



# CITIES, un anno dopo

Rapporto intermedio sul progetto e sulle sue implicazioni per le politiche cittadine per la creatività - Marzo 2010

## INDICE

1.	Introduzione	2
2.	Attività 2009 - inizio 2010	3
	<i>A Modena</i>	
	<i>In Europa</i>	
3.	CITIES come canale di conversazione	6
	<i>I numeri di una conversazione</i>	
	<i>L'autoselezione: un motore dei processi sociali</i>	
4.	Elementi di una strategia per le industrie creative	12
	<i>Quale creatività: ricerca culturale vs. business</i>	
	<i>Quale leadership: top-down vs. bottom-up</i>	
	<i>Quali servizi: networking vs. collaborazione</i>	
	<i>Il Villaggio Artigiano Modena Ovest e la narrazione della città</i>	
	<i>Una proposta per il 2010</i>	

# Introduzione

A un anno dal suo inizio, il progetto CITIES - Creative Industries in Traditional Intercultural Spaces ha realizzato molte attività in diverse direzioni. Non crediamo di sbagliare dicendo che queste attività sono state molto più intense di quanto avviene normalmente in progetti di questi tipo. Questo è coerente con l'impostazione data dal Comune al progetto al suo avvio, ossia di usare i mezzi di CITIES (risorse finanziarie e un'arena di confronto internazionale) per investire nelle capacità dell'ente di fare governance sul tema della creatività. Questo è stato fatto imparando dai partners del progetto, e ancora di più con un'intensa interazione tra il Comune e una comunità di creativi modenesi che è venuta coagulandosi attorno a CITIES. Sentiamo il bisogno di uno sguardo che abbracci l'intero arco temporale in cui queste cose sono avvenute, e cerchi di restituire al Comune il senso di quanto è stato fatto e della direzione in cui il progetto e la sua comunità si stanno muovendo.

Questo rapporto si compone di tre parti. La prima contiene un elenco ragionato delle attività svolte, in ordine cronologico. La seconda espone alcuni dati sulla partecipazione dei creativi modenesi a CITIES, avvenuta attraverso modalità innovative per questo tipo di progetti, e conclude discutendo il valore aggiunto che queste modalità apportano al progetto. La terza discute le principali scelte che attendono CITIES, cercando di collocarle nella prospettiva delle politiche cittadine per la creatività, di cui CITIES vorrebbe essere un laboratorio.

Il rapporto è stato scritto da Alberto Cottica con il contributo dell'intero staff di CITIES.

# 1. Attività 2009 - inizio 2010

## A Modena

Il progetto di CITIES prevede per l'annualità 2009 le attività di mappatura, messa in rete dei creativi, ed elaborazione di una strategia per il progetto in quanto laboratorio delle politiche per la creatività in città. Ecco, mese per mese, le attività svolte:

- [gennaio] presentazione pubblica del progetto Cities a un primo gruppo di soggetti creativi e innovativi (presso il Centro Musica, circa 15 soggetti partecipanti)
- [febbraio] evento "Imprese creative e sviluppo locale - Un confronto tra esperienze italiane" tenutosi a Modena al Baluardo della Cittadella (online tutti i materiali)
- [marzo] primo aperitivo con il Local Support Group (al Bensone, circa 20 partecipanti; documento online)
- [aprile] primo workshop transnazionale su "Creative industries policy making, fundraising and partnership" a Modena. Relatori: Ugo Bacchella (Fondazione Fitzcarraldo di Torino) e Jesse Marsh (esperto in politiche per l'innovazione). Organizzazione Playshop a cura di CriticalCity (startup con base a Milano ma con un socio modenese), e contestuale discussione sul social network delle 4 proposte progettuali sviluppate: [1] Consorzio delle imprese culturali; [2] Banca delle opportunità [3] Fabbriche di cultura [4] La futura riqualificazione del Villaggio Artigiano di Modena Ovest (oltre 30 partecipanti; online i materiali e le discussioni generate prima e dopo l'incontro)
- [maggio] raccolta dati per mappatura tramite questionario online (circa 200 soggetti)
- [giugno] secondo aperitivo con il LSG e presentazione del programma di interviste qualitative ai creativi da realizzare nell'estate, in collaborazione con l'Università di Modena e Reggio Emilia (ai Giardini Ducali, circa 20 soggetti partecipanti) + presentazione di Cities al convegno "Design in mostra" di Napoli
- [luglio-settembre] interviste qualitative ai creativi del LSG (oltre 20, schede di sintesi online) + confronto con l'esperienza di Reggio Emilia;
- [ottobre] focus group per discutere risultati emersi dalle interviste qualitative (presso il Bensone, circa 15 partecipanti; proposta, schede e mappa dei creativi disponibili online - ad oggi la mappa è stata consultata circa 1000 volte)
- [novembre-dicembre] *call for ideas* per hub creativo in via Scudari e incontri di coordinamento e discussione (oltre 30 soggetti partecipanti);
- [gennaio 2010] partecipazione di rappresentanti del Laboratorio Città al Kublai Camp di Roma per presentare l'esperienza di Cities e il progetto di riqualificazione del Villaggio Artigiano

Società

- [febbraio] lancio idea della Settimana di CITIES a giugno 2010 e avvio tavoli di progettazione partecipata (media di 15/20 partecipanti per incontro) +
- Per le annualità 2010 e 2011 di CITIES è prevista la realizzazione dell'azione pilota, di attività di studio e analisi delle best practices e di formazione.

## **In Europa**

Contemporaneamente alle attività in locale, sono state portate avanti quelle di confronto e coordinamento a livello di partenariato - e quindi europeo. Le azioni previste a questo livello sono:

1. conoscenza e benchmarking
2. confronto internazionale
3. guida di best practice
4. esperienze pilota

La seguente tabella riassume le attività svolte in questo ambito nel periodo gennaio 2009 - inizio marzo 2010.

<b>CITIES: UN ANNO DI ATTIVITA' IN AMBITO EUROPEO gennaio 2009 – marzo 2010</b>				
<b>Fase</b>	<b>Attività</b>	<b>Data</b>	<b>Risultati</b>	<b>Documento</b>
1	Ricerca sui settori creativi nei paesi partner	Aprile – luglio 2009	545 questionari compilati	Cities benchmarking survey, results and conclusions
1	Realizzazione sito web	Settembre 2009	www.eucreativeindustries.eu	tutti i documenti e le informazioni sul progetto sono on-line
2	Tavola rotonda: imprese creative e sviluppo locale: un confronto tra esperienze italiane	Modena, 13 febbraio 2009	11 esperienze confrontate 80 partecipanti	Presentazioni relatori (varie)
2	Workshop: Fundraising and partnership	Modena, 1-2 aprile 2009	2 formatori di alto livello: Ugo Bacchella (Torino), Jesse Marsh (Palermo) 4 idee progetto elaborate	Presentazioni relatori: "A Contribution to the project development", "A short primavera" 4 documenti su idee progetto
2	Seminario Tematico: Design and visual art: creation of added value in cities public spaces	Klaipeda, 22-24 luglio 2009	3 formatori alto livello: Mark Davy (Londra), Marcus Neustetter (Johannesburg), Pier Luigi Sacco (Venezia)	Presentazioni relatori: "Klaipeda seminar summary"
2	Visita di Studio a Venezia/Porto Marghera	26-28 ottobre 2009	Principali incontri e visite: IUAV, La Biennale, Fondazione Bevilacqua Lamasa, Fuoribiennale, Foscarini, 4 imprese creative	Report study tour
2	Staff Exchange a Tampere	21 gennaio 2010	Principali incontri e visite: Demola, Himmelblau, the Hub, Creative Tampere, proAcademy, School of Art and Media	Report study tour
2	Visita di studio a Londra	10-12 Febbraio 2010	Principali incontri e visite: CIDA - Cultural Industries Development Agency, Arts Admin, South Bank, National Federation of Artist Studios provider, Rich Mix, imprese creative	Report study tour
2	Workshop "Private Initiative in Cultural Creative Environment"	Gijon 21-23 Febbraio 2010	Workshop con gli organizzatori di FETEN - International Fair of Theatre for Children, visite di studio, discussioni con gli stakeholder locali	
3	Visita di studio a Lisbona	Lisbona 3-6 marzo 2010	Principali incontri e visite: LX Factory, Santos Design District, ETIC Technical School of Image and Communication, Induscria (Creative Industries Platform of Lisbon region), Fabrica Braco de Prata, Parque Expo.	Report study tour

## 2. CITIES come canale di conversazione

Il progetto approvato dalla Commissione Europea prevedeva la costituzione in ciascuna città partner di un gruppo di sostegno locale che portasse la voce delle imprese creative nel progetto. Gli altri partner hanno scelto di fare questo individuando all'inizio del progetto un piccolo numero di imprese locali, che vengono consultate periodicamente. Questo metodo è ben sperimentato: temevamo però che, dopo i primi due o tre incontri, i componenti del gruppo cominciassero a perdere il filo del progetto - anche solo perché, con incontri molto distanziati nel tempo, basta perdersene uno per rischiare di smarrire il senso dell'operazione.

A Modena, invece, abbiamo deciso di pensare il gruppo di sostegno locale come (1) aperto all'ingresso di chiunque, venendo dalle industrie creative, ritenesse CITIES interessante, a progetto iniziato e (2) allargato. Questo doveva servire ad aumentare la capacità del progetto di incontrare nuovi soggetti. Il mondo creativo non sta mai fermo, e non è semplice seguire le sue evoluzioni: nella nostra esperienza, quando un'amministrazione locale prova a cercare relazioni con il territorio che non passino solo attraverso gli stakeholders noti, incontra quasi sempre soggetti nuovi e interessanti.

Il gruppo di supporto locale, quindi, invece di un elenco di nomi è diventato un canale di comunicazione tra il Comune e i creativi modenesi sul tema del futuro delle industrie creative della città. Per renderlo il più fluido possibile, gli abbiamo dato due modalità, entrambe il più sciolte, informali e semplici da usare possibile.

- il social network. A febbraio 2009 è stato aperto un gruppo CITIES su Kublai, un social network dei creativi italiani promosso dal Ministero dello sviluppo economico<sup>1</sup>. I vantaggi principali di questa modalità sono che è asincrona e always on (i partecipanti possono scegliere di partecipare in qualunque momento della giornata o della settimana, e possono interagire senza darsi appuntamento), che lascia tracce in forma scritta e che è gratuita. Un vantaggio collaterale - ma non trascurabile è la contestualizzazione di CITIES nella più estesa community italiana che si interessa di economia creativa e territorio (circa 1600 partecipanti, in crescita); in concreto, alcuni creativi non modenesi stanno partecipando alla discussione su CITIES e si è avviato un confronto, mediato dal Ministero, con altre amministrazioni italiane. Rappresentanti del Comune di Modena sono stati invitati a parlare di politiche per la creatività al convegno "Design in mostra" di Napoli (giugno 2009) alla sessione sugli spazi per la creatività del Kublai Camp a Roma (gennaio 2010). Gli iscritti al gruppo CITIES su Kublai sono, al momento in cui scrivo, 91.
- gli incontri-aperitivo. Abbiamo organizzato 10 incontri, in genere finalizzati a reclutare i creativi interessati a partecipare all'azione pilota di CITIES (prevista a partire dalla seconda metà del 2010), a portare loro aggiornamenti sulla situazione e prendere insieme le decisioni pertinenti. Questi incontri hanno permesso a

---

<sup>1</sup> <http://progettokublai.ning.com> Al momento di scrivere queste note Kublai ha oltre 1.600 creativi registrati e 250 progetti in discussione.

Comune e creativi di andare avanti insieme nonostante gli imprevisti che si sono verificati lungo il percorso. Inoltre - e forse più importante - hanno consentito il consolidarsi di un clima di rispetto e fiducia reciproca tra creativo e creativo e tra creativi e Comune. Su tutto l'arco del progetto il gruppo di CITIES ha segnalato la disponibilità dell'amministrazione a scendere sul terreno dei creativi; per esempio, è stata fatta la scelta di tenerle questi incontri nei luoghi della creatività e della convivialità (Bensone, Fusi Orari, Giardini Ducali) invece che nelle sedi istituzionali, e in orari serali.

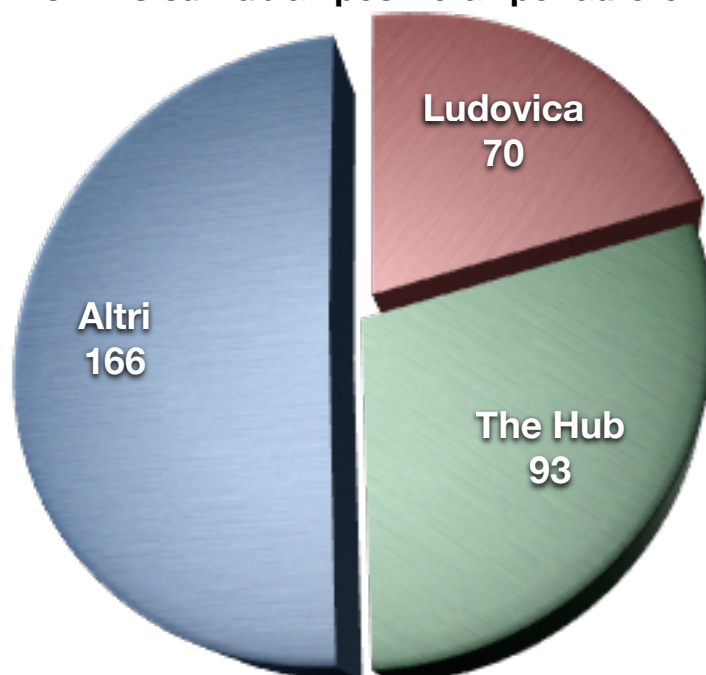
Dopo un anno di lavoro, si può sostenere che CITIES abbia aperto un canale di conversazione con i creativi modenesi "a banda larga", in grado di

1. mantenere una maggiore continuità rispetto alla modalità tradizionale di due-tre incontri focus group all'anno
2. coinvolgere un gruppo più grande nei numeri e molto più diversificato rispetto alla modalità tradizionale
3. collegare la conversazione di Modena a un contesto nazionale
4. contribuire a costruire un clima di collaborazione tra creativi e Comune.

### I numeri di una conversazione

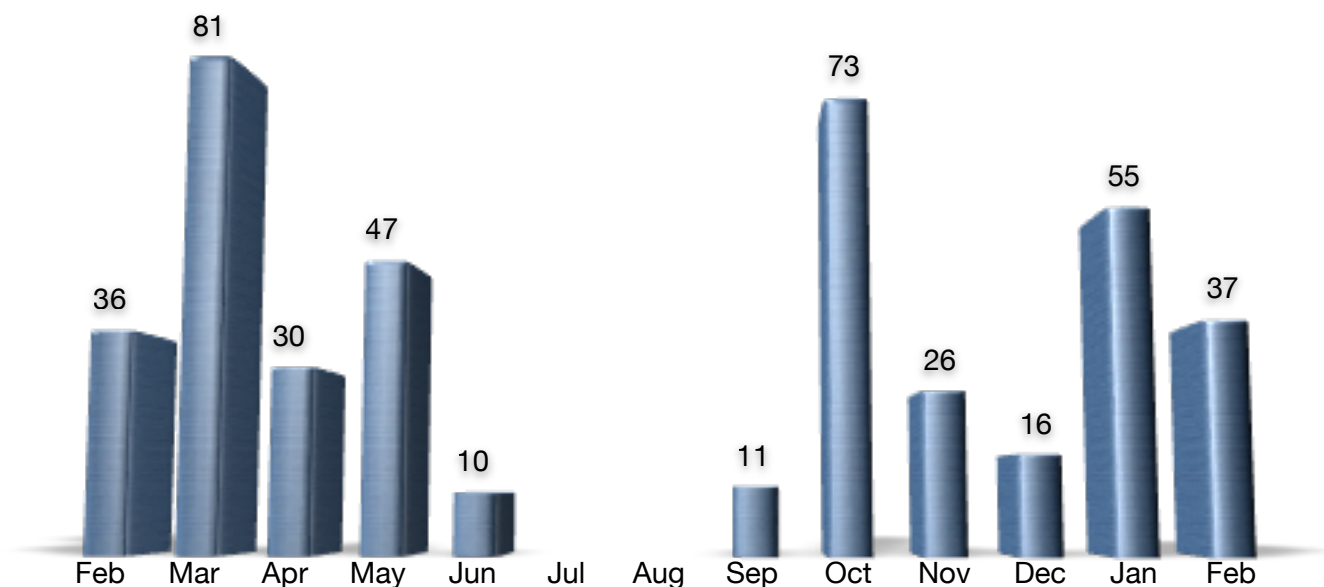
La parte online della conversazione sulle industrie creative a Modena avviata da CITIES ha raccolto, si svolge, come si diceva, attraverso un gruppo aperto sul social network di Kublai, che ha a oggi 92 iscritti. A fine febbraio sul gruppo erano state create 30 discussioni, che hanno raccolto un numero di risposte variabile tra 0 e 38 (la media è poco superiore a 10). In totale, il gruppo CITIES su Kublai registrava 327 post a febbraio 2010. Di questi, un po' meno di metà sono ascrivibili a tre soli utenti, che con più continuità hanno rappresentato CITIES: Ludovica per il Comune e Alberto e Marco per The Hub. Quella online è quindi una conversazione sostanzialmente bilanciata, in cui sia il Comune che la comunità creativa parlano, ma sanno anche ascoltare.

### CITIES su Kublai: post totali per autore



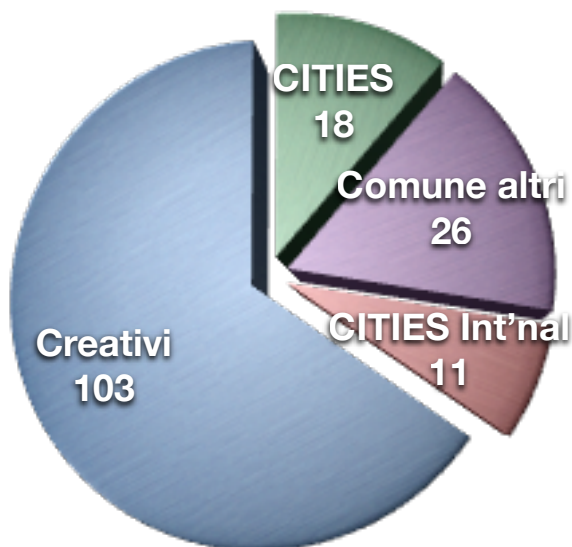
L'attività ha conosciuto naturalmente picchi e fasi meno movimentate, ma sembra essere stata abbastanza continuativa nel tempo. L'unica interruzione corrisponde ai mesi di luglio e agosto, in cui i creativi impegnati in attività culturali dedicano tutto il loro tempo al lavoro.

### CITIES su Kublai: attività febbraio 2009-febbraio 2010



CITIES ha anche realizzato 9 incontri in presenza (così chiamati per distinguerli dalle interazioni online), che hanno coinvolto 89 persone in rappresentanza di 52 imprese, associazioni, enti o altre organizzazioni, per un totale di 178 presenze. 39 individui e 27 organizzazioni sono stati presenti a due o più degli incontri<sup>2</sup>.

### Presenze per tipo di soggetto



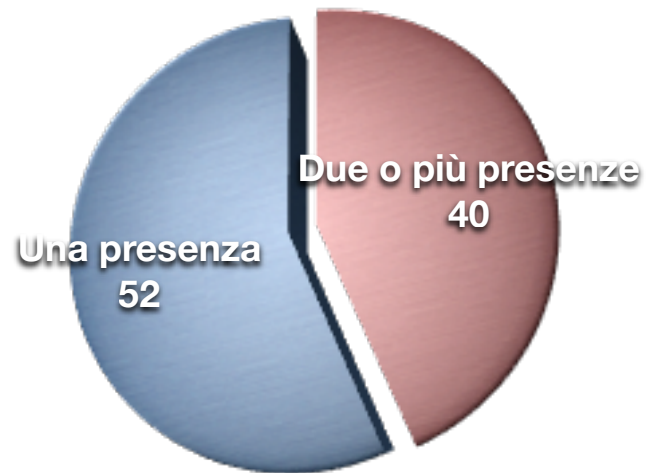
<sup>2</sup> La fonte dei dati sulle presenze agli incontri è costituita dai fogli firma compilati sul posto.



## Organizzazioni per numero di presenze



## Persone per numero di presenze



L'andamento nel tempo delle presenze agli incontri segue lo stesso andamento ciclico di quello dei post sul social network, con un picco di attività a marzo-aprile 2009, corrispondente all'avvio del progetto; uno a ottobre-novembre, corrispondente all'avvio dell'azione pilota; e uno ancora in corso a inizio 2010<sup>3</sup>.

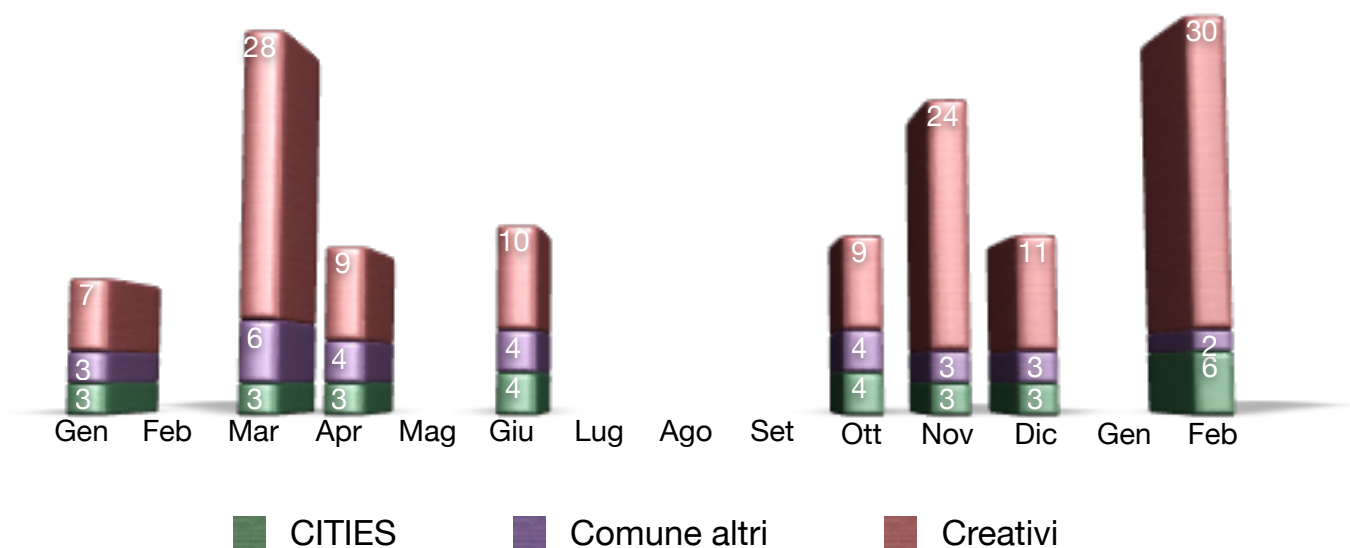
L'impressione è che i due canali principali aperti da CITIES, il social network online e gli incontri in presenza, si alimentino e completino a vicenda: in particolare, il primo è più continuo e incanala il desiderio di partecipazione nei mesi in cui è impossibile organizzare incontri fisici, come è successo in febbraio, maggio e ottobre 2009 e in gennaio 2010. Il secondo serve per condividere decisioni e rienergizzare la rete.

L'esame dei dati disaggregati mostra inoltre che i creativi si sentono liberi di scegliere la modalità di partecipazione che sentono naturale. Naturalmente vi è un gruppo molto agguerrito di persone che partecipano molto sia sul social network sia agli incontri, e questi sono in genere i soli partecipanti a una discussione pubblica come quella di CITIES. Ma accanto a questi vi sono persone che partecipano molto online ma non vengono agli incontri; e, viceversa, persone che seguono gli incontri ma non il social network. Il fatto che il social network racconti sempre ciò viene detto alle riunioni permette ai creativi di saltare qualche incontro senza perdere il filo del processo, e rende più semplice l'ingresso a coloro che scoprono in ritardo dell'esistenza del progetto.

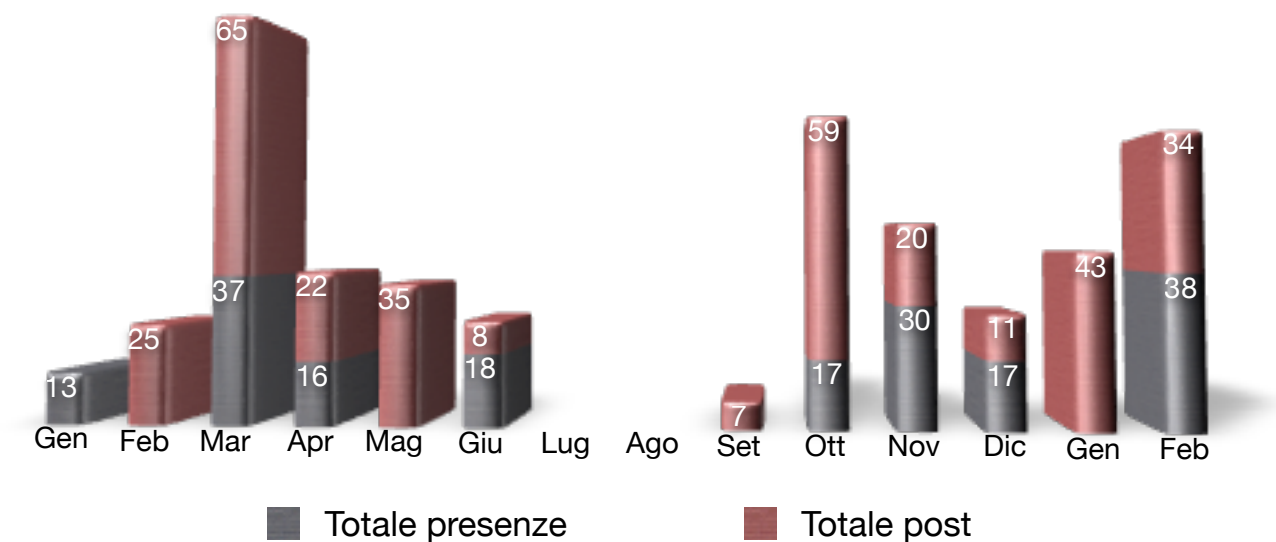
---

<sup>3</sup> Abbiamo escluso dai dati le 11 presenze dei partners europei di CITIES al Playshop di aprile, perché si è trattato di un'interazione sporadica.

## Presenze agli incontri gennaio 2009 - febbraio 2010



## Un anno di conversazione



Un'ulteriore generatore di contatti tra il progetto e la città è stata la mappatura dei creativi modenesi prevista dal calendario di CITIES. In aprile abbiamo lanciato un questionario online sulle imprese creative diffuso nell'estate 2009, a cui ha fatto seguito una serie di interviste qualitative realizzate tra luglio e agosto. La diffusione ha seguito un principio "virale", partendo dalla nascente community di CITIES e chiedendole di indicare altri creativi modenesi. Al momento in cui abbiamo chiesto l'aiuto della community in questo senso i questionari compilati

erano meno di 30, dopo un mese e mezzo dal lancio dell'operazione<sup>4</sup>. A inizio autunno avevamo raccolto 190 questionari compilati. Le interviste qualitative sono state 25.

Considerando i 330 post sul social network di Kublai, le circa 180 presenze agli incontri, i 190 questionari online e le 25 interviste arriviamo a un totale di oltre 700 momenti di interazione tra i creativi modenesi e il progetto, un numero del tutto imparagonabile a quelli realizzati dagli altri partners. Questo numero non tiene conto delle persone che hanno letto le discussioni sul social network senza scrivere (il sistema non le rileva) ed è una sottostima del numero reale di interazioni.

## L'autoselezione: un motore dei processi sociali

Il progetto CITIES è stato impostato per consentire ai creativi modenesi di autoselezionarsi per partecipare all'interlocuzione con il Comune, che riguarda CITIES oggi e potrebbe riguardare le politiche cittadine per la creatività domani. Ci sembra che l'architettura di CITIES abbia effettivamente consentito a ciascuno di scegliere la modalità e l'intensità dell'impegno da dedicare al progetto, da un'iscrizione al gruppo su Kublai che non si è (ancora?) tradotta in attività, fino alla partecipazione più assidua. Quello che non ci aspettavamo è che anche all'interno dell'ente Comune si mettessero in moto processi di autoselezione. All'avvio delle attività a gennaio 2009 CITIES era retto da un asse tra il settore cultura e il settore attività produttive; nel corso dei mesi, però, altri pezzi dell'amministrazione si sono avvicinati al progetto: marketing, patrimonio, urbanistica. Il momento di massima mobilitazione dell'amministrazione su CITIES si è verificato a novembre 2009. Da quel momento in poi si è assistito a un ridimensionamento del ruolo del settore marketing - collegato alla sopravvenuta indisponibilità dello spazio di via Scudari che si era pensato potesse ospitare il Temporary Hub. Ma il cambiamento più spettacolare è stata la progressiva disaffezione del settore attività produttive, che sta oggi considerando il disimpegno anche formale.

In compenso, il sostegno al progetto del settore urbanistica si è fatto sempre più convinto e concreto con il passare dei mesi. Urbanistica vede nelle imprese creative un elemento che potrebbe essere integrato con altri in un progetto assai impegnativo a cui sta lavorando, la riqualificazione del villaggio artigiano Modena Ovest. Costruita negli anni 50 come investimento (riuscitissimo) sulla capacità dei singoli modenesi di inventarsi imprenditori, questa area è oggetto di un profondo ripensamento che ne eviti la banalizzazione. Il settore urbanistica sta chiedendosi se i lavoratori delle *creative industries* non siano l'equivalente contemporaneo dei microimprenditori che andarono a occupare le unità abitative "casa e bottega" del villaggio artigiano, e su cui è stata costruita una parte importante della prosperità di Modena; e partecipa a CITIES per cercare di reclutare i creativi come interlocutori (certo non gli unici) delle proprie riflessioni. È in corso un tentativo di interlocuzione tra amministrazione e i proprietari immobiliari del villaggio artigiano, ma i funzionari che se ne occupano lo trovano lento, e a volte frustrante. Visto attraverso la lente di quel tentativo, il canale aperto da CITIES sembra loro molto agile e denso di relazioni, e questo rende relativamente facile inserire le sollecitazioni dei creativi nel loro processo. A febbraio 2010 urbanistica ha ospitato due incontri di CITIES all'interno del Laboratorio della città.

L'autoselezione da parte dei diversi settori comunali nel lavorare a CITIES è probabilmente un bene. Al di là dei paralleli storici con la creatività artigiana degli anni 50, quella delle industrie creative come pezzo importante dell'identità cittadina è una proposta nuova per Modena. Essa può crescere solo trovando adesione convinta da parte di una propria *constituency* e integrandosi con i temi che la città sente come importanti. Se queste due cose non accadono, è probabilmente sconsigliabile ostinarsi a imporle a tutti i costi una politica per la creatività.

---

<sup>4</sup> <http://progettokublai.ning.com/group/citiesculturaindustriesintraditionalinterculturals/forum/topics/modena-cercasi-impres>

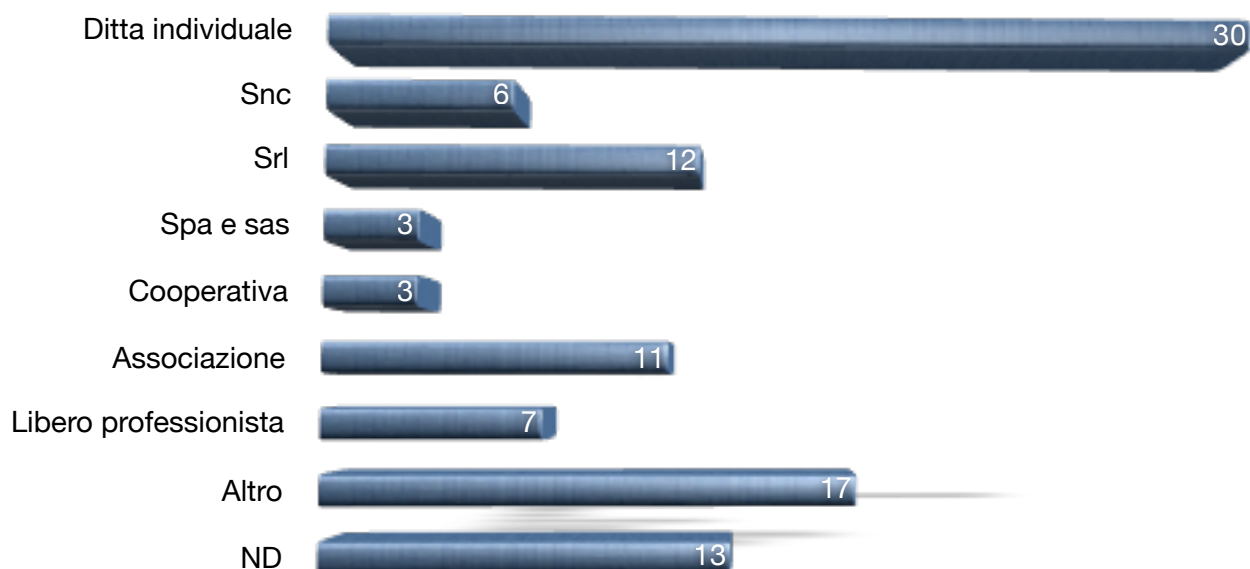
### 3. Elementi di una strategia per le industrie creative

Tra gennaio e febbraio 2010 si sono verificati cambiamenti importanti per CITIES. L'indisponibilità dello spazio di via Scudari rende necessario riprogettarne l'azione pilota, che su quello spazio si basava; e l'uscita del settore interventi economici dalla compagine del progetto sembra indicare che il Comune non crede nella creatività come volano economico. Per contro, altri settori dell'amministrazione, a partire proprio da urbanistica, stanno manifestando curiosità per il progetto. In una situazione così fluida, non è sempre facile individuare la strada da seguire. In questa terza parte del rapporto proviamo ad elencare le principali decisioni che attendono il Comune nel governare CITIES oggi, e le politiche cittadine per la creatività domani. La concludiamo con una proposta operativa.

#### **Quale creatività: ricerca culturale vs. business**

Fin dalle prime battute, CITIES cerca di formarsi un'immagine netta di chi siano i creativi modenesi. L'operazione di mappatura del 2009 fotografa una situazione che si presta male a semplificazioni eleganti:

## Creativi modenesi per forma giuridica, 2009



Il problema di questa situazione è che non è semplice distinguere i creativi con obiettivi di crescita del business da quelli orientati soprattutto alla ricerca artistica o culturale. Naturalmente le società vere e proprie apparterranno alla schiera dei primi; ma ci si può aspettare che le categorie più numerose (ditta individuale e altro) siano divise tra le due schiere. Anche le associazioni culturali vengono spesso usate come forma giuridica snella per le “startup culturali”: si parte con un’associazione, e ci si riserva di trasformarla in società se le cose vanno bene.

D'altra parte, le politiche funzionali ad aiutare a crescere i creativi che vogliono fare business sono nettamente diverse da quelle che servono ai creativi che vogliono fare cultura ma non si preoccupano troppo della loro crescita economica. Il Libro bianco sulla creatività distingue tra una visione della cultura come input della società della conoscenza e una che la concepisce come input della qualità sociale<sup>5</sup>. Il primo modello è molto presente nell’elaborazione delle società anglosassoni e scandinave, e concepisce la creatività come un tipo particolare di innovazione, a cui è molto contigua<sup>6</sup>. Quindi ne sottolinea gli aspetti di impresa, tecnologici e di ricerca scientifica dei mercati dei prodotti culturali. Il secondo modello è più vicino all’impostazione italiana, e concepisce la creatività come un servizio alla socializzazione; costruire contenuti culturali e fruirne insieme è ciò che rende una comunità umana se stessa. Quindi ne sottolinea gli aspetti di estetizzazione della vita quotidiana: moda, design, gusto. Le implicazioni di policy dei due modelli sono molto diverse.

Vista attraverso la lente di CITIES, Modena sembra in bilico tra queste due concezioni. Numericamente, nella comunità creativa prevalgono i produttori di contenuti culturali, come dappertutto: comunicatori, organizzatori di

<sup>5</sup> Santagata, W. (a cura di), 2009, *Libro bianco sulla creatività - Per un modello italiano di sviluppo*, Università Bocconi Editore, Milano

<sup>6</sup> La società della conoscenza e l’innovazione stessa sono a propria volta mezzi per raggiungere il fine vero, una maggiore competitività. Questa discussione è in larga parte eredità dell’agenda di Lisbona, che mirava a fare dell’Europa l’economia più competitiva del mondo.

eventi, artisti. Ma essa è attraversata anche da una minoranza di imprese molto agguerrite dal punto di vista tecnologico, che intrattengono rapporti commerciali con Milano: Melazeta (animazione 3d, computer games online), FUSE Creative Lab (soluzioni tecnologiche di interaction design), Saidmade (prodotti e servizi per il web 2.0), CriticalCity (alternate reality games basati sul web). Il vincitore del Kublai Award 2010 è un progetto guidata da una giovane creativa modenese, Ottavia Spaggiari, che sta lavorando su tecnologie low cost per rendere il cinema accessibile ai non vedenti e agli ipovedenti<sup>7</sup>. Per elaborare una strategia cittadina per la creatività occorre figurarsi che ruolo ci si immagina che abbiano i creativi dei due diversi tipi nella Modena che si intende costruire.

### Quale leadership: top-down vs. bottom-up

Un altro nodo di CITIES è individuare una possibile alleanza di soggetti che hanno interesse alla posa in opera di una politica per una città più creativa. A differenza di molte città che hanno abbracciato con convinzione l'obiettivo di diventare creative, Modena non è in crisi. Alcuni fattori, certo, consigliano attenzione (forte immigrazione, invecchiamento della popolazione, una certa stanchezza nello stile di *governance* che tanto successo ha avuto nei decenni passati), ma complessivamente il modello Modena funziona. La stessa comunità di creativi che fa riferimento a CITIES oscilla tra insoddisfazione per le potenzialità non sviluppate e appagamento per la qualità della vita in città; alcuni tra i soggetti più dinamici tendono a incanalare la loro energia nel coltivare relazioni con aree più creative - Milano in particolare - invece che nel tentare di trasformare Modena nel senso che servirebbe loro. Non sembra che i creativi di Modena esprimano una forte domanda bottom-up di politiche per la creatività, né che proponano con convinzione la creatività stessa come motore economico, sociale e identitario della Modena che verrà.

Chi sembra avere una proposta da fare è il Comune, che per missione e per tradizione amministrativa cerca di spingere lo sguardo nel futuro e di prevenire possibili crisi. La proposta di CITIES è di provare a spingere la città verso una mentalità più favorevole all'innovazione, come una specie di polizza di assicurazione contro una possibile stagnazione del "modello Emilia". Questa proposta è stata formulata in modo chiaro e autorevole alla comunità dei creativi; questi, però, alternano momenti di entusiasmo ad altri di ripiegamento. Non è quindi chiaro fino a che punto è appropriato che il Comune adotti una leadership top-down; senza una forte componente di energia sociale bottom-up rischia di mettere in piedi una strategia magari anche lungimirante, ma su cui può essere faticoso mantenere alta la tensione<sup>8</sup>.

### Quali servizi: networking vs. collaborazione

I creativi modenesi sono ben disposti alla collaborazione. Alcuni di loro si sono scoperti a vicenda attraverso CITIES, e questa non è una sorpresa: nell'esperienza del gruppo di The Hub condividere uno spazio di discussione trasparente e presidiato contro polemiche e maldicenze fa questo effetto. Di fatto, la richiesta più chiara che la comunità di CITIES fa al progetto è proprio di aiutarli a stringere rapporti più stretti tra loro.

Non è però del tutto chiaro come fare questo. I modelli più diffusi sono due. Il primo ("agenzia matrimoniale") è basato sulla creazione di occasioni sociali in cui presentare le une alle altre persone con interessi comuni: in

---

<sup>7</sup> <http://progettokublai.ning.com/group/filmvoicesascoltareilcinema/forum/topics/podcast-al-cinema>

<sup>8</sup> Occorre però dire che molti creativi sentono di non potere perdere l'occasione di CITIES. Una discussione particolarmente intensa si è sviluppata sul social network dopo una mia presentazione dei risultati della mappatura, in cui facevo notare che Modena non è affatto obbligata a svilupparsi come città creativa. <http://progettokublai.ning.com/group/citiesculturaindustriesintraditionalinterculturals/forum/topics/incontro-al-bensone-ecco-le>

The Hub

Europa questa strada è stata percorsa con convinzione dall'Institute of Contemporary Art sotto la direzione di Philip Dodd, consigliere del Primo ministro Blair sui temi dell'economia creativa. Il secondo ("lavorare per la comunità") consiste nella creazione di occasioni di collaborazione, per esempio la realizzazione congiunta di un evento. Questo è il modello utilizzato nella precedente esperienza di The Hub in Veneto, in Abruzzo, in Basilicata.

I vantaggi dell'"agenzia matrimoniale" sono la rapidità e i bassi costi di esecuzione. Per contro, questo servizio presuppone utenti già consapevoli del valore del networking: funziona tanto meglio quanto più avanzati sono i creativi e quanto più si colloca in un luogo dove regna un alto grado di fiducia reciproca tra creativi e istituzioni. I creativi più marginali rischiano di non comprendere il valore della proposta, e di rimanere esclusi dalla rete di relazioni che questi eventi promuovono.

Il modello "lavorare per la comunità" è più efficace nello stanare i creativi facendo appello al fascino dell'azione concreta: quando bisogna fare, non c'è tempo per ripicche e litigi, e dopo qualche tempo i creativi si accorgeranno che stanno lavorando bene insieme, e che di litigare non c'è proprio bisogno. Per contro, ovviamente, è un modello assai più lento.

## **Il Villaggio Artigiano Modena Ovest e la narrazione della città**

Un'altra decisione importante per CITIES è come porsi nei confronti del progetto di riqualificazione del Villaggio Artigiano Modena Ovest. Il settore urbanistica considera i creativi interlocutori potenzialmente interessanti, e certo partecipare in modo attivo alla discussione sul VA collocherebbe le imprese creative nel luogo in cui la città fa le sue scelte strategiche. D'altra parte non è chiaro quale interesse possa rivestire, per esse, questa partecipazione; e non è affatto scontato che essi siano attrezzati per prendervi davvero parte.

La storia dei villaggi artigiani a Modena è affascinante. Nella situazione di grave crisi occupazionale maturata con la fine della guerra e dell'autarchia, la giunta comunale sceglie di penalizzare la rendita immobiliare, incoraggiare gli operai licenziati dalle grandi imprese del periodo bellico a trasformarsi in artigiani, rendere disponibili spazi per la produzione a prezzi molto al di sotto di quelli di mercato. Il sindaco Corassori convince personalmente tanti suoi concittadini ad assumersi il rischio di farsi imprenditori; in questo modo non solo getta le fondamenta del benessere di oggi, ma dà vita alla narrazione della città, la storia con la quale Modena ha rappresentato sé stessa per tanti anni.

Di una narrazione forte - conoscersi per progettare il proprio futuro - la città continua ad avere bisogno. Il confronto con la vicenda del VA ha questo importante vantaggio collaterale: che ricorda ai modenesi del presente che la loro prosperità è stata costruita puntando sugli individui, sull'assunzione di rischi di impresa, sulla capacità di fare e su policies cittadine visionarie.

## **Una proposta per il 2010**

Pur con tutte le cautele del caso - sempre consigliabili quando si tratta di fenomeni sociali, e a maggior ragione nella fase di profondo cambiamento attraversata da CITIES - vorremmo avanzare una proposta per concludere il progetto in modo che esso adempia alla sua funzione di laboratorio per le politiche cittadine per la creatività. Ecco come si potrebbe affrontare le questioni aperte nelle sezioni precedenti.

1. Sembra consigliabile usare con convinzione il Villaggio Artigiano Modena Ovest e la sua storia come generatore di senso e contesto. Attraverso questa lente è possibile attribuire (tentativamente) ai creativi un ruolo positivo: se investono in se stessi possono creare le basi per un nuovo ciclo di prosperità e sviluppo. Il

ruolo dell'amministrazione? Sostenerli fornendo loro servizi alla produzione a basso costo, ma non proteggerli.

2. In questa logica, diventa molto naturale porre al centro delle politiche per la creatività le imprese creative, quelle che hanno obiettivi di crescita e di business, non solo di espressione culturale. Si noti che questo spinge Modena verso un'idea anglosassone delle politiche per la creatività, in cui i legami tra questa e l'innovazione e l'attenzione agli aspetti di business culturale vengono sottolineati e incoraggiati. Naturalmente questo non significa trascurare i singoli creativi e gli artisti; significa però spingerli a crescere e a misurarsi con un mercato il più ampio possibile. Ci si può rappresentare il mondo della creatività come due cerchi concentrici: in quello centrale stanno i creativi orientati all'impresa e all'innovazione, quelli che si pongono come eredi diretti degli artigiani-imprenditori-innovatori modenesi del dopoguerra. Nel cerchio periferico stanno creativi con interessi e competenze diversi dai primi, ma che con essi condividono l'ethos della creatività. E' interesse del policy maker rendere il confine tra i due cerchi trasparente e facile da attraversare, perché l'innovazione nasce nella relazione tra persone abbastanza diverse da stimolarsi a vicenda<sup>9</sup> (oggi i creativi del cerchio interno cercano relazioni fuori da Modena, dove lamentano di non avere interlocutori) e perché il secondo cerchio può servire da serbatoio di reclutamento per il primo. Il messaggio è che i creativi - come ieri gli imprenditori - non sono tali per diritto di nascita, ma per scelta, adesione all'ethos creativo e duro lavoro. Questo implica che la policy è indipendente dalle rendite di posizione: come Corassori e la sua giunta costruirono una politica industriale senza le grandi aziende inefficienti, che in quel momento "erano" l'industria a Modena, così oggi la città può costruire iniziative per la creatività, o perfino quartieri creativi, con chiunque abbia numeri ed energia.
3. La storia del Villaggio Artigiano ha qualcosa da dirci anche circa lo stile di leadership con cui proporre alla città le azioni di CITIES oggi e le nuove politiche domani. Lo stile amministrativo della giunta Corassori sembra, a noi che lo studiamo oggi, un riuscito mix di pratiche bottom-up e top-down. È certamente top-down nella retorica, con il sindaco che si spende personalmente per spingere i suoi concittadini a scelte personali e professionali di portata molto vasta; ed è top-down negli strumenti, dall'esproprio all'ingegneria sociale del collocare gli spazi di vita privata e di lavoro nello stesso stabile. Ma vi è un importantissimo elemento bottom-up che gli impedisce di diventare autoreferenziale: per acquisire i capannoni-case nei villaggi artigiani, i lavoratori devono pagare, devono fare un investimento su se stessi. Il Comune mostra la via, convince, comunica, fornisce servizi, ma la sua politica non può decollare senza la partecipazione attiva dei cittadini che acquistano gli spazi. Anche CITIES può usare questo approccio (e ha cominciato a farlo, per esempio nel caso del Temporary Hub), pretendendo che i creativi svolgano un ruolo attivo in tutte le attività che vengono programmate.
4. Tra collaborazione e networking puro a noi pare che la scelta più sicura sia la prima. Se si decide di varare un progetto concreto è più probabile attirare persone interessanti che finora non hanno partecipato a CITIES, e un allargamento della comunità è senz'altro desiderabile. In più, la collaborazione più del networking favorisce i rapporti multilaterali e il senso di appartenenza a una scena. Questo non significa poi molto sul piano delle attività, perché i creativi modenesi potrebbero benissimo collaborare per organizzare incontri di aggiornamento, formazione e networking come le serate di The Club all'ICA, o Meet The Media

---

<sup>9</sup> Secondo ricerche recenti, ma già molto influenti, l'innovazione non avviene nella mente geniale di un inventore, ma piuttosto nell'ambito di relazioni chiamate generative. Semplificando, perché una relazione sia generativa occorre che le persone che la intrattengono siano abbastanza simili da comprenderci a vicenda, ma abbastanza diverse da indurre l'una nell'altra "shocks cognitivi" che le portino a vedere le cose con occhi nuovi, e quindi a ipotizzare nuove soluzioni ai problemi. Lane, D. e R. Maxfield, 2005, "Ontological Uncertainty and Innovation", *Journal of Evolutionary Economics*



The Hub

Guru a Milano. Significa invece molto sul piano del tipo di coinvolgimento, che vede i creativi dal lato dell'organizzazione e non solo della fruizione.

In conclusione, la nostra proposta è di dedicare l'azione pilota di CITIES a mettere in piedi un'azione sul territorio. Questa dovrebbe essere realizzata in collaborazione tra il Comune e i creativi modenesi. Il concetto che meglio permette ai creativi di collaborare a un progetto comune facendo ciò che sanno fare bene è quello di *piattaforma*: i creativi scelgono e realizzano i contenuti, mentre CITIES fornisce servizi, spazi e una regia per valorizzarli. Sia il Temporary Hub che la proposta attualmente in discussione, la Settimana CITIES, sono piattaforme.

Proponiamo inoltre di dedicare molta attenzione a costruire un'azione pilota che sia a misura delle imprese tecnologicamente più avanzate citate prima. Una loro partecipazione attiva e convinta avrebbe il senso di portare alla luce una specificità della creatività modenese che per ora è solo un'ipotesi, e cioè il suo orientamento alla dimensione di impresa e all'innovazione. Più importante ancora, essa renderebbe CITIES un laboratorio per le politiche della creatività cittadine decisamente orientato verso un'idea di creatività di tipo anglosassone, che ci pare più vicina alle corde della città.

Infine, proponiamo che questa azione sia progettata in modo da massimizzare le occasioni di networking tra i creativi modenesi; meglio ancora se il formato dell'azione pilota potesse coinvolgere qualche impresa creativa non modenese. CITIES dovrebbe essere visto come una prova generale di coalizione tra Comune, impresa creativa e creativi singoli per costruire insieme una città più innovativa. Connettere persone e idee è certamente parte del valore aggiunto di una simile coalizione, ed è un ruolo particolarmente adatto ad essere svolto da un ente pubblico.

Per concludere, consigliamo di sottolineare ad ogni passo il carattere sperimentale del progetto. CITIES non è una strategia per sviluppare Modena in senso creativo: è solo un piccolo laboratorio, partecipando al quale ci si può fare un'idea di quali vantaggi e quali problemi porterebbe alla città il dotarsi di una tale strategia. La coalizione tra i creativi e il Comune è ancora fragile, così come la consapevolezza dei primi di fare parte di una scena cittadina. Dare loro troppa responsabilità porterebbe, probabilmente, a un appesantimento delle relazioni e a una riduzione del potenziale innovativo della sperimentazione.