto lo studio

di fattibilità. È chiaro che tutti gli strumenti urbanistici li deve fare il Comune, così come la procedura amministrativa perché i beni sono di proprietà comunale, poi ci sono le competenze della Provincia, ecc. Il Comune ha deliberato l'interesse pubblico - ha indicato quindi tutte le condizioni 'pubbliche' da assolvere per la realizzazione del progetto, abbiamo impiegato un anno di negoziazioni e così si va a gara pubblica; teniamo presente che il progetto si aggira su un importo di circa ottocento milioni di euro di investimento del privato, non è poco.

Abbiamo deciso di farlo in project financing per evitare speculazioni

come accaduto in passato con un soggetto privato che ha acquistato un'area di proprietà pubblica e poi non ha seguito con l'investimento e sono cinque anni che l'area è rimasta in disuso. Col project financing

si procede passo passo assieme, il privato realizza secondo il cronoprogramma e il pubblico - il Comune - controlla,

a valle di una accurata selezione della capacità e della ribustezza dell'operatore economico. Questo è un aspetto importante, il privato è serio, sono italiani, non sono operatori di finanza, lavorano e realizzano. Dopo la realizzazione non abbiamo problemi interni alla nostra organizzazione in quanto il Dipartimento che segue l'operazione include tutte le competenze necessarie per la gestione futura - sostanzialmente il patrimonio - tranne alcuni interventi tipo la scuola o la residenza pubblica che sono di competenza dell'Ufficio scuola e dell'Ater. In questo siamo facilitati in quanto sono gli stessi colleghi che gestiranno tutti gli adempimenti per la gestione come il supercondominio ecc.

Siamo arrivati fin qui con un grande lavoro, tutto sul filo di carichi di lavoro pesanti per gli uffici,

ma un elemento di grande complessità riguarda il coinvolgimento di tutti i soggetti esterni responsabili di pezzi della procedura. Ne abbiamo tanti oltre i vari uffici interni al Comune: l'azienda sanitaria, la Regione, i Ministeri, l'Autorità portuale, la sovrintendenza, l'esercito; finora abbiamo tenuto la Conferenza di servizi sul progetto preliminare, abbiamo avuto interlocuzioni preventive con tutti gli enti coinvolti ovviamente e siamo confidenti nella leale e proficua collaborazione di tutti.

I problemi più rilevanti per i progetti sono due: uno dal lato del sistema pubblico e uno dal lato delle imprese, entrambi hanno a che vedere con le risorse umane. Il primo è quello della carenza di personale negli uffici:

oggi i Comuni hanno ricevuto ora una grande mole di risorse ma non sono strutturati per gestirli in modo coerente con le sfide che si trovano a dover affrontare. Si è fatta una grande enfasi sulla formazione ma alla fine non serve a nulla, tenendo presente che in tutta la filiera che va dalla fonte di finanziamento fino alla realizzazione

per ciascun funzionario o dirigente che lavora ci troviamo dieci altri che controllano

con una quantità enorme di moduli e piattaforme da compilare. Abbiamo una pluralità di 'cabine di regia' che ci impiegano il tempo: ogni Ministero ha un ufficio che eroga, poi ha una struttura di missione, poi anche la Regione attiva il monitoraggio e noi stessi abbiamo una unità di coordinamento e di monitoraggio. Gli uffici operativi sono subissati di richieste di dati con carichi di lavoro che si aggiungono alle precarie condizioni in cui versano per far andare avanti i progetti.

Non aiuta sapere da dieci uffici che abbiamo le scadenze da rispettare, lo sappiamo già.

Il secondo problema riguarda le capacità delle imprese

di far fronte alle opportunità che in questo periodo il sistema pubblico ha messo in campo. Dopo il bonus ristrutturazioni e poi con il PNRR le imprese oggettivamente non hanno maestranze adeguate a far fronte a tutte gli appalti e noi stiamo registrando le loro difficoltà quando vediamo che operai si spostano da un cantiere all'altro rincorrendo le scadenze. Invece

il punto di forza sul quale siamo riusciti a far camminare i progetti è stato il nostro gruppo di persone che credono in quello che stiamo facendo, che sono motivati e che si impegnano.

Perché negli uffici della pubblica amministrazione basta poco per bloccare tutto, per bloccare un marciapiede basta sollevare un problema su un piccolo dettaglio, su un pozzetto fatto da una società telefonica, e la procedura si ferma e passa del tempo prima di sbloccarla.

Ci sono duemila scuse per non fare nella pubblica

amministrazione, qui invece siamo tutti proiettati alla realizzazione, agli obiettivi.

Il responsabile apicale degli uffici quando si è sposato ha messo l'appartamento di famiglia in un fondo patrimoniale per circoscrivere i rischi almeno al quinto dello stipendio, perché il fare comporta enormi responsabilità e poi è difficile dimostrare che le scadenze sono saltate per responsabilità di altri. Qui si pone anche il tema dei diversi gradi di responsabilità fra enti e uffici della pubblica amministrazione: quello che ha le scadenze del finanziamento si danneggia ma gli altri che devono dare le autorizzazioni non sempre sono coinvolti con la stessa proiezione al risultato e quindi siamo noi che rischiamo per eventuali ritardi di altri. Insomma

nei Comuni e in questo in particolare, se non fosse per il cuore che ci mettono i colleghi non saremmo in grado di spendere questa mole di risorse con questa velocità.

E questo carico sta gravando sugli enti che più sono a contatto con le comunità: un cittadino viene qui se ha un buco sulla strada, se non riesce a pagare la retta per l'asilo nido, non va in Regione o nei Ministeri. Importante dire che tutti gli interventi sono stati impostati con la giunta precedente a questa che poi è stata confermata e che rimarrà in carica fino al 2027 e, alla luce della nostra esperienza, per questa tipologia di progetti

avere una continuità politica per due mandati certamente facilita il percorso.

Temi e risultanze dell'indagine

sulla sostenibilità

degli interventi
di rigenerazione
urbana

Da anni le città italiane hanno intrapreso significativi progetti di rigenerazione urbana che sono diventati un importante patrimonio delle politiche urbane per promuovere l'inclusione sociale, ridurre l'impatto ambientale e creare nuove opportunità economiche. Lo hanno fatto, e lo stanno facendo, grazie a periodiche aperture di fonti di finanziamento che hanno reso possibili interventi nati e costruiti nelle stanze degli uffici dei Comuni vocati a tradurre in progetti i fabbisogni delle comunità. Le politiche di rigenerazione urbana sono risalenti nel tempo, hanno dovuto adattarsi a dinamiche sociali sempre mutevoli e sono state alimentate con analisi e concettualizzazioni evolute in stretto contatto con le esperienze e le sperimentazioni realmente avvenute.

Sono politiche che richiedono agli amministratori, ai funzionari e ai dirigenti pubblici capacità e professionalità fondate non solo sulla conoscenza ma anche sulle capacità gestionali necessarie per inoltrarsi su dimensioni multidisciplinari, integrate e complesse. Le persone attivate sulle procedure amministrative rappresentano il cuore della ideazione e della conduzione di queste politiche, poiché l'impegno, la dedizione e la capacità di innovare dei singoli sono fondamentali per tradurre i fabbisogni di interi quartieri, o quadranti di città, in azioni concrete, efficaci e orientate al benessere delle comunità che vi risiedono.

Sulla base di tali convinzioni abbiamo condotto una analisi sui percorsi di rigenerazione urbana intrapresi da quindici città italiane svolta tramite interviste dirette ai loro responsabili politici e amministrativi mirate a comprendere le origini, la realizzazione e soprattutto le modalità di gestione futura degli interventi, quando le relative opere vengono aperte per la fruizione e l'offerta di servizi ai cittadini. La traccia dell'intervista è stata elaborata a partire dalle informazioni contenute in schede informative, disponibili per ciascuna città, contenenti obiettivi, progetti e procedure di attuazione, che hanno permesso di sviluppare un set di domande finalizzate a ispezionare i fenomeni in atto. Abbiamo utilizzato un approccio intensivo, più che estensivo, andando così ad integrare i dati disponibili con altri contenuti di maggiore profondità, desumibili da testimonianze puntuali, argomentate e soprattutto sensibili alle specificità personali e di contesto.

Ai fini dell'indagine è stata ideata una traccia di intervista non strutturata, da svolgere de visu, consentendo la piena libertà di espressione ai soggetti intervistati i quali, sentendosi parte attiva del processo di ricerca, hanno contribuito con interesse e con la consapevolezza dell'opportunità offerta di condividere racconti, criticità, punti di forza e punti di debolezza del percorso che hanno concluso o che, nella maggior parte dei casi, stanno conducendo.

L'intervista è stata impostata affrontando con particolare attenzione il transito dalla fase di realizzazione

fisica delle opere a quella della loro entrata in funzione, prendendo in considerazione quanto accade prima del giorno del collaudo e quanto si prevede possa, o debba, avvenire 'dopo' il collaudo. Questo è un passaggio nevralgico e delicato per il cono di luce che getta sulla capacità di programmazione dell'ente, sulle responsabilità dei soggetti coinvolti, sulla implicita valutazione del grado di efficienza delle procedure seguite. Così, per comprendere il rapporto fra i 'contenitori' realizzati nella città e i 'contenuti' da offrire ai cittadini, l'indagine ha dovuto anche risalire a ritroso, lungo il ciclo di vita del progetto, per andare a caccia degli elementi necessari per apprezzarne la sostenibilità nei vari aspetti nei quali questa si declina: amministrativi, finanziari, gestionali, partecipativi.

Le persone intervistate corrispondono a figure professionali di vertice della politica e dell'organizzazione dell'ente: i primi sono prevalentemente Assessori con la delega specifica alla rigenerazione urbana o con deleghe più ampie come la pianificazione urbanistica, mentre i secondi sono dirigenti e funzionari collocati in vari settori dell'ente competenti per le procedure relative alle singole fonti di finanziamento attivate e per le quali molti svolgono il ruolo di Responsabile unico del procedimento (RUP). Non sono stati intervistati i responsabili dei settori competenti per le attività che verranno avviate negli spazi realizzati, quelli ai quali verranno date le consegne a valle del collaudo. In molti casi le interviste si sono svolte alla presenza congiunta degli Assessori e dei dirigenti e funzionari, in altri casi si è svolta con gli uni o con gli altri.

Le politiche per la rigenerazione urbana che si stanno praticando in Italia in questo periodo sono numerose e investono tutti i territori in modo intenso e febbrile poiché le scadenze previste dal PNRR, che al momento rappresenta la fonte primaria di finanziamento per tali interventi, sono stringenti e posizionate nell'intorno della seconda metà del 2026. Gli interventi non esauriscono il loro ciclo di vita in questa unica fonte finanziaria e sono comunque inserite in programmi e visioni di città di più ampio respiro, pertanto questa indagine rappresenta il punto di partenza di un percorso di ricerca che, a partire da quelle in corso di realizzazione con il PNRR e con le altre fonti di finanziamento aperte negli anni scorsi, potrà alimentarsi dei ben più numerosi progetti che tanti Comuni italiani stanno attuando. La selezione di queste quindici è stata compiuta con l'intento di cogliere una casistica diversificata di oggetti, finalità e risultati attesi che, pur non potendo offrire un elevato grado di rappresentatività di tutte quelle in corso, ne potesse tuttavia cogliere un ventaglio utile per segnalarne la notevole molteplicità.

L'elemento di analisi che emerge con maggiore immediatezza, infatti, riguarda la corrispondenza fra la diversificazione delle caratteristiche di ciascun intervento e delle relative modalità di conduzione e di utilizzo futuro. Difficile risulta stabilire quanta parte di questa diversificazione dipenda dalle caratteristiche proprie degli interventi rispetto all'altrettanto ampia diversificazione dei contesti territoriali e degli assetti organizzativi degli enti coinvolti, a partire da quelli degli enti locali promotori. In questo senso la lettura consecutiva dei casi presentati in questa indagine sollecita l'interesse, e spesso una vera e propria curiosità, per le esperienze in corso in tante altre città che spinge verso una sempre maggiore conoscenza di quella che appare come una delle sfide più ambiziose e complesse con le quali la pubblica amministrazione del nostro paese si sta misurando. L'indagine ha consentito di percorrere alcuni sentieri - che partono dalle fasi iniziali della ideazione, della progettazione

e della esecuzione delle opere per arrivare alla ricerca delle soluzioni per la gestione - utili per orientare il discernimento fra le condizioni che possono indurre a nutrire un certo ottimismo sugli esiti degli interventi e quelle che invece possono esporre i progetti al rischio di insuccesso o di un raggiungimento parziale degli obiettivi preposti.

Le persone: professionalità e motivazione

Uno degli ingredienti sulla base dei quali risulta possibile coltivare una elevata dose di ottimismo

per un esito positivo dei progetti è costituito dall'interpretazione che i dirigenti e i funzionari e

gli amministratori politici hanno dato del ruolo che hanno assunto nella loro conduzione.

Il tono utilizzato e la dovizia di particolari forniti hanno fatto emergere la passione, la cura e l'orgoglio per il proprio lavoro che risultano elementi presenti in modo omogeneo in tutte le interviste. Elementi che si condensano in un certo gusto per la sfida, animato dalla volontà di affrontare e risolvere i problemi con spirito propositivo, senza lasciarsi spaventare o abbattere dagli imprevisti, dai contrattempi e dalle criticità con le quali ognuno è chiamato a confrontarsi.

Non mancano le preoccupazioni per i carichi di lavoro, per la carenza di personale, per le risorse necessarie per la gestione, ma la disposizione alla tenacia espressa dagli intervistati getta una luce sulle energie necessarie per superare gli ostacoli e ci fa comprendere quanto essa sia utile a preservare la lucidità nei momenti di maggiore stress che sono emersi nei racconti. Anche qualora prevalgono gli accenti sulle difficoltà, traspare negli intervistati la consapevolezza di come occorra rispondere prontamente alle contingenze e ai cambiamenti che possono avvenire in corso d'opera, anche a fronte di eventi esogeni imprevedibili (come sono stati in alcuni casi la pandemia, in altri i vincoli della Sovrintendenza, l'aumento dei costi causati dalla guerra o le alterne vicende con le imprese appaltatrici).

Con una significativa ricorrenza emergono esperienze di amministratori e di dirigenti che, per farsi carico della pianificazione e dell'attuazione degli interventi, sono indotti a occuparsi della gestione delle relazioni tra i diversi attori coinvolti (istituzioni locali, privati, organizzazioni del terzo settore e cittadini) e si sentono chiamati a mettere in campo competenze multidisciplinari che spaziano dall'urbanistica all'economia, dalla sociologia alla capacità di gestire processi partecipativi e di negoziazione. Per quanto ognuno possa disporre di un adeguato bagaglio di esperienze, conoscenze e competenze, da tutte le interviste emerge che non lavorano da soli ma vengono sostenuti dalla propria struttura di riferimento, dalla collaborazione con altri uffici e colleghi e dall'apporto di professionalità esterne: sono equipe, in alcuni casi vere e proprie comunità professionali, che integrano abilità diverse e complementari. Il loro supporto emerge come un elemento cruciale per il successo degli interventi di rigenerazione urbana, soprattutto in un contesto come quello italiano, caratterizzato da una molteplicità di normative, attori e complessità territoriali.

Una gestione efficiente e professionale di questi gruppi e reti di lavoro è ritenuta unanimemente essenziale per garantire che gli interventi di rigenerazione urbana si realizzino e rispondano effettivamente alle esigenze della comunità. Dalle esperienze analizzate traspare una forma di leadership relativamente diffusa, che si nutre di un dialogo fra 'politici' e 'tecnici' e fa diversi 'tecnici' e che matura nel corso dello svolgimento delle attività piuttosto che provenire da una cristallizzata gerarchia di competenze e responsabilità. Ovviamente il carattere diffusivo rimane prevalente nella fase di ideazione e di progettazione, mentre

si riduce nelle varie fasi del procedimento specifiche per le procedure di gara, per l'esecuzione dei lavori e poi per la gestione degli spazi realizzati.

Dall'ascolto delle parole degli intervistati suscita una certa impressione la generale comunanza di giudizio sulla componente motivazionale come ingrediente fondamentale del lavoro in contesti complessi come quelli degli interventi di rigenerazione urbana. Tra queste motivazioni emerge in particolare il desiderio di creare valore sociale, con una spinta che va oltre il semplice adempimento delle mansioni ordinarie. Ricorre più volte nel corso delle interviste la parola 'orgoglio', riferita ai passi compiuti nella realizzazione dei progetti, con la quale appaiono incarnare lo spirito del *civil servant* che, prendendo le mosse da un forte senso di dedizione alla missione pubblica, induce a lavorare nella consapevolezza di poter migliorare la qualità della vita delle comunità delle quali gli intervistati stessi fanno parte.

È interessante comprendere poi quanto l'afflato per la creazione di valore sociale prenda corpo nella esperienza prettamente professionale nel momento in cui tutti gli intervistati manifestano una spiccata predisposizione ad assumere un ruolo di *project manager*, a volte di *program manager*, analogo a quello rinveniente dalle moderne pratiche internazionali per la conduzione di progetti.

I dirigenti responsabili della conduzione, sia quelli intervistati che quelli successivamente coinvolti come responsabili unici del procedimento (Rup) di singole componenti delle procedure, sono incaricati di coordinare tutte le fasi del progetto, dalla pianificazione, all'esecuzione, alla cura del passaggio di consegne ad altri per la gestione, ed esprimono chiaramente il loro impegno a far sì che le attività vengano svolte nel rispetto delle tempistiche, del budget e delle normative vigenti. Nelle loro risposte a domande più specifiche su dettagli procedurali o sullo stato di avanzamento dei progetti, confermano il loro ingaggio per assicurare la corretta gestione delle risorse, supervisionare i processi di appalto e monitorare l'avanzamento dei lavori, mantenendo una comunicazione costante con i diversi stakeholder coinvolti nel progetto.

Appare quindi significativa l'unanimità degli intervistati circa la visione del proprio ruolo come una funzione di raccordo tra i diversi attori, finalizzato a garantire il successo degli interventi, svolgendo un ruolo strategico nel prevenire e risolvere eventuali criticità. Trasmettono tutti una spiccata capacità di prendere decisioni tempestive e ponderate che, unite al mantenimento di una visione d'insieme del progetto, rappresentano i requisiti fondamentali per assicurare la realizzazione degli obiettivi prefissati e il rispetto delle scadenze previste. Pur non essendo stata posta una domanda specifica sembrerebbero tutti in grado di superare gli esami per le certificazioni internazionali di *project manager*.

Rigenerazione o riqualificazione

Un'altra chiave di lettura per individuare le componenti in grado di produrre le maggiori possibilità di

successo, e quindi di sostenibilità, degli interventi riguarda la caratterizzazione concettuale attribuita alla

rigenerazione urbana nel dibattito fra gli esperti della materia.

Lo scavo dei progetti effettuato nel corso delle interviste induce a uno sforzo di orientamento attraverso sommatorie di progetti dai quali non sempre emerge con chiarezza quanti siano consapevolmente collocabili in una fattispecie riconducibile alla mera riqualificazione e quanti invece presentino uno spessore tale da poter essere annoverato come un intervento di rigenerazione urbana. A volte la distinzione è marcata e resa trasparente nell'esposizione, mentre in altre il confine fra i due risulta labile e diversamente interpretabile, offrendo anche una certa gradazione delle diverse valenze offerte dalle concettualizzazioni degli esperti.

Nella maggior parte dei casi prevale una visione generale e una pratica di progettazione chiaramente finalizzate a ristabilire una connessione tra il tessuto urbano e la comunità, con interventi che puntano a una trasformazione complessiva che include l'aspetto sociale, economico e ambientale. Dai più è evocato il coinvolgimento della comunità locale per migliorare la qualità della vita dei residenti e promuovere lo sviluppo economico sostenibile, rendendo le aree interessate più attrattive sia per i residenti che per gli investitori.

Tuttavia non sempre sono disponibili azioni concrete che facciano intravedere una chiara prassi di rigenerazione urbana in operazioni che partono comunque dalla riqualificazione fisica o estetica di un'area tramite interventi infrastrutturali, come il rifacimento di edifici, strade e piazze o la creazione di spazi verdi. Nei documenti di programmazione - ed anche in alcuni di progettazione - è possibile rinvenire un filo rosso che lega le due diverse prospettive sul quale si fonda l'auspicio che la rigenerazione prevalga sulla riqualificazione, tuttavia ora è forse troppo presto per rilevare fondati elementi di previsione sull'esito finale.

Utilizzando la metafora della cartina di tornasole possiamo provare ad intingerla nelle varie componenti degli interventi desumibili dalle interviste per anticipare grossolanamente una verifica che rimane tuttavia allo stato di mera intuizione. In tutti i casi la cartina reagirà intensamente alle componenti di trasformazione fisica e funzionale degli spazi oggetto degli interventi, mentre la sua colorazione assumerà varie gradazioni quando immersa nelle componenti legate alla partecipazione attiva della comunità nella pianificazione e nell'implementazione, all'innovazione sociale e allo sviluppo di progetti legati all'*empowerment* delle comunità, all'inclusione socio-economica, assumendo queste come le caratteristiche proprie degli interventi di rigenerazione.

Molti parlano degli interventi dei quali sono responsabili come di processi già avviati con gli anticorpi contro il rischio di fallimento, laddove hanno provveduto alla realizzazione degli spazi e contestualmente al coinvolgimento della società civile, in altri casi è indubbia la priorità data alla prima componente, mentre in altri ancora si fa esplicito riferimento ad un'operazione nata seguendo un approccio più dirigistico. Tuttavia la cartina assume una saturazione ancora più tenue in occasione del richiamo alla sostenibilità futura dei progetti per la quale tutti esprimono una diffusa preoccupazione le cui motivazioni (presentate nelle prossime pagine) inducono a riflessioni aggiuntive sulla presenza relativa di rigenerazione o di riqualificazione. In effetti nel corso delle interviste questa riflessione ha preso spesso la forma di 'un serpente che si mangia la

coda', di un ragionamento circolare che parte dalla fonte di finanziamento - pur sempre destinata alla realizzazione di opere materiali e, in minima parte, anche a beni immateriali - passa per la ripetuta conferma della presenza di varie forme di partecipazione dei cittadini, incede lungo un iter amministrativo e dei lavori durante il quale nascono imprevisti che richiedono un ampio ricorso a varianti di progetto, per poi tornare alla ricerca dei soggetti da attivare per le funzioni attribuite ex-ante agli spazi ristrutturati o costruiti.

Al di là dei risvolti meramente concettuali e classificatori la vena dell'ottimismo è alimentata dal prendere atto che i pochi intervistati che hanno condotto progetti conclusi hanno parlato di progetti vivi che hanno trovato le soluzioni necessarie per il mantenimento dei beni e per l'animazione di attività a servizio dei cittadini.

In effetti una bussola per leggere la distinzione fra rigenerazione e riqualificazione potrebbe essere fornita dalla capacità di lettura dei mutamenti sociali in corso nelle comunità interessate dai progetti che molti intervistati vedono accelerati nelle loro evoluzioni, con orizzonti temporali che tendono a contrarsi e che inducono la lungimiranza a rischiare di ridursi ad una sterile invocazione o ad un mero adempimento amministrativo richiesto negli atti di programmazione. Tanti hanno esplicitamente detto che 'non tutto si può prevedere all'inizio' ma hanno anche rivendicato un primato del sistema pubblico nel disegnare una visione: che poi un progetto rimanga allo stato di mera riqualificazione o assurga a una operazione di rigenerazione nel suo connotato multidimensionale sembrerebbe dipendere dai distinti ruoli che tutti i soggetti pubblici, privati e del terzo settore, svolgono nel corso del ciclo di vita del progetto, di come ne condividano finalità e obiettivi, di quanto mantengano la tensione per il perseguimento dei risultati attesi.

In sostanza non tutti sembrano aver maturato una convinzione circa la futura sostenibilità degli interventi solo sulla base degli elementi disponibili *ex ante*, in particolare per gli aspetti gestionali e finanziari, tradendo così la preoccupazione e l'impegno a innescare continui ingredienti *on going* per alimentare la speranza di un sano percorso rigenerativo degli spazi.

La tessitura delle fonti di finanziamento: tra esperienze passate e progetti in corso

Negli ultimi decenni i Comuni hanno avuto l'opportunità di accedere

a finanziamenti pubblici per numerosi programmi e iniziative governative tese a

promuovere la rigenerazione urbana e il miglioramento delle periferie.

Grazie ad essi molte città hanno maturato esperienze e patrimonializzato risultati che hanno concorso alle reiterate decisioni di proseguire quelle esperienze con l'apertura di nuovi programmi nazionali.

Per ciascuno di essi la definizione degli interventi e le modalità di accesso sono state diverse, con i sportelli collocati in diversi uffici dell'amministrazione centrale e con varie scadenze temporali per ciascun programma. La legislazione recente, pur non avendo semplificato il quadro, ha comunque reso disponibile una notevole mole di risorse finanziarie al momento prevalentemente concentrate sul PNRR.

In alcune interviste si rinvengono le tracce dei vecchi strumenti come il Programma URBAN (1994-1999, 2000-2006) - che è stata una iniziativa comunitaria mirata alla riqualificazione delle aree urbane in crisi che ha finanziato progetti di riqualificazione fisica, sociale ed economica, con particolare attenzione alla lotta contro l'esclusione sociale - e i Programmi di Riqualificazione Urbana e di Sviluppo

Sostenibile del Territorio (PRUSST) introdotti in Italia dal Ministero delle Infrastrutture negli anni 2000, con l'obiettivo di rigenerare aree urbane degradate e promuovere uno sviluppo sostenibile con un approccio integrato che combinava interventi edilizi, urbanistici, sociali e ambientali con la partecipazione attiva delle comunità locali e la collaborazione tra enti pubblici e privati.

Tranne qualche città di più piccole dimensioni, nessun intervistato ha quindi espresso la posizione del neofita rispetto alle più recenti aperture di opportunità che hanno visto un gran numero di città partecipare ai bandi aperti e che hanno rappresentato le principali fonti di finanziamento dei quindici casi oggetto di questa indagine. Gli intervistati hanno fatto riferimento almeno a tre canali di finanziamento nazionali ed europei ai quali si aggiungono in alcuni casi anche fonti rese disponibili dalle Regioni; mentre in tutti i casi i Comuni hanno fatto fronte con proprie risorse finanziarie alla quota di cofinanziamento richiesta dai bandi ed anche alle spese necessarie per eventuali incombenze estemporanee.

Molti hanno descritto le fasi della tessitura delle varie fonti di finanziamento come un lavoro impegnativo, a volte creativo nel senso di aver dovuto praticare un approccio sartoriale, sempre concluso con soddisfazione per l'ente poiché questa attività rende possibile la realizzazione di interventi utili per le città: sia che siano stati confezionati in breve tempo a ridosso delle scadenze per la partecipazione ai vari bandi, sia che si trattasse di progetti a lungo coltivati e presentati quindi con un maggiore grado di maturazione o di progetti che nel corso del tempo si sono nutriti di risorse aggiuntive a seconda dell'apertura delle varie fonti.

Tutte le opportunità riguardano finanziamenti per spese di investimento - quelle classificate tali dal titolo secondo del TUEL - a fronte dei quali emerge l'unanime preoccupazione circa la conseguente necessità di copertura dei costi per la gestione delle opere realizzate - le spese correnti di cui al titolo primo del TUEL (le pagine seguenti affronteranno il tema della gestione).

La più recente fonte di risorse attivata da molti intervistati è il PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza) che prevede interventi significativi per la rigenerazione urbana in Italia, con l'obiettivo di migliorare la qualità della vita nei contesti urbani degradati e promuovere la sostenibilità riducendo l'impatto ambientale delle città, migliorando la resilienza climatica e incentivando l'inclusione sociale, con particolare attenzione ai quartieri più vulnerabili anche attraverso progetti di sviluppo economico. Tra le azioni principali figurano la riqualificazione di spazi pubblici, l'efficientamento energetico degli edifici, la creazione di infrastrutture verdi e la promozione della mobilità sostenibile.

Alcuni intervistati hanno condotto interventi finanziati con il "Piano Periferie", ufficialmente noto come "Programma straordinario di intervento per la riqualificazione urbana e la sicurezza delle periferie", lanciato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri nel 2016. Prevedeva investimenti per la rigenerazione urbana delle periferie degradate in oltre 120 città italiane, con l'obiettivo di migliorare la qualità della vita e ridurre le disuguaglianze sociali anche attraverso l'incentivazione della partecipazione dei cittadini e il coinvolgimento di attori locali. Gli interventi comprendevano la riqualificazione di spazi pubblici, la creazione di infrastrutture, il miglioramento dei servizi essenziali (trasporti, scuole, centri sociali) e la promozione della sicurezza urbana.

Altri hanno utilizzato il Programma Innovativo Nazionale per la Qualità dell'Abitare (PINQUA) promosso nel 2020 dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti per migliorare la qualità dell'abitare in Italia, attraverso progetti

di rigenerazione urbana. Si concentrava su aree urbane degradate e puntava alla riqualificazione del patrimonio immobiliare, alla riduzione dell'emergenza abitativa e al miglioramento dell'inclusione sociale. I progetti finanziati prevedevano interventi di riqualificazione e rigenerazione in chiave sostenibile, includendo spazi pubblici, infrastrutture verdi e servizi sociali, per migliorare la qualità della vita nelle città e nelle periferie.

Tutti gli intervistati raccontano del notevole impegno dedicato alla scrittura dei progetti, alla loro elaborazione e descrizione, ma tanti enfatizzano i carichi di lavoro per la compilazione degli specifici format di ciascun bando per raccontare i quali può correre in aiuto la metafora del sarto impegnato a confezionare un unico abito su misura per più corpi diversi: quello immaginato per la città e quelli richiesti dai bandi.

Per la fase dell'attuazione degli interventi, che vede quasi tutti impegnati in questo periodo, pochi lamentano difficoltà legate alle diverse fonti di finanziamento qualora abbiano dovuto ricorrere a richieste di varianti, alle ordinarie richieste di erogazioni o agli adempimenti in occasione delle *milestone* dei progetti. Alcuni hanno comunque ritenuto necessario attivare collaborazioni esterne, con singoli o con società di consulenza, per gestire i rapporti con il Ministero dell'economia - sia per quelli mediati dalla apposita piattaforma, sia per quelli che richiedono contatti diretti con gli uffici - mentre altri lamentano la compresenza di troppe procedure, anche informatiche, per la rendicontazione e il monitoraggio spesso richiedenti gli stessi dati (nel caso del PNRR la procedura per la richiesta del CUP, quella della piattaforma del Ministero dell'economia - REGIS, quella del CIG dall'ANAC, ecc. e nei casi di finanziamento regionale anche l'accesso al sistema informativo della Regione).

Nella sostanza quindi si evidenzia una sostanziale continuità di finalità e di contenuti dei programmi nazionali in corso - con i quali vengono finanziati i progetti seguiti dai nostri intervistati - con quelli degli scorsi decenni. Torna allora utile riproporre in estrema sintesi le conclusioni di alcune valutazioni *ex post* disponibili per i vecchi programmi perché in esse risuonano molti spunti che gli intervistati hanno riproposto. Ricordiamo infatti che nel caso del programma URBAN, trattandosi di fondi europei, sono disponibili valutazioni di un certo dettaglio dalle quali emergono le principali criticità verificatesi allora che oggi gli intervistati hanno riproposto sia pure solo nei panni di aree di potenziali criticità.

Uno dei problemi più comuni ha riguardato la mancanza di risorse per mantenere gli interventi nel tempo: molti progetti di riqualificazione urbana, una volta completati, non hanno ricevuto adeguati fondi per la manutenzione delle infrastrutture o per garantire il proseguimento dei servizi creati. Questa mancanza di finanziamenti ha portato a volte ad un deterioramento delle strutture e a una riduzione dell'efficacia degli interventi sociali, ambientali ed economici nel lungo termine.

Un'altra criticità significativa è stata la scarsa partecipazione delle comunità locali nella fase di progettazione e attuazione degli interventi. Questo ha fatto sì che molti progetti fossero meno aderenti alle reali esigenze dei residenti, con un conseguente minor impatto sociale e una percezione di distacco tra le politiche di rigenerazione e le aspettative locali.

Alcune analisi hanno evidenziato una disparità nei risultati tra le diverse aree geografiche del paese. Le regioni del Nord, dotate di maggiori risorse e infrastrutture, hanno ottenuto risultati più sostenibili e duraturi rispetto alle aree del Sud, dove la realizzazione e la gestione dei progetti hanno

incontrato più ostacoli, a causa di problemi amministrativi, burocratici e di capacità locale di *governance*.

Un'ulteriore criticità è stata la scarsa coordinazione tra i diversi livelli di *governance*, come i Comuni, le Regioni e le istituzioni nazionali, che ha causato ritardi e inefficienze nell'attuazione dei progetti. Ciò ha portato a sovrapposizioni o, in alcuni casi, ad una scarsa chiarezza su chi fosse responsabile della gestione dei fondi e della realizzazione degli interventi, riducendo l'efficacia complessiva dei progetti. Infine la scarsa integrazione con le altre politiche locali di sviluppo urbano e territoriale: i progetti infatti spesso non sono stati allineati con piani e strategie di sviluppo più ampie, riducendo così la loro capacità di avere un impatto strutturale e sostenibile nel tempo.

Le valutazioni ex post per i progetti finanziati con il programma PRUSST confermano alcune di queste problematiche. In estrema sintesi la frammentazione tra livelli istituzionali locali e nazionali ha portato a difficoltà nella gestione e ritardi nei progetti; è stato difficile garantire la manutenzione a lungo termine delle infrastrutture realizzate; nonostante l'obiettivo di coinvolgere attivamente le comunità locali, la loro partecipazione è stata limitata, riducendo l'impatto sociale e culturale degli interventi.

Tutte queste criticità riemergono in ordine sparso nel corso delle interviste con valenze diverse a seconda dei contesti e delle persone che ne parlano ma, esplicitamente o implicitamente, di frequente fanno capolino nelle vesti di sane preoccupazioni, di velati accenni o di aperte sollecitazioni. Oggi come allora molti hanno evidenziato la necessità di migliorare il coinvolgimento delle comunità locali, assicurare il migliore coordinamento istituzionale e garantire la sostenibilità economica degli interventi nel lungo periodo.

La buona burocrazia: organizzazione e procedure a servizio degli interventi

Tutti gli intervistati hanno mostrato di avere una ottima padronanza delle procedure amministrative necessarie

per condurre gli interventi, appaiono consapevoli di dover avanzare lungo percorsi tortuosi e maneggiano con

maestria gli strumenti per superare gli ostacoli, anche qualora questi si palesino con una certa sorpresa.

Molti intervistati esprimono una moderna interpretazione delle norme amministrative come serventi gli obiettivi che l'amministrazione intende perseguire e vivono il tradizionale dilemma fra la rigidità delle norme e la flessibilità necessaria per condurre in porto i progetti.

La filiera lungo la quale si snoda il lungo processo amministrativo di un progetto di rigenerazione urbana prende le mosse dalla ideazione effettuata d'intesa con la politica e contenuta in un atto di indirizzo al quale più volte gli intervistati fanno riferimento come l'atto vincolante per evitare deragliamenti in corso di realizzazione: le finalità degli interventi vengono desunte da tali atti alla luce dei quali parte la fase di progettazione.

Le attività propedeutiche alle decisioni dell'organo politico sono di varia natura e non sempre pienamente codificate: si va dagli studi di fattibilità a veri e propri *business plan*, studi e analisi che poco alla volta si incanalano nelle procedure più vincolanti degli appalti pubblici ma che comunque si modificano e prendono corpo in un lungo iter di dialogo e confronto con i tecnici, le parti interessate, le società di consulenza.

In alcuni casi è qui che si innestano i primi tentativi di coinvolgimento della società civile e della cittadinanza mirati, in varia misura a seconda dei casi, all'ascolto, alla partecipazione, fino alla manifestazione d'interesse per

sollecitare alcuni alla assunzione di responsabilità gestionali per l'entrata in funzione delle opere realizzate; fermo restando che non tutti questi processi sono attivati con procedure formali (a questo aspetto sono dedicate successive pagine).

Dalle testimonianze traspare un fattivo dialogo fra il vertice politico e gli uffici nella fase del disegno degli interventi e delle conseguenti decisioni politiche grazie al quale non sembrano sorgere margini di eccessiva discrezionalità a valle se non quelli per aggiustamenti che vengono comunemente apportati con lo stesso spirito collaborativo.

Se il ricorso a studi di fattibilità o a veri e propri *business plan* sono sempre citati come documenti vivi che nutrono l'evolversi del disegno iniziale per condurlo alla fase della progettazione, rimane difficile capire la effettiva consistenza di tale documentazione alla quale gli intervistati fanno poco riferimento quando raccontano l'iter delle fasi successive, fornendone invece un maggior dettaglio.

Nelle deliberazioni degli organi di vertice dell'amministrazione troviamo quindi le finalità e i contenuti degli interventi (con l'individuazione delle aree o degli stabili da ristrutturare o da costruire), il mandato che investe l'intero ente della responsabilità di condurre in porto le operazioni ed anche l'attribuzione delle responsabilità politiche, sulla base alle deleghe di ciascun Assessore, e delle responsabilità tecniche e amministrative distribuite sull'organigramma degli uffici, in coerenza con le competenze di ciascuno.

Se da un lato questo iniziale assetto burocratico-amministrativo sembra costituire una prassi condivisa da tutti, anche in quanto impostato in via ordinaria per le attività ordinarie dell'ente, dall'altro viene presentato spesso come la molla che informa di sé l'andamento dei progetti in tutte le successive fasi fino alla gestione. Infatti a detta di molti è in questo momento che si instaurano i rapporti fra i vertici politici e gli uffici - e fra gli stessi uffici dell'ente - che risulteranno cruciali per il prosieguo degli interventi.

Tuttavia le casistiche di tale assetto, ritenuto dai più lo start up dei processi di rigenerazione urbana, sono variegate: un caso prevede una cabina di regia permanente fra gli assessori e i relativi uffici competenti che si riunisce a scadenze bisettimanali per monitorare gli andamenti, un altro caso vede uno staff del Sindaco che coordina gli uffici di linea, altri casi hanno costituito un ufficio dedicato ai progetti complessi fra i quali ricadono questi per la rigenerazione urbana, altri hanno un ufficio dedicato interamente al PNRR, mentre in altre amministrazioni l'attribuzione ha seguito l'iter ordinario con il coinvolgimento, nella maggior parte dei casi, del settore della pianificazione urbanistica nel solco dei vecchi interventi per la rigenerazione urbana.

In tutti i casi in questa fase iniziale abbiamo pochi Rup per ogni intervento - in molti solo quello nominato per le procedure relative al finanziamento ottenuto - mentre il loro numero aumenta mano a mano che proseguono le fasi delle procedure. Poi con l'attivazione della stazione appaltante - a volte anche esterna all'amministrazione - l'intervento si snoda nella sua composizione per diversi progetti o lotti che moltiplicano i centri di responsabilità e quindi i Rup coinvolti.

Con l'entrata nella fase della progettazione il percorso si incanala nel noto e codificato ordinamento degli appalti pubblici all'interno del quale i margini di discrezionalità riguardano le scelte da compiere all'interno di opzioni stabilite: molti avviano le procedure per un appalto integrato col quale affidano la progettazione e l'esecuzione, altri procedono con l'affidamento della progettazione 'chiavi in mano', altri preferiscono attivare le procedure per la selezione di servizi di progettazione che consentono agli uffici, d'intesa il più delle volte con i vertici politici, di costruire il progetto assieme ai progettisti.

Ai fini del buon esito dell'intera operazione di

rigenerazione urbana questa fase viene segnalata da molti come un momento importante in quanto si gettano qui le basi per l'effettiva attribuzione delle funzioni desiderate agli spazi individuati. Se nella fase iniziale della ideazione hanno tutti evidenziato la virtuosa collaborazione fra i vertici politici, gli uffici e, a seconda dei casi, anche della società civile, in questa fase la maggior parte degli intervistati ha posto l'accento sulla cooperazione fra gli uffici dell'ente, fra quelli che conducono la procedura e i soggetti interni o esterni che svolgono la funzione di stazione appaltante, fra questi e il settore del patrimonio, fino al coinvolgimento preventivo degli uffici che riceveranno le consegne per la gestione degli spazi a seconda delle distinte attività alle quali gli spazi verranno destinati.

Appare in modo chiaro dalle parole degli intervistati come questa fase rappresenti uno snodo nevralgico per porre le basi della futura sostenibilità dei progetti e tutte le soluzioni presentate per assicurare la procedura contro il rischio di involuzioni dal tratto gordiano parlano di una burocrazia pubblica proiettata verso l'obiettivo. Tutti consapevoli dei pro e dei contro delle soluzioni individuate sembrano tuttavia decisi a evitare a tutti i costi di ingarbugliare i processi mettendo in campo un paziente e certosino lavoro di tessitura dei rapporti, come volessero rinunciare preventivamente al ricorso alla spada per sciogliere i nodi in ultima istanza.

Il coinvolgimento preventivo degli uffici che riceveranno la responsabilità della futura gestione non appare tuttavia un percorso in discesa. Alcuni hanno distinto i casi del coinvolgimento dei colleghi sin dalle fasi della progettazione da quelli nei quali gli altri uffici vengono coinvolti nella fase successiva della scrittura del capitolato d'appalto per gli arredi, la manutenzione, la divisione flessibile degli spazi, ecc. Comunque non risulta un rapporto sempre facile in quanto alcuni riconoscono le competenze settoriali dei colleghi ma ne lamentano invece una scarsa sensibilità per le rigidità delle procedure previste per gli appalti che invece loro presidiano.

Sotto questo punto di vista gli interventi possono essere divisi in due categorie: quelli che prevedono la creazione di spazi pubblici (verde pubblico, parchi, playground, piste ciclabili, piazze, ecc.) e quelli per la creazione di contenitori per lo svolgimento di attività specifiche (centri culturali, centri per servizi sociali, asili, scuole, biblioteche, ecc). Nel primo caso vengono attivati gli uffici cosiddetti "tecnici" (verde pubblico, mobilità, rifiuti, sicurezza, ecc.), mentre nel secondo caso quelli dei servizi ai cittadini (scuola, cultura, sociale, ecc.) il cui coinvolgimento incontra spesso le preoccupazioni dei colleghi circa le condizioni per un ottimale intervento di loro competenza.

In buona sostanza risulta evidente che l'olio per gli ingranaggi della sana burocrazia appare risiedere nel dialogo fra i numerosi uffici coinvolti nelle varie fasi delle procedure amministrative degli interventi di rigenerazione urbana; questo è un nodo nevralgico per tutti gli intervistati che unanimemente lo individuano come la base per la costruzione del futuro ed anche i pochi che lamentano una certa separazione sembrano ottimisti sulla possibilità di superarla.

Il passaggio delle consegne dopo il collaudo

Una delle criticità meno visibili ma di grande importanza che è stata

approfondita nel corso dell'indagine riguarda il passaggio di consegne tra

uffici comunali una volta che le opere sono state completate e collaudate.

Generalmente, gli uffici dei lavori pubblici, della programmazione o quelli dedicati ai programmi finanziati con fondi nazionali o europei seguono l'intero processo di realizzazione e, una volta terminati i lavori, gli spazi sono consegnati agli uffici competenti

che si occuperanno delle attività quotidiane all'interno degli spazi rigenerati, come l'ufficio scuola, l'ufficio servizi sociali, l'ufficio cultura o l'ufficio sport, a seconda della destinazione d'uso stabilita. Opinione condivisa da tutti gli intervistati è stata che questo trasferimento di responsabilità richiede una stretta collaborazione tra i vari uffici - sia durante la fase di realizzazione che dopo il collaudo - e che il grado e la qualità di tale collaborazione influisce sulla proiezione del progetto nel tempo.

In molti Comuni, questa collaborazione è praticata a monte delle procedure, in altri si registra un convinto affidamento alle prassi in corso per tutte le opere pubbliche - in quanto ritenute efficienti alla luce delle esperienze passate - mentre in altri emerge la necessità di strutturarla meglio per evitare ritardi, inefficienze o difficoltà nella gestione degli spazi rigenerati. Gli uffici che si sono occupati della realizzazione, come i lavori pubblici o la programmazione, conoscono bene le specifiche tecniche del progetto, ma non sempre hanno le competenze o gli strumenti per comprendere i fabbisogni generabili dalle attività previste nei nuovi spazi. D'altro canto, gli uffici che gestiscono le attività specifiche (scuola, cultura, sociale, sport, ecc.) potrebbero non essere stati adeguatamente coinvolti nelle fasi iniziali, quindi non in grado di conoscere a fondo le potenzialità o i limiti degli spazi che stanno per ricevere. Molti intervistati riconoscono che a causa di queste asimmetrie informative può venirsi a creare una disconnessione tra la realizzazione tecnica dell'opera e la sua effettiva fruibilità e lo considerano un problema da affrontare in tempo, introducendo una maggiore sinergia fra uffici e fra colleghi.

Oltre alla complessità interna tra gli uffici comunali, un altro momento critico è rappresentato dai casi che prevedono la consegna degli spazi rigenerati a enti pubblici diversi dal Comune, come le Aziende Sanitarie Locali, le scuole statali o enti provinciali, ecc. In questi casi il passaggio di competenze richiede un ulteriore livello di coordinamento e, in alcuni casi, di complicazioni di carattere burocratico poiché entrano in gioco amministrazioni con altre regole, competenze e responsabilità. Anche se molti Comuni hanno già avviato procedure di coordinamento con questi enti, la mancanza di una visione condivisa, di una chiara definizione delle responsabilità o di una diversa attivazione temporale delle relative procedure può portare a ritardi nell'utilizzo effettivo degli spazi.

In molti casi le interlocuzioni con altri enti si sono svolte con successo e con la piena corresponsabilizzazione sull'esito del progetto, mentre in altri casi si sta lavorando per migliorare il coordinamento tra gli enti coinvolti.

Allo stesso modo, le criticità aumentano quando gli spazi rigenerati vengono affidati a enti privati o del terzo settore, come imprese, cooperative o associazioni. In questi casi alla fase del passaggio di consegne fra uffici comunali si aggiunge la contrattualizzazione dei rapporti con imprese private o enti del terzo settore (sulla cui attivazione ci concentreremo nelle pagine successive) che comporta una valutazione ex ante delle condizioni e dei vincoli da inserire negli atti. Le compatibilità di tali condizioni e vincoli devono incontrare le convenienze dei soggetti esterni coinvolti le cui strategie e prassi operative comunque divergono, in particolare sotto l'aspetto della sostenibilità economica e finanziaria. Nel campione prevalgono le attivazioni di enti del terzo settore dove il bilanciamento fra le finalità di interesse pubblico dei progetti, le caratteristiche meritorie delle attività svolte in via ordinaria dagli enti e la sostenibilità economica richiedono valutazioni che appaiono seguire criteri diversi rispetto a quelle utilizzate, o utilizzabili in via ipotetica, nel caso di attivazione di operatori economici.

In tutti i casi comunque gli intervistati manifestano una attenta analisi di questi aspetti: tutti esprimono la

consapevolezza che si tratta di valutazioni delicate, dove la pesatura dei costi e delle opportunità influenza la chiarezza dei rapporti contrattuali e, quindi, la sostenibilità del progetto tanto che tutti sono proiettati verso la ricerca di accordi più chiari e vincolanti per la distribuzione delle responsabilità tra il Comune e i gestori e per le modalità di gestione degli spazi.

Il passaggio di consegne a valle del giorno del collaudo emerge come un punto nevralgico delle procedure non solo per gli aspetti formali, ma anche per il trasferimento di informazioni cruciali su aspetti come la manutenzione, la sicurezza e la funzionalità degli spazi. Anche su questo il ventaglio delle posizioni degli intervistati è molto ampio perché si va da chi sostiene di effettuarlo in piena continuità, a chi registra tempi congrui e contenuti e chi, in effetti solo alcuni, lo considerano un problema da affrontare con maggiore attenzione.

Accomuna tutti gli intervistati una effettiva proiezione a rendere questo processo ben organizzato e finalizzato a consentire ai nuovi gestori (uffici pubblici, enti del terzo settore o privati) di sfruttare appieno le infrastrutture realizzate. Interessante notare che alcuni affermano con forza la preferenza per una progettazione che introduca a monte elementi di flessibilità al fine di disporre di strutture che siano in grado di offrire facili adattamenti al mutare delle esigenze del progetto nel corso dello svolgimento delle attività future. Quindi se in molti hanno sperimentato la previa collaborazione degli uffici che saranno coinvolti nella fase della gestione sembra invece condivisa la preoccupazione che questa provenga più da uno slancio di volontà dei responsabili piuttosto che da una prassi consolidata negli enti.

In varie occasioni le risposte fornite sui vari passaggi delle procedure consentono di leggere fra le righe la consapevolezza su quanto possa risultare essenziale per il buon esito dei progetti sviluppare procedure interne chiare e condivise, che facilitino una collaborazione strutturata tra gli uffici. La creazione di tavoli tecnici o comitati intersettoriali che coinvolgano i responsabili della realizzazione e quelli che gestiranno gli spazi è una pratica che molti stanno già adottando con buoni risultati, ma richiede ancora un potenziamento e una maggiore diffusione. Questi gruppi di lavoro permettono di migliorare il trasferimento di informazioni e di responsabilità assicurando che tutte le parti coinvolte abbiano chiare le loro competenze fin dalle prime fasi del progetto, in modo che gli spazi siano realizzati con successo ma anche che la loro gestione a lungo termine sia efficace e sostenibile.

Se quindi è ritenuto utile un approccio preventivo che preveda il coinvolgimento anticipato degli uffici riceventi per evitare ritardi e aumentare l'efficienza nella gestione degli spazi, tale esigenza trova un suo limite nella dotazione di personale degli enti ritenuta non sempre adeguata ad affrontare tali esigenze. In effetti le politiche del personale fanno spesso capolino nelle parole degli intervistati quando esprimono il bisogno di una maggiore sinergia fra uffici. Alcune recenti fonti di finanziamento consentono l'inserimento di nuove figure professionali legate alla conduzione del progetto ma non alla successiva fase della gestione e quindi alcuni Comuni hanno attivato una politica del personale diversa rispetto al passato modificando i profili professionali per adeguarsi alle caratteristiche dei progetti che impongono nuove competenze. In questo senso alcuni hanno fatto intendere che i progetti di rigenerazione urbana stanno comportando un diverso approccio anche alle politiche del personale.

La partecipazione dei cittadini: rischi e opportunità

Un altro nodo nevralgico per la sostenibilità futura degli interventi è stato riconosciuto da molti intervistati nel grado di coinvolgimento della comunità nelle varie fasi di realizzazione degli

interventi. Tutti esprimono una forte sensibilità umana nel volgere il pensiero a quando saranno i cittadini a calpestare i luoghi che stanno riqualificando e rigenerando e con la

stessa sensibilità insistono sulla loro partecipazione e condivisione nelle fasi di realizzazione, fino a prevederne il coinvolgimento nella gestione.

La mano tesa verso la partecipazione delle comunità presenta tuttavia caratteristiche molto diverse nei casi presi in esame: con riferimento per esempio alla motivazioni che la muovono - evocando la necessità di ascolto per alimentare la conoscenza dell'amministrazione sulle progettualità presenti sul territorio e sulla stessa esistenza dell'associazionismo locale oppure, quando è l'amministrazione ad aver elaborato la visione e gli obiettivi degli interventi - o riguardo invece alle diverse fasi delle procedure nelle quali viene inserita - abbiamo casi di coinvolgimento ex ante e casi di attivazione della partecipazione a ridosso della disponibilità degli spazi realizzati, o comunque a lavori avviati.

In tutti i casi traspare una certa commistione fra elementi che inducono a sollecitare una fattiva partecipazione dei cittadini mediata dagli enti nei quali la società civile si organizza ed elementi che, collocati fra quelli propri della comunicazione pubblica, mirano a sensibilizzare una presa di coscienza della cittadinanza sulla trasformazione degli spazi generativa di una migliore e partecipata fruizione dei medesimi al termine dei lavori.

In linea di massima le forme del coinvolgimento sembrano riconducibili a due fattispecie: quelle che rimangono allo stato di animazione e quelle che invece seguono una vera e propria procedura amministrativa.

Nel primo caso, quello della animazione, abbiamo rilevato molte forme creative e flessibili che vanno dalle riunioni informative, alle consultazioni con testimoni privilegiati, ai seminari aperti con interlocutori esterni per raccogliere esperienze già realizzate in altri luoghi, ai casi di vere e proprie economie di scala rinvenienti dalla partecipazione e dalla comunicazione ai cittadini dei programmi di più vasta portata che si stanno promuovendo in città, fino a piani di comunicazione inseriti nel capitolato di gara per l'esecuzione dei lavori (interessante il caso di una struttura sopraelevata per consentire ai cittadini di guardare lo sviluppo di lavori di cantiere con cartelli informativi con le visualizzazioni dell'effetto finale).

Nel secondo caso viene seguito invece un approccio più formale con l'avvio delle procedure della coprogettazione ai sensi dell'articolo 55 Codice del Terzo Settore (D. lgs. 117/2017). Tutti coloro che hanno attivato i tavoli per la coprogettazione manifestano una certa meraviglia per il numero di presenze e di risposte ricevute, in particolare nella fase della manifestazione di interesse per la raccolta di proposte puntuali. È evidente che coloro che hanno deciso di far ricorso a questa procedura avevano maturato la convinzione che i soggetti del terzo settore potessero contribuire in misura determinante alla realizzazione di interventi pubblici per i quali sono necessarie competenze sociali, culturali e ambientali che gli enti del terzo settore possono apportare sulla base della loro conoscenza del territorio e delle sue specifiche esigenze. Tuttavia non sempre le interviste sono riuscite a carpire la profonda convinzione dei nostri interlocutori circa l'efficacia dello strumento, in particolare quando la procedura viene attivata per definire congiuntamente sia i progetti che le modalità di gestione dei medesimi.

Se è vero infatti che le aspettative di successo della coprogettazione - non basata sulla competizione per ottenere un contratto, come le classiche gare competitive, ma su una logica collaborativa e paritaria - si fondano sulla sollecitazione rivolta agli enti del terzo settore a svolgere il ruolo di partner attivi nella costruzione del progetto fin dalla sua ideazione, non in tutti gli intervistati traspare la convinzione che alla fine questi riescano ad evitare il rischio di trasfigurarsi in meri fornitori di servizi.

Tenendo conto che i progetti sono per la gran parte ancora in corso e che la coprogettazione si è svolta solo in alcuni casi mentre in altri si sta avviando, il pendolo del grado di fiducia sul coinvolgimento del terzo settore oscilla fra l'estremità del lato dell'ottimismo e un punto intermedio dal lato del pessimismo. Gli intervistati infatti si dividono fra gli ottimisti ad oltranza e i pessimisti moderati quando affrontano alcuni profili critici quali, ad esempio, la robustezza economica e finanziaria degli enti, la loro esperienza gestionale o organizzativa, oppure la possibile litigiosità tra gli enti stessi per la gestione condivisa o per l'assegnazione delle risorse. Anche se in modo esplicito risulta solo in un paio di interviste, sembrerebbe condivisa la convinzione sulla necessità che i conduttori pubblici dei progetti presenzino con attenzione questi aspetti che, in caso contrario, potrebbero portare a una scarsa fruizione degli spazi o a un loro utilizzo inefficace.

Sul tema della coprogettazione si innestano le procedure più specificatamente dirette alla individuazione dei soggetti ai quali affidare la gestione degli spazi realizzati. Anch'essi annoverati fra quelli rivolti a perseguire il coinvolgimento del terzo settore e della cittadinanza - i regolamenti per l'utilizzo di beni demaniali e indisponibili, gli usi transitori, i regolamenti per l'amministrazione condivisa - a volte derivano da una procedura madre di coprogettazione e a volte, invece, vengono attivati indipendentemente da essa (ad essi dedicheremo una attenzione nelle pagine successive dedicate alla fase della gestione).

Approccio top down e approccio bottom up

Traspare in questo contesto un aspetto di carattere più generale che attiene alla diversificazione dei punti di vista degli intervistati in merito ai diversi approcci alla conduzione delle politiche pubbliche che per semplificazione possiamo distinguere nell'approccio top-down e nell'approccio bottom-up, ciascuno con i suoi punti di forza e di debolezza. Nei progetti di rigenerazione urbana, l'approccio adottato per la progettazione e l'implementazione gioca un ruolo cruciale nell'efficacia complessiva degli interventi.

Anche se in minoranza, alcuni intervistati sembrano credere nell'approccio top-down basato su decisioni centralizzate prese dall'amministrazione comunale la quale ritiene di avere una conoscenza approfondita dei bisogni del territorio e di conseguenza progetta autonomamente gli interventi, senza coinvolgere direttamente la cittadinanza. Chi ha seguito questo approccio ne sottolinea i vantaggi in termini di coerenza e controllo su tutte le fasi del progetto, di gestione più coordinata e univoca, di tempestività delle decisioni quando c'è la necessità di realizzare rapidamente gli interventi, riducendo al minimo gli eventuali tempi di consultazione e partecipazione. Da alcuni viene anche sostenuto che questo approccio possa arrivare a contenere il rischio di enfatizzare i desideri e gli interessi dei soggetti coinvolti evitando così le difficoltà nel perseguimento del compromesso possibile, mentre un intervistato ha espresso la convinzione che la consultazione pubblica avrebbe portato alle stesse proposte di quelle decise dall'amministrazione.

Tuttavia, l'approccio top-down presenta anche le note

criticità riguardo alla scarsa corrispondenza con i bisogni delle comunità: è chiara la preoccupazione di molti che in assenza di un coinvolgimento diretto della popolazione sorga la possibilità che le soluzioni proposte non riflettano pienamente le esigenze reali dei residenti, fino a portare a interventi non ben accettati o poco utilizzati. Altri pongono l'accento sul rischio che qualora i cittadini non sono parte del processo decisionale, potrebbe non svilupparsi un senso di responsabilità collettiva nei confronti degli spazi rigenerati, riducendo così l'impatto a lungo termine dell'intervento.

Dall'altra parte, l'approccio bottom-up è fondamentalmente opposto e ritenuto dalla maggior parte degli intervistati quello più promettente per raggiungere il buon esito degli interventi. Molti infatti dicono di partire dal basso, coinvolgendo direttamente i cittadini, le associazioni della società civile e le comunità locali sin dalla fase di progettazione. Questo modello parte dal presupposto che la popolazione conosce i propri bisogni meglio dell'amministrazione pubblica e, pertanto, può contribuire a individuare soluzioni più mirate e sostenibili. I molti sostenitori ne ravvisano il punto di forza nella maggiore aderenza ai bisogni locali: dicono che coinvolgendo la comunità fin dall'inizio, si garantisce che il progetto risponda in modo più preciso alle necessità del territorio e che gli interventi siano accettati e apprezzati dai cittadini. A detta di altri questo approccio genera anche un forte senso di appartenenza in quanto il coinvolgimento attivo induce le comunità alla cura e all'uso degli spazi rigenerati, favorendo una fruizione duratura. I più convinti, assieme a quelli con una maggiore esperienza al riguardo, sostengono che l'approccio bottom-up stimola l'innovazione sociale, poiché le comunità locali possono proporre soluzioni innovative che emergono proprio attraverso la partecipazione diretta.

Nonostante i vantaggi, coloro che ne lodano i pregi sembrano consapevoli anche dei punti di debolezza: ammettono che i processi decisionali possano risultare più lenti, poiché coinvolgere tutti gli attori locali richiede consultazioni, dibattiti e compromessi al termine dei quali il pieno ed equilibrato raggiungimento di accordi tra interessi diversi non sembra un destino inesorabile; contemplan il rischio di frammentazione al venir meno di una guida istituzionale forte, cosicché i progetti nati dal basso potrebbero disperdersi, rendendo difficile integrare tutte le proposte in una visione coesa e strategica; altri ritornano anche sul ricorrente aspetto critico rappresentato dalle limitazioni nelle risorse quando evidenziano che la partecipazione attiva delle comunità locali è spesso condizionata dalle risorse finanziarie e organizzative disponibili, che potrebbero non essere sufficienti per garantire la continuità delle attività.

Sul dilemma fra top-down e bottom-up è difficile distinguere le affermazioni degli intervistati dalle loro reali convinzioni, come se in alcuni prevalesse un racconto impostato sul paradigma comunemente accettato della preferenza per il secondo nutrendo però al contempo un certo favore per il primo: saranno i risultati e gli esiti dei progetti che mostreranno quanta più acqua scorrerà a favore di un metodo piuttosto che all'altro. Dall'ascolto degli intervistati sembrerebbe che, in alcuni contesti, un'amministrazione comunale con una visione chiara delle necessità del territorio può gestire efficacemente un progetto attraverso un modello top-down confidando nella forza della delega conferita dall'elettorato, mentre in altri casi il coinvolgimento della cittadinanza diventa fondamentale per garantire che gli interventi rispondano a esigenze reali e creino un impatto sociale positivo. La scelta tra approccio top-down e bottom-up sembra dipendere dal contesto specifico del

progetto, dalla complessità degli interventi e dalla capacità delle istituzioni locali e delle comunità di collaborare efficacemente, requisiti che dalle parole degli intervistati sembrano far pendere la bilancia a favore del secondo.

Gestione delle opere: dalla ristrutturazione alla rigenerazione

La parola che meglio esprime il sentimento degli intervistati riguardo il problema della gestione degli spazi realizzati a valle della realizzazione delle

opere è "preoccupazione", nei due sensi con i quali può essere interpretata: quello dell'occuparsi in precedenza delle conseguenze future

del progetto avviato e quello della inquietudine, dell'ansia, dell'incertezza riguardo ai suoi esiti e alla sua sostenibilità.

Ambedue echeggiano lungo tutto lo svolgersi delle interviste come fosse una cifra comune dell'atteggiamento col quale i conduttori degli interventi hanno affrontato - e affrontano - tutte le fasi del loro lavoro. Ne parlano sin dalle prime battute, riprendendolo varie volte nel corso del loro racconto, fino alle conclusioni finali.

L'enfasi che ne viene data non è omogenea per le varie fasi, alcuni ne accennano parlando della progettazione, altri la evocano in occasione dei percorsi partecipativi con i cittadini e il terzo settore, altri fanno cadere su di essa l'accento quando arrivano in prossimità dei collaudi, ma il tratto comune è che su questa problematica non emergono certezze acquisite, rimane un punto in sospeso per molti.

Visione e gestione

Per gli interventi di rigenerazione urbana l'assenza o la presenza di una dettagliata pianificazione sull'utilizzo degli spazi ristrutturati sin dalla fase di progettazione non è considerata da tutti come un ingrediente fondamentale della loro riuscita. Eppure molti vivono con sofferenza il lavorare a progetti di recupero disponendo di una chiara visione sulla destinazione d'uso degli spazi realizzati ma non avendo pari certezze sulle modalità di gestione e sui soggetti che saranno chiamati ad assumerne la responsabilità.

Per la maggior parte degli intervistati avere una visione chiara sin dall'inizio sull'uso degli spazi è ritenuto essenziale per la sostenibilità delle attività che vi si dovranno svolgere, ma rimane altrettanto determinante scegliere i soggetti gestori con lo stesso grado di lungimiranza, a garanzia che gli spazi rigenerati non tornino in stato di abbandono: quanto questo sia fattibile non è unanimemente riconosciuto. Alcuni sostengono che il percorso avviato con la pianificazione ex ante è stato così intenso e ha coinvolto così tanto sia i vertici politici che l'amministrazione da poterlo considerare immune da rischi di retrocessione; altri al contrario invocano la flessibilità *on going* - altri anche *ex post* - come requisito di pari importanza accanto alla chiarezza della visione. Possiamo definire 'pragmatici' quelli che ponderano i punti di debolezza di entrambe gli approcci e sostengono che alla fine il vero requisito della sostenibilità è la costanza della presenza - diretta o indiretta - del Comune nella conduzione degli interventi, a prescindere che questa si manifesti a livello politico o amministrativo.

Interessante a tale proposito effettuare un carotaggio sul concetto di adattabilità degli spazi evocato da alcuni perché esprime un tratto distintivo di tale dilemma. Progettare spazi che possano adattarsi a diverse possibilità di utilizzo è ritenuto da alcuni essenziale per garantire che questi possano rispondere a diversi bisogni nel tempo, evitando il rischio di

una nuova dismissione. Si progettano così spazi polifunzionali, in grado di ospitare attività culturali diverse, varie iniziative commerciali o molteplici servizi pubblici, tali da consentire di massimizzare l'utilizzo di un'area rigenerata, favorendone una gestione più efficace e duratura.

Alcuni hanno sviluppato progetti di rigenerazione che hanno reso alcune aree cittadine adattabili a eventi culturali, mercati temporanei e spazi ricreativi, altri a playground sportivi per varie discipline, altri hanno applicato il criterio dell'adattabilità addirittura nella scelta degli arredi per renderli funzionali a diversi utilizzi o ad una facile sostituzione in caso di usura derivante da un uso pubblico lasciato alla libera creatività dei cittadini, fino ad arrivare ai casi dove viene programmata una sistematica attività di riprogrammazione settimanale delle attività per accogliere le diverse offerte di servizi da parte delle associazioni coinvolte nella gestione degli spazi. Tutti tratteggiano un concetto di adattabilità che permetta di dare vita a spazi che, non essendo destinati ad un uso esclusivo, possano rispondere in modo flessibile alle esigenze mutevoli della città e dei suoi abitanti. Ciò rende, a loro parere, possibile una maggiore sostenibilità a lungo termine, riducendo il rischio di esaurimento del ciclo di entusiasmo suscitato dall'iniziale apertura degli spazi.

Gestione diretta o affidamento

Una delle prime decisioni che i Comuni si sono trovati a dover affrontare è quella fra l'alternativa della gestione diretta degli spazi attraverso gli uffici comunali o dell'affidamento a soggetti terzi. Tutti gli intervistati hanno fatto dipendere tale scelta da due principali considerazioni: da un lato la convinzione che le caratteristiche proprie del progetto indirizzano la scelta verso la modalità che più le si adattano, dall'altro la consapevolezza che la gestione diretta da parte dell'amministrazione comunale, sebbene offra un maggiore controllo sulla destinazione e sull'utilizzo degli spazi, richiede risorse interne adeguate e competenze specifiche che non sempre sono disponibili.

L'insieme degli intervistati si divide equamente rispetto alle preferenze espresse dall'amministrazione, con una metà che opta per la gestione diretta e l'altra che enfatizza le virtù del modello della esternalizzazione. Tuttavia solo un caso presenta le caratteristiche di una piena esternalizzazione, che viene effettuata con un operatore economico tramite un'operazione di *project financing*, mentre prevalgono quanti sono spinti alla ricerca della migliore sintesi dei punti di forza di entrambe i soggetti, pubblici e del privato sociale.

La gestione diretta rimane una scelta praticata in molti casi, quando è ritenuta necessaria per garantire un controllo diretto e costante sull'utilizzo degli spazi rigenerati (spazi pubblici, verde, ciclabili, musei, locali destinati a uffici pubblici, ecc). Nella maggior parte dei casi invece le amministrazioni hanno optato per una gestione mista, dove la parte operativa è stata delegata a soggetti terzi (associazioni, cooperative, fondazioni culturali, ecc.) mantenendo un controllo pubblico sull'uso degli spazi. Questo modello ha dimostrato di essere efficace nel garantire che gli spazi siano utilizzati in linea con gli obiettivi iniziali, anche coltivando la speranza di guadagnare un minor carico sulle risorse comunali.

Tra le righe delle interviste si legge una predisposizione da parte dei dirigenti pubblici e degli amministratori politici verso il mantenimento della presenza pubblica, a volte invocata anche in nome della mera esigenza di un puntuale monitoraggio sull'uso degli edifici e delle aree ristrutturate, per garantire interventi

tempestivi sul lato della manutenzione e per mantenere un'alta attenzione alla qualità dei servizi offerti e assicurare così che gli spazi siano utilizzati in linea con gli obiettivi di interesse pubblico.

In questo senso emerge che i casi che reputano essenziale l'ingrediente della flessibilità esprimono una maggiore preferenza per la gestione diretta. L'esempio di un edificio rigenerato progettato inizialmente come centro culturale e poi dirottato a servizi per l'infanzia porta acqua al mulino della gestione diretta che permette di modificare la destinazione d'uso senza dover passare attraverso processi di riassegnazione o contrattazione con enti terzi. D'altro canto un altro esempio evidenzia come il requisito della flessibilità sia invece evocato dai soggetti del terzo settore gestori del bene per superare le rigidità dei vincoli contrattuali con i quali l'amministrazione regola i rapporti con loro e le criticità derivanti dal rischio di un eccesso di burocrazia.

In effetti traspare in alcuni la preoccupazione per i rischi che la burocratizzazione interna agli enti può comportare. Gli uffici comunali possono essere vincolati da normative e processi amministrativi complessi, che rallentano la capacità di prendere decisioni rapide e di rispondere tempestivamente ai bisogni della comunità. In alcuni casi, la gestione diretta può portare a una minore efficienza operativa rispetto ad altri modelli di gestione, soprattutto se non vengono introdotte forme di coordinamento tra i vari dipartimenti comunali coinvolti.

Tuttavia altri intervistati individuano nella continuità del servizio pubblico un altro elemento a favore della gestione diretta. C'è chi coltiva la convinzione che mantenendo gli spazi rigenerati sotto la gestione diretta del Comune, è possibile evitare l'influenza di interessi privati o settoriali, garantendo che gli obiettivi di inclusione sociale e di equità restino prioritari. Questo approccio può essere particolarmente importante in aree svantaggiate o in quartieri dove la rigenerazione urbana mira a ridurre le disuguaglianze sociali ed economiche.

Tranne pochissime eccezioni, è ricorrente la preoccupazione per gli oneri derivanti dalla gestione futura degli spazi che viene presentata come la problematica più rilevante specialmente in questo periodo di abbondanza di finanziamenti in conto capitale e di scarsità di risorse di parte corrente. La gestione diretta richiede che il Comune disponga di risorse umane e finanziarie adeguate e tutti lamentano uno stato di sovraccarico di lavoro in tutti gli uffici, sia in quelli occupati nella realizzazione che in quelli che dovranno intervenire successivamente. Risulta quindi prevalente, e a volte vissuta con una certa incombenza, la preoccupazione che la gestione dei nuovi spazi porti ad un aumento delle responsabilità in assenza di un parallelo incremento delle risorse disponibili: a detta di tutti gli intervistati la mancanza di personale e la difficoltà di reperire fondi per la manutenzione possono diventare ostacoli rilevanti.

Le esternalizzazioni, da questo punto di vista, sono vissute come soluzioni che non esentano i Comuni dall'impegno ad attivare le pur onerose procedure per l'affidamento della gestione e a mantenere un ruolo attivo di controllo e monitoraggio per garantire che le opere vengano gestite correttamente e che i servizi ai cittadini siano assicurati, incombenze che non risultano a costo zero per i Comuni.

Affidamento a enti del terzo settore

Una delle soluzioni più praticate per la gestione di alcune tipologie di spazi rigenerati è l'affidamento a enti del terzo settore, come cooperative sociali, associazioni culturali o organizzazioni no-profit. Questo approccio si basa

sull'auspicio che la collaborazione tra pubblico e privato sociale possa garantire la sostenibilità delle strutture rigenerate e massimizzare il loro impatto sociale.

Molti intervistati sostengono l'affidamento della gestione degli spazi agli enti del terzo settore sottolineandone i diversi vantaggi. Per loro questi enti sono radicati nelle comunità locali, hanno una conoscenza diretta delle esigenze del territorio e in forza del loro legame con il tessuto sociale, sono in grado di progettare e gestire attività in linea con i bisogni reali della popolazione, promuovendo l'inclusione e lo sviluppo di iniziative sociali, culturali ed educative.

Inoltre, hanno maturato la convinzione che gli enti del terzo settore portino con sé un approccio spesso più flessibile e innovativo rispetto alla gestione diretta comunale. Sono capaci di sperimentare nuovi modelli di gestione e di finanziare le loro attività attraverso una combinazione di risorse pubbliche, private e provenienti dalla partecipazione volontaria. In molti casi, l'affidamento di spazi rigenerati a cooperative sociali o associazioni ha permesso la creazione di progetti sostenibili nel tempo, dove le attività generate garantiscono un flusso di entrate sufficiente per mantenere in vita lo spazio e finanziare nuove iniziative.

Un altro aspetto positivo più volte sottolineato è che, in questo modo, il Comune può ridurre i propri oneri gestionali. Affidando la gestione a enti del terzo settore, infatti, l'amministrazione delega la responsabilità di organizzare e mantenere gli spazi, liberando risorse comunali che possono essere destinate ad altre priorità. Questo è particolarmente importante in contesti di rigenerazione urbana dove gli interventi sono estesi e complessi e i Comuni potrebbero non disporre delle risorse umane e finanziarie necessarie per gestire direttamente tutte le strutture create.

Tuttavia l'ottimismo di alcuni circa l'affidamento a enti del terzo settore non risulta esente da criticità espresse da altri che, anche sulla base di esperienze dirette, segnalano come la sostenibilità economica degli enti, soprattutto i più piccoli, non è sempre risultata in grado di garantire la manutenzione e la gestione a lungo termine degli spazi rigenerati. Ciò potrebbe tradursi in difficoltà nella continuità dei servizi o nella necessità di frequenti interventi del Comune per sostenere economicamente i progetti, fino a far trasparire la preoccupazione che la mancanza di fondi possa portare alla chiusura degli spazi, vanificando gli sforzi iniziali di rigenerazione.

Anche il rischio di un innesto della competizione interna tra gli enti in alcuni casi emerge come una sfida da superare. Quando più organizzazioni del terzo settore sono interessate alla gestione di uno spazio, possono sorgere conflitti e divergenze tali da rallentare il processo di assegnazione e, in alcuni casi, compromettere l'efficacia delle attività svolte, soprattutto se non c'è una chiara definizione dei ruoli e delle responsabilità.

In tutti i casi permane la convinzione che l'affidamento a enti del terzo settore richieda una collaborazione stretta e continuativa tra l'amministrazione comunale e l'ente gestore. È condivisa l'opinione che il Comune debba garantire un monitoraggio costante delle attività svolte e un coordinamento con le politiche pubbliche locali poiché senza un adeguato supporto e controllo da parte degli uffici potrebbe palesarsi il rischio che gli enti del terzo settore non riescano a rispettare pienamente gli obiettivi di interesse pubblico, trasformando gli spazi in iniziative private e limitandone l'accesso alla cittadinanza.

Gli strumenti con i quali gli intervistati stanno procedendo alla attivazione del terzo settore rappresentano una delle caratteristiche della selezione del campione

dei casi analizzati in questa indagine. Tutti sono alla ricerca di stringere in atti giuridici vincolanti i soggetti chiamati alla gestione futura degli spazi. Attraverso strumenti come la coprogettazione, gli usi temporanei, il Partenariato speciale pubblico-privato, i Comuni stanno cercando soluzioni sostenibili e innovative, coinvolgendo attivamente la comunità nella gestione degli spazi rigenerati. Tuttavia, ascoltando le parole degli intervistati sembra di assistere ad uno stato di sperimentazione continua, sia per gli strumenti già noti che per quelli introdotti più di recente nell'ordinamento e risulta quindi essenziale per una migliore comprensione dei loro effetti futuri che queste forme di collaborazione siano continuamente monitorate. Dal canto loro i Comuni esprimono un forte interesse al loro rafforzamento per garantire che i progetti siano allineati agli interessi pubblici e gestiti in modo efficiente.

In tutti i casi accanto alla procedura madre della coprogettazione - che si pone a cavallo fra la progettazione e la gestione - molti Comuni stanno attivando anche altri strumenti giuridici per garantire la partecipazione del terzo settore e dei cittadini nella gestione degli spazi rigenerati.

Tra questi gli usi temporanei degli edifici e delle aree dismesse, regolati dall'articolo 23 quater del DPR 380/2001, sono uno strumento particolarmente apprezzato perché permettono di attivare rapidamente spazi inutilizzati, dando vita a iniziative sociali, culturali o economiche senza dover modificare la destinazione d'uso definitiva degli immobili. Molti Comuni stanno cercando di sfruttare questa opportunità per animare quartieri in fase di rigenerazione, offrendo uno spazio temporaneo per eventi, mercati, attività sociali e artistiche. Questo non solo aiuta a prevenire il degrado degli spazi, ma offre anche un banco di prova per possibili usi futuri.

Un altro strumento che sta guadagnando terreno è il partenariato speciale pubblico-privato (PSPP), regolato dall'articolo 134 del D.Lgs. n. 36/2023 ritenuto da alcuni una soluzione innovativa per coinvolgere il settore privato nella gestione e valorizzazione di beni pubblici, specialmente quando le risorse pubbliche sono limitate. Alcuni Comuni stanno cercando di adottare questo strumento per affrontare la sfida della gestione sostenibile di beni storici, culturali e spazi rigenerati in quanto consente di affidare a privati la gestione di tali beni, garantendo investimenti per la loro manutenzione e valorizzazione.

Il vantaggio del PSPP è quello di permettere il coinvolgimento di risorse private per la rigenerazione di beni che altrimenti rischierebbero di rimanere sottoutilizzati o degradati, senza però perdere il controllo pubblico sugli obiettivi di interesse collettivo. I Comuni possono così valorizzare parchi, edifici storici o altre infrastrutture urbane attraverso collaborazioni con imprese o fondazioni che hanno l'interesse e le capacità di investire su questi beni. Questo modello di partenariato offre un equilibrio tra pubblico e privato, con il Comune che mantiene la supervisione e garantisce che gli interessi della collettività siano salvaguardati.

Degna di nota l'esperienza di un Comune per l'affidamento di impianti sportivi ad associazioni o società del territorio ai sensi dell'art. 5 del D.Lgs. 38/2021 che regola l'affidamento degli impianti sportivi pubblici ad associazioni sportive dilettantistiche (ASD) o società sportive che operano nel territorio, con l'obiettivo di promuovere l'uso efficiente delle strutture sportive e garantire il coinvolgimento delle comunità locali. L'intervistato ne sostiene l'utilizzo sia per impianti di grandi dimensioni che per piccoli impianti attivando società strutturate nel primo caso o associazioni sportive del territorio nel secondo caso, in entrambi

rispondendo alla necessità di gestire in maniera sostenibile e partecipata gli impianti sportivi, riducendo i costi a carico del Comune e promuovendo l'attività sportiva come fattore di inclusione e sviluppo sociale.

Spicca per la sua esclusione dagli interventi analizzati il ricorso ai regolamenti per l'amministrazione condivisa dei beni comuni che non tutti i Comuni dichiarano di avere. Nessuno infatti ha fatto riferimento ai patti di collaborazione che sono uno degli strumenti a disposizione dei Comuni per favorire la partecipazione attiva dei cittadini nella gestione degli spazi pubblici.

Al termine dell'indagine rimangono le risultanze e i temi che sono stati illustrati nelle pagine precedenti. Tuttavia le interviste e restituiscono sensazioni che non esauriscono l'interesse del lettore ma suscitano nuove domande, spingendolo anche su altri piani di lettura, più profondi, anche immaginifici. Come se le sollecitazioni degli intervistati, le loro riflessioni, le ricorrenze delle parole e dei toni, le diversità dei loro punti di vista offrano la possibilità di sentirsi parte di uno slancio che va oltre la mera illustrazione delle procedure amministrative e degli strumenti gestionali.

Il lettore viene investito di altri significati da attribuire alla rigenerazione urbana che attengono a qualcosa di più grande della ristrutturazione o del rinnovamento di aree della città. Dietro alle parole sembra affacciarsi il desiderio di creare luoghi che le persone possano sentire propri, spazi che non solo soddisfino un bisogno, ma che diventino parte del quotidiano, in cui è bello trascorrere del tempo. Gli amministratori, i dirigenti comunali con i loro team di lavoro esprimono il sogno di restituire alle città luoghi progettati per essere vissuti, condivisi e apprezzati per quello che rappresentano, al di là di quello che ci si può fare o dei servizi che si possono ricevere.

Una piazza riqualificata o un giardino recuperato sono raccontati come spazi che possono ospitare eventi, mercati, o semplicemente offrire una panchina dove sedersi, ma possono essere, anzi vogliono che siano, molto

di più. All'ascolto delle parole dei protagonisti diventano luoghi dove ci si incontra, si ride, si ascolta musica o si crea qualcosa di nuovo. Si riesce ad immaginarli come spazi pensati non solo per un uso specifico, ma per adattarsi alle esigenze delle persone, diventando un punto di riferimento e un simbolo delle comunità.

Anche i luoghi al chiuso si trasformano in tal senso: una biblioteca, ad esempio, non è più solo un posto dove leggere o prendere in prestito un libro ma prende vita diventando uno spazio che invita a stare insieme, a partecipare a laboratori, a condividere idee. È un luogo che ispira e che accoglie, dove chiunque può sentirsi a casa.

L'indagine così restituisce la visione di interventi di rigenerazione urbana che vanno oltre le etichette, che non parlano più solo di piazze, musei o bar ma di luoghi che uniscono le persone, che offrono esperienze e creano ricordi. Al di là dei titoli evocativi che ciascuno ha dato ai progetti i protagonisti intervistati hanno creato e stanno creando spazi che non hanno bisogno di una definizione rigida: sono lì per essere vissuti, trasformati ogni giorno da chi li frequenta.

In fondo, forse, potrà essere questo il segreto del loro successo: non importa cosa ci fai, importa come ti senti quando ci sei. Andare in uno di questi luoghi significa prendersi un momento per sé, scoprire nuove connessioni, immergersi nella bellezza del presente. Ed è così che, passo dopo passo, questi spazi rigenerati potranno diventare, ciascuno a modo suo, nuovi cuori pulsanti delle città, dando vita a nuove idee di comunità.

O

BS

TS

PT LI FI PG
FI

BT
BA

TA
KR

ME