

**LE IMPRESE COMMERCIALI SU CORSO LIBERTÀ A BOLZANO
DIVENTANO UN “CENTRO COMMERCIALE NATURALE”:
IL CASO DI UNA GOVERNANCE INCLUSIVA**

Sandra Bonfiglioli *

Il fuoco e il progetto del caso studio

Il caso riguarda il progetto di trasformare il commercio esistente su Corso Libertà nella città di Bolzano¹ in un Centro Commerciale Naturale (CCN). L’analisi del caso mette a fuoco sia la tecnica di partecipazione detta *co-progettare insieme* (o co-progettazione), sia la *strategia* di governo di un folto partenariato pubblico e privato che ha guidato l’attuazione di CCN, rappresentando un esempio concreto di governance partecipata, capace di rendere il territorio più attraente e sostenibile, attento agli spazi e ai tempi naturali delle persone che lo vivono e ci lavorano.

La prima fase del progetto, oggetto di questa relazione, è caratterizzata dal partenariato con il Comune di Bolzano. Gli obiettivi sono stati i seguenti:

- 1- dotare il partenariato stesso di una struttura di gestione nella logica “co-progettare insieme”;
- 2- avviare la formazione di una classe dirigente degli imprenditori locali, da proseguire nel tempo come formazione continua;
- 3- costituire un’associazione degli imprenditori del commercio, dotata di uno Statuto, per la gestione di un programma di sviluppo commerciale nella logica CCN.

Il metodo di lavoro adottato è quello dell’urbanistica degli spazi e dei tempi della città (T/Urb), una disciplina nata negli anni ‘80 per trasformare in modo inclusivo i luoghi abitati e per integrare o coordinare azioni che, di solito, i decisori pubblici trattano in modo settoriale. Questa disciplina fu avviata da un movimento di donne in Europa per la qualità della vita con, al centro, gli aspetti temporali del vivere e lavorare. In questa prospettiva, l’obiettivo di integrare il tempo alla trasformazione degli spazi pubblici urbani è di migliorare l’abitabilità dei luoghi per i residenti, per i dipendenti delle imprese e per gli abitanti temporanei che hanno necessità di vivere in quel luogo per un certo periodo di tempo, da qualche minuto a tutta la vita.

Un luogo abitato è anche un *cronotopo* locale, vale a dire che si caratterizza per il mix di tempi che sono lì localizzati: orari (dei servizi, delle imprese, delle scuole, delle famiglie e di ogni altra organizzazione); calendari ciclici di stagioni sociali, religiose, naturali (Natale, feste

* *Sandra Bonfiglioli*, Professoressa di pianificazione urbanistica e regionale, ha redatto il primo “Piano degli Orari della città di Milano” nell’ambito del progetto europeo *Eurexter* del Fondo Sociale Europeo.

¹ http://www.comune.bolzano.it/context.jsp?ID_LINK=1107&area=154

pubbliche, tradizioni delle famiglie, ferie, weekend); età e stagioni della vita di tutti quanti sono lì per una certa durata di tempo (miscellanea cangiante di persone che scivola come un film lungo le ore della giornata e della notte e ancora e ancora un giorno dopo l'altro); stili di vita - c'è chi mangia alle 12 e chi alle 13,30 e ha abitudini di frequentazione differenti.

Il cronotopo riverbera sui suoi abitanti - attraverso i ritmi delle attività private e pubbliche, prodotti dal mix di orari e tempi insediati, e ulteriormente, attraverso le pietre, i materiali, gli stili degli edifici e i disegni urbanistici - la storia dei popoli che lì hanno vissuto, lo hanno costruito, lo hanno trasformato e lì hanno lasciato traccia delle loro abitudini, dei valori e degli immaginari. Chiameremo tutte queste persone con lo stesso nome di *abitanti di un luogo*, anche un'intera città. E penseremo alla *città come sistema di luoghi nell'atto di essere abitati*; come organismo costruito e organizzato che noi ora abitiamo, nel tempo di mezzo fra ciò che i luoghi sono stati e ciò che diventeranno grazie ai progetti della generazione che è ora presente.

Queste considerazioni, che appaiono di natura più culturale che pratica, vedremo che saranno invece determinanti per imparare ad agire nella logica di territorio. KIP suggerisce che l'approccio territoriale è uno dei pilastri dell'innovazione necessaria per impostare i programmi dell'Agenda 2030 dell'Onu con il fine di "...correggere i limiti dell'approccio settoriale corrente... della frammentazione dei finanziamenti... della dispersione delle risorse umane ed economiche... della mancanza diffusa di partecipazione e della deresponsabilizzazione..., della burocratizzazione..." E anche per trovare una nuova postura per le politiche pubbliche nei territori del mondo: "Pensiamo che sia ormai tempo di superare la separazione tra politiche ordinarie di sviluppo e la cooperazione internazionale".²

L'inizio del progetto Centro Commerciale Naturale

Il progetto CCN è iniziato nel 2012. Gli obiettivi della prima fase sono stati raggiunti nel 2013 e hanno prodotto risultati stabili. Il tempo di lavoro è stato lungo ma vedremo i vantaggi di agire non con la logica manageriale che vuole raggiungere l'obiettivo nel tempo più breve possibile ma con la logica fisiologica di quella forma del tempo che la filosofia greca chiamò *kairòs*. *Kairòs* è il tempo opportuno quando i fenomeni si manifestano, le circostanze permettono che le azioni siano effettivamente intraprese, i processi maturano secondo la loro fisiologia naturale (Marramao, 2005). Questo tempo permette di comprendere le circostanze della crescita e declino degli organismi viventi, il tempo singolare di ogni territorio, il tempo della mossa fatta al momento giusto nel quale le circostanze favorevoli lasciano scorrere l'azione. Gestire un progetto nella logica di *kairòs* è consigliabile quando i decisori scelgono di governare tenendo in conto le ragioni di quel territorio; quando vogliono valorizzare le risorse locali e le competenze che sono lì diffuse. Significa che, per buoni motivi, i decisori non vogliono imporre un cambiamento rapido, bensì vogliono fare crescere il cambiamento secondo il ritmo specifico degli attori che sono in gioco per apprendere e per cambiare. Il versante pubblico del partenariato pubblico/privato favorisce questa scelta.

Su Corso Libertà è insediato quasi uniformemente un commercio al minuto a gestione individuale, di ampia varietà merceologica frammista ad alcuni bar e servizi. Il settore è

² KIP International School (2015), "Manifesto per un sistema mondiale di cooperazione per lo sviluppo dei territori", paper, Milano, Expo 2015.

particolarmente sensibile alla generale crisi economica iniziata nel 2007. Tre associazioni di categoria curano gli interessi dei commercianti: una è del commercio ambulante che, ogni sabato mattina, apre un grande mercato temporaneo, molto noto in città, nella Piazza della Vittoria che si affaccia sul fiume Talvera all'inizio del Corso Libertà. Il concetto del progetto è trasformare una risorsa di natura geografica, la vicinanza d'impresе in uno stesso areale, in un'impresa di gestione a carattere collettivo finalizzata allo sviluppo del commercio, nel contesto di un programma locale di riqualificazione urbana. La pratica è diffusa in Italia e in Europa.



Apertura della festa "In Corso" a Corso Libertà (Bolzano) – foto inviata dal Comune di Bolzano

Una fitta rete di negozi non è solo un settore economico. È anche uno spazio di socialità e una struttura urbanistica poiché riguarda l'abitabilità dei luoghi per tutti gli abitanti

Il commercio è un settore economico e produttivo in profonda trasformazione da decenni in tutto il mondo e riguarda: le taglie delle imprese e delle superfici di vendita, le maglie territoriali e urbane di insediamento, la differenziazione merceologica, le forme di accessibilità e altro. Si tratta di una razionalizzazione di tutte le componenti produttive al fine di migliorare la redditività economica dell'impiego di capitale finanziario e umano. Ma il commercio non è solo un settore economico; è anche uno spazio antico di socialità e una struttura urbanistica poiché riguarda l'abitabilità dei luoghi per tutti gli abitanti. Questo ragionamento intende comprendere la portata dell'impegno profuso nel progetto CCN dal Comune di Bolzano.

Il comparto del piccolo commercio familiare o individuale è il più esposto alle crisi e rischia di scomparire in molte aree del mondo. Il negozio svolge un servizio che ha accompagnato, nella storia dell'insediarsi delle popolazioni, ogni forma insediativa. La fitta rete di negozi diffusi e il piccolo commercio ambulante sono stati, fino a pochi decenni fa, la leva dell'abitabilità delle città poiché garantivano l'approvvigionamento delle derrate alimentari in modo capillare su tutto lo spazio abitato. La crisi attuale dei negozi tradizionali nelle aree urbane, e tanto più negli insediamenti diffusi, misura la rivoluzione avvenuta negli abitanti circa gli usi degli spazi urbani e del loro tempo personale. Ciò è stato causato dall'intreccio fra sviluppi delle telecomunicazioni, trasporti, globalizzazione del mercato del lavoro e de-standardizzazione degli orari di lavoro postindustriale. Ma questa verità induce frettolosamente a pensare che la perdita della fitta trama dei negozi lungo le strade sia un destino dei tempi nuovi e che, pertanto, nulla di strategicamente importante si possa fare.

La fine dei piccoli negozi frammisti a bar e servizi di ristoro che si insinuano lungo le rive di strade e stradine segna la perdita della socialità sulla strada e di quella subito fuori casa, che è stata la forma d'urbanità storica delle pratiche quotidiane di vita. Certamente questo è avvenuto nelle città di cultura mediterranea, dove la grammatica degli spazi pubblici e privati fa leva sulla continua articolazione dello stare prossimo l'uno all'altro, abitazione e negozio, e l'intreccio della doppia maglia copre tutta la città. Nelle città del mondo ci sono - come testimonia al meglio l'organizzazione funzionale dei servizi nello spazio sterminato delle metropoli statunitensi - vaste aree urbane prive di negozi e prive, quindi, della struttura più popolare della socialità. Certo, le grandi superfici di vendita sono insediate secondo la ratio di un accesso ben calcolato, con l'automobile, nel bacino di attrazione, ma non con i piedi. Ed è proprio questo dato che modifica la strada come spazio di socialità e la riduce a struttura di circolazione veicolare.

Peraltro, tutt'altro che definitivamente finito, il negozio sa insinuarsi in nuove nicchie di mercato, sa specializzarsi su una domanda inevasa dalla grande distribuzione, sa interpretare nuovi orari e ritmi dell'abitare di oggi e, pertanto, nuovi clienti. Per tutto questo, il destino del negozio è un serio problema urbanistico e della cultura politica locale. Siccome i territori del vasto mondo sono assai diversi, in un'ottica di cooperazione fra territori anche lontani il tema urbanistico delle maglie del commercio al minuto merita riflessione e sperimentazioni attente per individuare buone pratiche. Il caso CCN di Bolzano indica una strategia di azione e l'impegno di una classe dirigente attiva sia in ambito pubblico che in quello privato, la quale si è fatta carico del problema.

Due progetti paralleli da mettere in risonanza

Gli studi su casi CCN³ indicano che esistono modi diversi di progettarli, anche in ragione dell'investimento finanziario. Gli studi mostrano che è facile avere un rapido successo formale (es. fare un'associazione d'imprenditori), ma che esso è spesso effimero per la debolezza della visione strategica della governance. Ad esempio, la formazione strategica degli attori in gioco

³ "Retail and public policies supporting the attractiveness of Italian town centres: The case of the Milan central districts" di Corinna Morandi e "I distretti del commercio in Veneto: proposte e strategie per la rigenerazione urbana" di Luca Tamini

non è usuale e viene spesso tralasciata; i decisori non conoscono bene quel tipo di formazione detta *imparare facendo* che accompagna gli attori durante il lavoro sul terreno ed è basata su ciascuna personale esperienza di quel lavoro in corso.



Festa organizzata dai commercianti di Corso Libert  (Bolzano) – foto inviata dal Comune di Bolzano

Nel 2011 il Comune di Bolzano ha avviato, e continua anche oggi, un ampio progetto di riqualificazione dell'area urbana attraversata dal Corso Libert : una nuova Grande Biblioteca, un parcheggio multipiano in Piazza della Vittoria, un riordino delle scuole e altro. Questo grande progetto, che scorre in un tempo parallelo a quello di CCN, attrarr  nuovi flussi di presenza, ad esempio nella grande biblioteca e nelle scuole, differenzier  i profili dei nuovi possibili clienti dei nostri negozi, dar  un maggiore valore economico agli investimenti immobiliari: sono tutte risorse nuove che gli imprenditori commerciali possono e potranno utilizzare. Ma i tempi di realizzazione delle opere pubbliche non sono davvero accertabili a priori perch  molte sono le variabili in gioco in mano a decisori indipendenti e gli imprenditori del Corso non hanno voce in capitolo. Certamente, la quantit  e prossimit  dei lavori edilizi disturberanno, non si sa per quanto tempo, le attivit  commerciali producendo degrado, ulteriore incertezza, disagio alla circolazione.⁴

⁴ Master Plan della citt  di Bolzano http://www.comune.bolzano.it/urb_context02.jsp?ID_LINK=3543&area=75

Lo stato del commercio sul Corso Libertà all'avvio del progetto. Gli imprenditori, le associazioni, il contesto urbano. La risorsa strategica che fu utilizzata

L'area urbana e il Corso Libertà sono un insediamento storico di buona architettura e buona urbanistica e furono progettate da un grande architetto italiano di epoca fascista (questo non è dimenticato) a ridosso del centro antico della città che una volta apparteneva all'Austria. Ciò nonostante, l'area, il Corso e il suo commercio nel 2011 erano poco attrattivi; i negozi iniziavano a chiudere e gli imprenditori non avevano una tradizione di lavoro in comune. Nel 2011, le tre associazioni del commercio proposero agli associati e al Comune l'idea del Centro Commerciale Naturale, in merito al quale la Provincia aveva emanato una legge d'indirizzo. La proposta escludeva la possibilità di operare con un ampio investimento finanziario. Economia in declino, imprenditori privi di strategia in comune, incertezza del futuro, presenza di un lungo cantiere nella zona non erano buone premesse.

Il Comune pensò di operare valorizzando le risorse del territorio e, specificamente, le risorse umane del territorio. Esso propose ai suoi iniziali interlocutori di utilizzare la *dottrina di azione pubblica* sperimentata dal 1992 nella gestione co-progettata del Piano dei Tempi (Bonfiglioli et al., 2000). Il Comune condusse questo piano, e anche i successivi, con l'accompagnamento del Politecnico di Milano e iniziò un lungo partenariato europeo, che dura tutt'ora, di città e università per l'eccellenza territoriale e i tempi della città (Progetto Eurexter del Fondo Sociale Europeo)⁵. Questo insieme di attività locali ed europee fu gestito in una visione strategica: formò, e continuò a formare, attori, attrici, tecnici e dirigenti di ciascun progetto nella logica "imparare facendo"; operò per progetti pilota co-progettati con tutti i portatori d'interessi presenti nell'arena di ogni singolo progetto che fu intrapreso.

Questa strategia di *crescita cumulativa e diffusiva delle risorse umane dal basso* ha permesso di:

1. portare a buon fine la maggioranza dei progetti;
2. lavorare con diversi territori europei scambiando buone pratiche;
3. disperdere, nel corpo sociale locale, le competenze e il consenso di quello che è diventato un vero e proprio paradigma dell'agire pubblico in forma partenariale pubblico/privata su iniziative co-progettate.

Bolzano, e successivamente Bergamo⁶, sono ancora oggi città leader in Europa del progetto "tempi della città" con Lione e altre città europee. La rete di università europee ha fatto formazione continua e ha impiantato master nelle proprie sedi; ha accompagnato i progetti delle città e ha sviluppato la dottrina dell'urbanistica degli spazi e dei tempi sistematizzando l'esperienza senza troppo separarsi dalla riflessione comune di tutti i partner dei progetti, che veniva condotta in sistematici incontri internazionali.

⁵ Tempo territorial. Réseau national des acteurs des démarches temporelles. www.tempoterritorial.fr

⁶ Piano dei tempi e degli Orari della città di Bolzano e piani precedenti: http://www.comune.bolzano.it/context.jsp?ID_LINK=1107&area=154.

Città di Bergamo, Piano dei Tempi e degli Orari: <http://www.comune.bergamo.it/servizi/Menu/dinamica.aspx?idSezione=3780&idArea=1182&idCat=1195&ID=1925&TipoElemento=pagina>

Il ruolo del Comune per integrare il progetto del commercio e quello della riqualificazione urbana. Un problema di governance

“Co-progettare assieme” è una filosofia di partecipazione di natura inclusiva. È una strategia per governare, verso l’obiettivo desiderato, una pluralità di attori, singoli e/o istituzionali, pubblici e/o privati legati da un *agreement* di fini e responsabilità. Il Comune, nel nostro progetto CCN, si è preso il compito d’integrare le azioni dei commercianti con quelle di riqualificazione dell’area urbana attraversata da Corso Libertà, essendo presente nell’uno e nell’altro versante con due diverse forme di responsabilità. Nella trasformazione dell’area urbana, il Comune svolge il ruolo istituzionale a lui delegato dalla Costituzione dello Stato, poiché il progetto è parte del Master Plan del nuovo Piano urbano comunale (Puc), che è un piano urbanistico generale.



Locandina della festa “In Corso” a Corso Libertà, Bolzano – foto inviata dal Comune di Bolzano

Nel progetto CCN, il Comune assume i compiti di partner di un’azione con attori privati (gli imprenditori e le tre associazioni di categoria). Questa posizione va giustificata pubblicamente e acquisito un consenso più generale di quello dei diretti interessati. Qui la dottrina dell’urbanistica degli spazi e dei tempi della città ha svolto un ruolo decisivo. Il Comune decise, con la diffusione e l’approvazione che questa pratica ha avuto a Bolzano, di fare di CCN un Progetto Pilota per la città. I partner dettero il consenso alla scelta.

Un progetto pilota (Pp) è tale se, per qualche suo carattere esemplare, diventa oggetto di studio e formazione, diventando così replicabile in casi analoghi. Funziona così: il progetto è tradotto, da uno o più operatori interessati a valorizzare l’esperienza (nel nostro caso Il Comune), in un

modello del tipo “cosa abbiamo fatto per avere successo” e poi riusato come buona pratica. In breve, un progetto pilota è un generatore di buone pratiche che si diffondono nel tempo e nel territorio che lo ha generato. Oppure è tradotto per essere ospitabile in territori di diversa cultura. Il Pp, adattandosi a circostanze diverse, diventa una tecnica sofisticata e flessibile, continuamente rimaneggiabile dall’esperienza che si accumula a ogni applicazione e diventa, così, diffusamente nota e sempre più affidabile.

Andare a caccia di pionieri

Un ulteriore pilastro del metodo co-progettare assieme è “puntare sui pionieri”. Vediamo il loro ruolo e come si fa a scovarli. Un progetto mobilita interessi e, pertanto, esistono sempre pionieri interessati a portarlo a buon fine. Occorre trovarli, dandosi una struttura di governo del partenariato capace d’individuare in poche mosse. Il ruolo propositivo lo assumeranno da soli, liberamente. Essi non sono né rappresentanti degli altri, né in una relazione riservata con le istituzioni del partenariato. Nel caso in esame, alcuni commercianti avevano partecipato a progetti del piano dei tempi, conoscevano il metodo e sono stati i primi pionieri del caso CCN.

L’esperienza insegna che se la struttura di governance è ben costruita, allora bastano tre mosse per individuare i pionieri. Di solito sono tra quelli che non si lamentano, trovano le parole opportune, tacitano i rissosi dell’assemblea, trovano pacate e buone mediazioni per fare un passo avanti. In breve, hanno una visione strategica del progetto anche se non hanno competenza professionale specifica. Non sono necessariamente dei leader e, certamente, non si comportano come tali. Sanno trascinare gli altri a una conclusione e, spesso, al successo. Qui riposa e si esprime l’intelligenza collettiva del territorio, nelle circostanze presenti lì e ora, in parte prodotte dalla stessa storia del territorio e in parte costruite sapientemente dai decisori usando e revisionando la dottrina delle buone pratiche.

La struttura di governance del progetto CCN

La struttura partecipativa sperimentata per molti anni con successo in casi diversi e territori è così fatta:

1- Il *Gruppo di lavoro temporaneo interdipartimentale del Comune* è costituito da dirigenti e tecnici scelti nei settori impegnati nell’attuazione dei progetti urbanistici. Il gruppo è temporaneamente diretto e coordinato dalla dirigente dell’Ufficio Statistica e Tempi della Città che è ulteriormente incaricata di gestire per il Comune il partenariato con CCN. Lo scopo di questo gruppo è informare e regolare, al meglio possibile, la tempistica dei progetti urbanistici tenendo conto di quelli intrapresi dal progetto CCN. Il guadagno reciproco di questa struttura di governance “a ponte” è di abbattere il disagio che i cantieri producono sulla vivibilità dell’area e le polemiche e i conflitti pubblici che generano;

2- Il *Tavolo tecnico* è costituito dalle istituzioni partner. È il tavolo di compensazione dei poteri di interdizione e la mediazione di solito è svolta dai partner politici. Sono presenti: i dirigenti delle tre associazioni, i due responsabili politici del Comune (urbanistica e commercio), i due alti dirigenti del Settore Statistica e Tempi della Città e dell’Ufficio Commercio del Comune. I partner del tavolo hanno il compito d’informare, di ascoltarsi reciprocamente, di dirimere i problemi istituzionali, di moderare preventivamente i conflitti latenti. In breve, si tratta di

tenere salde nel tempo le intenzioni dichiarate dalle istituzioni all'inizio del partenariato e mantenere un ambiente sereno per la crescita dal basso di una classe dirigente del progetto. È il tavolo che valuta anche l'ingresso, magari temporaneo, di nuovi attori di spicco. Nel caso in esame, sono state valutate le proposte dell'Azienda di Soggiorno e Turismo e dell'Università di Bolzano, alcune imprese per sviluppare progetti *smart city* e altro. In altri progetti, al tavolo tecnico hanno partecipato anche i sindacati e i rappresentanti dei consumatori (tavolo quadrangolare);

3 - Il Tavolo di “*co-progettare insieme*”, è costituito dagli imprenditori del commercio e dai partner istituzionali già presenti nel Tavolo tecnico. È un tavolo aperto a tutti, ma, di fatto, raccoglie fin dall'inizio, oltre i partner istituzionali, i pionieri degli imprenditori. La presenza d'imprenditori al tavolo cresce man mano che aumenta la fiducia reciproca e quella posta nel progetto. Le presenze dei pionieri si definiscono di solito nell'arco di tre assemblee generali;

4- l'Assemblea generale dei commercianti approva le scelte strategiche, revisiona gli obiettivi, valuta i risultati parziali. Qui l'azione dei pionieri, la competenza negoziale e propositiva dei politici e dei tecnici del Comune, la volontà reale delle associazioni, sono messe seriamente alla prova. È la vera palestra difficile, dove crescono conflitti, consapevolezza, determinazione. È lì che si trovano le persone che costituiranno la classe dirigente del progetto e saranno pronte a gestirlo da sole.

Di tutte le buone azioni che sono state condotte, decisive per il successo del progetto CCN sono state quelle dei pionieri e anche la capacità di gestione inclusiva fatta dal personale politico e tecnico del Comune. Queste ultime, perché sono tutte donne, hanno competenza nelle pratiche di co-progettare insieme e anche nell'urbanistica degli spazi e dei tempi della città. I corsi di formazione internazionale, che furono impiantati a Bolzano, anche di livello master universitario, hanno formato competenze diffuse e di alto profilo. Queste persone sono presenti nelle iniziative del progetto in orari davvero atipici per dirigenti e amministratori del pubblico impiego: al sabato, nell'ora della pausa pranzo, alla sera. Ciò è stato possibile perché queste donne hanno, nel corso del tempo, imparato l'arte di utilizzare la flessibilità oraria del Comune di Bolzano e compensare gli orari atipici di lavoro con un ridisegno dell'orario in un altro momento del ciclo di lavoro del Comune, secondo la logica di *Kairòs*. La flessibilità oraria dei dipendenti comunali fu un progetto del piano dei tempi.

Conclusioni. Trasformare con la “logica di territorio”

La dottrina dell'urbanistica degli spazi e dei tempi, che è stata utilizzata nel caso di Bolzano, è nata nei territori europei di nuova industrializzazione post-fordista alla fine degli anni '80 del Novecento. È un approccio utile per ogni regione del mondo? Per l'esperienza personale di chi scrive, mi sento di rispondere affermativamente, se gli attori in gioco sono interessati a operare profondi cambiamenti nelle competenze già note delle politiche pubbliche anche partecipate; di battere strade nuove per adattare le azioni a ciascun diverso territorio nel presupposto che si intenda agire “nella logica del territorio”, valorizzando il *genius loci* di quel territorio e dei suoi attori/attrici sociali.

La strategia d'azione è semplice e utilizza anche tecniche già note: un partenariato fra attori privati con istituzioni pubbliche e, in questo caso, con il Comune che ha competenza in

urbanistica; il progetto pilota e la modellizzazione delle buone pratiche; la formazione nella logica "imparare facendo" per costruire una comunità che apprende; tenere aperto un ruolo ai pionieri; il tavolo di co-progettazione che è l'innovazione più importante.

Questo insieme di tecniche, in larga parte note, non va applicato come una tecnica. Prima della tecnica viene l'orientamento culturale ad agire nella logica di territorio per innestare un processo di trasformazione che potrà durare nel tempo e superare le fasi di declino solo se si sono mobilitate le caratteristiche locali. KIP fa un'analoga considerazione quando afferma nel suo Manifesto per Expo: "Siamo da anni impegnati in migliaia di buone esperienze di sviluppo a livello locale che hanno saputo trovare soluzioni efficaci a molti problemi creati dalla frammentazione economica, dalle dinamiche di esclusione e discriminazione, dalla burocrazia...". In breve, si può fare meglio.



Festa organizzata dai commercianti di Corso Libert  (Bolzano) – foto inviata dal Comune di Bolzano

Dagli anni '80 del Novecento l'urbanistica   profondamente cambiata: impostazione del piano, leggi, regolamenti, apparati tecnici, temi di progetto nuovi quali ambiente sostenibile e paesaggio. Possiamo parlare di una nuova fase della cultura urbanistica italiana (anche mondiale) dove aumentano e si differenziano le scale spaziali, oltre quelle comunali, assoggettate a regolamenti urbanistici. In breve, si sono arricchiti gli strumenti e i dispositivi amministrativi per piani e politiche di trasformazione dei territori a diverse scale spaziali. Ma l'azione *sui* territori non   necessariamente nella *logica di territorio*, non   nel paradigma "partire dal territorio". Quasi sempre, nelle politiche pubbliche di trasformazione, il territorio  

assunto come ambito spaziale e problematico, come spazio appropriato di un problema urbanistico.

Territorio, come concetto progettuale e politico, porta con sé una dimensione del tempo non di tipo cronologico, bensì di tipo storico. Territorio dice dell'abitare e di popolazioni abitanti e di civiltà locali e di confini e di relazioni qui/altrove. Territorio è una configurazione abitativa storica. Assumere la logica di territorio comporta avere sensibilità al tempo, saper leggere gli assetti spaziotemporali delle pratiche di vita, i ritmi e i calendari, i luoghi significanti per gli abitanti di solito dotati di un nome proprio, i tracciati storici che hanno connesso quella circoscrizione con altri luoghi e hanno creato abitudini ancora vive.

La logica di territorio si distingue dall'approccio territoriale perché introduce, esigendola, una particolare forma di razionalità che l'approccio territoriale non esige, anche se nei fatti a volte la frequenta. È la ratio che sa giocare, in una medesima arena di azioni, con *kronos*, cioè con l'ordine lineare del "prima e poi", e con *kairòs* il tempo non lineare del momento opportuno delle circostanze, messo in gioco nell'arena delle azioni dalla fisiologia di qualche processo sfuggito all'osservazione sistematica o semplicemente occulto. Non si tratta di una razionalità accademica, sofisticata, frequentabile da pochi eletti. Al contrario, è la razionalità usata dai più (degli umani) nelle pratiche correnti di vita e lavoro. È una razionalità certamente complessa che combina ragione oggettiva e sapienza dell'esperienza di vivere in quel contesto fisico e organizzativo.

Le madri sono maestre dell'arte di utilizzare questa doppia razionalità certamente complessa grazie alla loro esperienza di stare vicine alla complessità temporale del corpo umano, in carne e spirito, per usare un antico lessico. Noi esseri umani, e le madri meglio di tutti, sappiamo trovare giuste misure nelle cose e nel procedere tra rigidi schemi orari e piccoli/grandi accadimenti che scombinano l'ordine semplice degli orari. *Kronos* è il tempo con il quale noi tutti abbiamo costruito la civiltà moderna e la forma scientifica della ragione in molte regioni del mondo. E noi tutti, negli stessi territori del mondo, abbiamo messo all'indice, nel "privato", la razionalità complessa del fare crescere gli esseri umani che esige la presenza di *kairòs*.

Agire nella sfera pubblica dando valore alle risorse umane del territorio non è, pertanto, partire da risorse scarse e da basse competenze professionali; al contrario, se si riesce, agendo opportunamente, a liberare la sapienza umana del territorio, allora aumenta la ricchezza complessiva delle risorse e dell'intelligenza collettiva utilizzabile.

La logica di territorio è stata usata nel progetto di Corso Libertà a Bolzano. E la misura che questo avviene è data dal fatto che il progetto del commercio ha assunto tratti di una politica abitativa che riguarda i residenti, gli abitanti temporanei, i dipendenti delle organizzazioni insediate. Ulteriormente, il Comune si è dato una struttura per coordinare, nel tempo, i progetti urbanistici sull'area attraversata da Corso Libertà con le azioni del progetto commerciale. Oggi il coordinamento avviene, di fatto, solo in parte a causa della diversa scala temporale di messa in moto e attuazione di ogni singolo intervento urbanistico rispetto alle azioni del progetto CCN. Ma tutti gli attori in gioco continuano a lavorare in una logica che gli attori pubblici francesi chiamano *perspective*. Consiste nel preparare, per tempo, gli attori di quel progetto anche solo possibile e di costruire, per tempo, *l'outillage* mentale necessario ad agire. Cioè,

viene anticipata la formazione di una futura classe dirigente di quel progetto specifico, iniziando a discutere pubblicamente dei concetti e degli argomenti, delle difficoltà e delle risorse, dei casi analoghi da interrogare. Si forma, così, una sorta di classe dirigente finalizzata al caso e capace di accompagnare la nascita e poi la crescita di un progetto, dall'ideazione all'attuazione.

Conclusioni. Il ruolo delle donne

La dottrina dell'urbanistica degli spazi e dei tempi è nata, in Italia, alla fine degli anni '80 del Novecento come movimento delle donne, centralmente con famiglia, figli e lavoro (Benvenuti et al., 2008), per mettere al centro della trasformazione urbana il tema della *qualità della vita*. La KIP International School, tra i principi del necessario rinnovamento delle politiche di cooperazione e di ordinario sviluppo economico, ha messo la questione di dare spazio alle donne e alla loro specifica e originale competenza di conoscere profondamente i corpi viventi grazie alla loro cura. Le donne, in tutti gli anni di sviluppo delle politiche temporali territoriali - poi evolute nell'urbanistica degli spazi e dei tempi della città - sono state le attrici principali dei progetti pilota che furono intrapresi da numerosi Comuni delle città europee. E le donne sono ancora presenti nella costruzione della dottrina in campo teorico.

Ritengo che il risultato politico più significativo che hanno conquistato le donne nella vicenda dei "tempi della città", ma questa è una mia personale opinione, sia avere tolto (iniziato a togliere) la scala quotidiana del tempo e le pratiche quotidiane del vivere dal discredito che la sfera privata e domestica ha nella civiltà moderna. Il discredito è avvenuto come evento strategico della relazione uomo/donna. Il primato del lavoro remunerato per il mercato su tutti gli altri tipi di lavoro, fra cui quello di cura parentale o del mondo, è stato un altro pilastro della discriminazione che è avvenuta in epoca industriale.

Ebbene, la sfera privata screditata è l'habitat di vita della maggior parte delle donne nel mondo. Anzi, è l'habitat di vita di tutte le donne del mondo, anche di quelle che hanno un lavoro remunerato, almeno per una parte del loro tempo di vita. Quale competenza è diffusa ovunque presso le donne del mondo, quasi, si può dire, senza differenze tra di loro? L'esperienza di *oikos*, l'economia materiale della casa e, al centro, la trasformazione degli alimenti in cibo, accomunano le donne di qualsivoglia territorio del mondo abitato; e così la cultura femminile della relazione fra uomo e donna in *corpore vivo*, della relazione fra generazioni che educa le nuove generazioni alla parola, alla responsabilità, alla misura e alla libertà nel rispetto degli altri (Praetorius 2016).

Un progetto di trasformazione dei territori del mondo aperto dall'Agenda 2030 dell'Onu ha l'opportunità di dare, finalmente, valore a questa particolare e complessa competenza delle donne, tenendo aperti per loro degli spazi di azione oltre la sfera domestica, nella cura del mondo per la crescita materiale e culturale degli esseri viventi.

Riferimenti Bibliografici

- Benvenuti, M., Barbieri, P., Chiarabini, V., Cigarini, L., Masotto, G., Motta, S., Savoldi, O., Zanuso, L. (2008), “Il doppio sì. Lavoro e maternità”, in *Quaderni di Via Dogana*, Milano.
- Bonfiglioli, S., Mareggi, M., Zedda, R. (2000), “Città di Bolzano. Patto della mobilità e Piano dei tempi e degli orari. Una prospettiva europea/Mobilitätspakt und Zeitleitplan. Eine europäische Perspektive”, in *Urbanistica Quaderni*, n. 26, Istituto Nazionale di Urbanistica (Inu), Roma. Copie sono reperibili presso il Comune di Bolzano statistica@comune.bolzano.it
- Boulin, J.Y., Mückenberger, U. (2002) “La ville à mille temps” La Tour d’Aigues: Edition de l’Aube.
- Marramao G. (2005), “Kairòs. Apologia del tempo debito”, Laterza, Bari.
- Morandi, C. (2011) “Retail and public policies supporting the attractiveness of Italian town centres: The case of the Milan central districts” in *URBAN DESIGN International*, Vol. 16, pp. 227–237, Macmillan Publishers Ltd.
- Mückenberger, U., Boulin, J.Y. (1999) “Time in the City and Quality of Life in Europe” in *Best - European Studies on Time*, n.1, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Praetorius, I. (2016), “L’economia è cura. La riscoperta dell’ovvio”, curatela e traduzione di Adriana Maestro, IOD edizioni, Napoli.
- Tamini, L. (a cura di) (2014) “I distretti del commercio in Veneto: proposte e strategie per la rigenerazione urbana” in *La situazione economica del Veneto, Rapporto annuale 2014* www.unioncamereveneto.it