

a cura di
Giampaolo Nuvolati



■ Sviluppo urbano e politiche per la qualità della vita

STUDI E SAGGI

- 192 -

Sviluppo urbano e politiche per la qualità della vita

a cura di
GIAMPAOLO NUVOLATI

FIRENZE UNIVERSITY PRESS
2018

Sviluppo urbano e politiche per la qualità della vita / a cura di
Giampaolo Nuvolati. – Firenze : Firenze University Press, 2018.
(Studi e saggi ; 192)

<http://digital.casalini.it/9788864537368>

ISBN 978-88-6453-735-1 (print)

ISBN 978-88-6453-736-8 (online PDF)

ISBN 978-88-6453-737-5 (online EPUB)

Progetto grafico di Alberto Pizarro Fernández, Pagina Maestra snc
Immagine di copertina: © Robodread | Dreamstime.com

Certificazione scientifica delle Opere

Tutti i volumi pubblicati sono soggetti ad un processo di referaggio esterno di cui sono responsabili il Consiglio editoriale della FUP e i Consigli scientifici delle singole collane. Le opere pubblicate nel catalogo della FUP sono valutate e approvate dal Consiglio editoriale della casa editrice. Per una descrizione più analitica del processo di referaggio si rimanda ai documenti ufficiali pubblicati sul catalogo on-line della casa editrice (www.fupress.com).

Consiglio editoriale Firenze University Press

A. Dolfi (Presidente), M. Boddi, A. Bucelli, R. Casalbuoni, M. Garzaniti, M.C. Grisolia, P. Guarnieri, R. Lanfredini, A. Lenzi, P. Lo Nostro, G. Mari, A. Mariani, P.M. Mariano, S. Marinai, R. Minuti, P. Nanni, G. Nigro, A. Perulli, M.C. Torricelli.

La presente opera è rilasciata nei termini della licenza Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>).

This book is printed on acid-free paper

© 2018 Firenze University Press
Università degli Studi di Firenze
Firenze University Press
via Cittadella, 7, 50144 Firenze, Italy
www.fupress.com

SOMMARIO

INTRODUZIONE <i>Monica Bernardi, Giampaolo Nuvolati</i>	VII
1. QUALITÀ DELLA VITA E <i>SHARING ECONOMY</i> : UNO STRETTO LEGAME <i>Giampaolo Nuvolati</i>	1
2. TEMI GUIDA: INNOVAZIONE SOCIALE E <i>SHARING ECONOMY</i> . IL CASO MILANESE <i>Monica Bernardi</i>	13
3. <i>SMART CITY</i> IN EUROPA: A CHE PUNTO SIAMO? SPERIMENTARE E CO-CREARE, IL LABORATORIO URBANO DI AMSTERDAM <i>Letizia Chiappini, Serena Vicari Haddock</i>	29
4. MOBILITÀ SOSTENIBILE E MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ DELL'AMBIENTE URBANO <i>Matteo Colleoni, Massimiliano Rossetti</i>	47
5. LA RIDEFINIZIONE DEGLI SPAZI E DEI LUOGHI DEL LAVORO: IL CASO DEI <i>COWORKING</i> <i>Alberta Andreotti</i>	65
6. L'ABITARE CONDIVISO: INNOVAZIONE SOCIALE IN UN SISTEMA DI WELFARE FRAGILE <i>Silvia Mugnano</i>	81
7. LA DIGITALIZZAZIONE IN SANITÀ: IL CITTADINO PAZIENTE FRA TRADIZIONE E INNOVAZIONE <i>Mara Tognetti Bordogna</i>	95
8. LA SICUREZZA URBANA <i>Sonia Stefanizzi</i>	113

9. SHARING ECONOMY E TURISMO. IL CONTRIBUTO DELLE NUOVE GENERAZIONI <i>Elisabetta Ruspini, Monica Bernardi</i>	127
10. POLITICHE URBANE, SISTEMA-CIBO E CITTÀ. RIFLESSIONI A PARTIRE DALL'ESPERIENZA DELLA CITTÀ DI PORTLAND IN OREGON <i>Nunzia Borrelli</i>	149
11. LE SFIDE DELLA SCUOLA DI FRONTE ALLA COLLABORAZIONE CON GLI EELL E L'INNOVAZIONE DIDATTICA: PROGETTI DI APPROCCIO TERRITORIALE <i>Davide Diamantini, Giulia Mura</i>	167
12. SPERIMENTAZIONI DI AMMINISTRAZIONE CONDIVISA. IL CASO DI BOLOGNA <i>Monica Bernardi</i>	185
INDICE ANALITICO	203

SPERIMENTAZIONI DI AMMINISTRAZIONE CONDIVISA.
IL CASO DI BOLOGNA

Monica Bernardi

L'innovazione sociale sta entrando sempre di più nella vita delle città favorendone la trasformazione in *smart city* (Nam e Pardo 2011), tanto che è proprio l'innovazione sociale ad essere indicata come l'aspetto più pertinente per parlare di «città intelligenti» oggi (De Santis *et al.* 2014). Lo si evince anche guardando alle recenti strategie della programmazione europea che, in accordo con diversi autori (ad esempio Agyeman e McLaren 2016; Neirotti *et al.* 2014; Hollands 1998), sottolineano quanto l'aspetto tecnologico da solo non sia più sufficiente a qualificare le città come *smart*. In questo processo di trasformazione delle città in *smart city* è fondamentale la loro capacità di farsi piattaforma abilitante, semplificando e rendendo più rapido e agevole per cittadini e imprese l'accesso ai servizi pubblici; oltre a questo, come evidenziato anche durante l'edizione 2016 di Forum PA, di fronte ai cambiamenti sociali, economici ed istituzionali della società attuale, emerge l'importanza di fondare un nuovo paradigma di amministrazione locale (Iaione 2012). Ossia di procedere ad una trasformazione della Pubblica Amministrazione stessa, affinché essa si apra alla possibilità di introdurre innovazioni organizzative per una migliore definizione dei ruoli e delle competenze interne e assuma un approccio nuovo nella relazione con i cittadini. Innovazione sociale dunque come strumento per risolvere questioni di interesse generale attraverso forme partecipative e collaborative pubblico-private, che nell'ordinamento italiano sono legittimate dal principio di sussidiarietà orizzontale.

Il presente capitolo affronta una delle tematiche più emblematiche dell'innovazione sociale, ossia quella della *governance*, il principale parametro per valutare le performance amministrative e la capacità delle amministrazioni di utilizzare i nuovi strumenti di partecipazione e condivisione. Nello specifico, il capitolo si concentra sulla formula dell'«amministrazione condivisa» che prevede, a dispetto dei tradizionali modelli organizzativi, una collaborazione diretta tra cittadini e amministrazione.

L'idea di fondo è che la società italiana sia ricca di risorse grazie alle quali i cittadini possono abbandonare il ruolo passivo di «amministrati» che hanno ricoperto fino ad oggi, per diventare co-amministratori della città, integrando le proprie risorse con quelle dell'amministrazione, assumendosi una parte di responsabilità nel risolvere problemi di interesse

generale e confrontandosi con dipendenti pubblici adeguatamente formati e capaci di far funzionare questo modello.

Il riferimento è quindi ad un paradigma amministrativo nel quale i cittadini non partecipano semplicemente alle decisioni per la risoluzione dei problemi della collettività, ma, laddove possibile, contribuiscono attivamente con proprie azioni, propri stili di vita, proprie risorse alla risoluzione degli stessi, riducendo la necessità d'intervento pubblico (Iaione 2012). Sono sovrani: si prendono cura della città, in termini partecipativi e collaborativi, producendo un valore civico aggiunto e trasformando così i beni pubblici in beni comuni; sono solidali: attivano meccanismi di cura del bene comune per costruire una società in cui si possa vivere meglio; e sono responsabili: non delegano ma si attivano in prima persona, integrando le proprie conoscenze con quelle della città e dell'amministrazione. «L'amministrazione locale, quale livello di governo più vicino al cittadino, è l'ideale luogo di applicazione di questo innovativo modello relazionale che, rispetto a problemi cui l'amministrazione non riesce a rispondere da sola, consente di moltiplicare le risorse alleandosi con i cittadini» (Bonasora 2015).

Un'applicazione sperimentale di questa nuova modalità di governo della città, che sia non solo per e in nome dei cittadini, ma soprattutto con i cittadini stessi, è rappresentata dal caso di Bologna e dal Regolamento sulla collaborazione fra cittadini e amministrazione per la cura e la rigenerazione dei beni comuni urbani. Il Regolamento mette l'amministrazione nella posizione di essere un abilitatore che dà ai propri cittadini autonomia individuale e collettiva.

Caratteristiche, natura e modalità di sviluppo del Regolamento sono presentati nel paragrafo 3 del presente saggio.

1. Il percorso dell'amministrazione: da Stato Leviatano a governance collaborativa

Il ruolo dei poteri pubblici è molto cambiato nel tempo. Lo Stato-Leviatano, con il suo approccio da 'cane da guardia', ha lasciato il posto allo Stato-produttore e dispensatore di servizi di benessere (Welfare State); e a cavallo tra gli anni Settanta e Ottanta, allo Stato gestore si è sostituito lo Stato-Regolatore (Bobbio *et al.* 2014), arbitro nel libero gioco della concorrenza tra operatori privati.

Oggi assistiamo ad una spinta verso un'ulteriore transizione che vede una nuova dimensione istituzionale affiancarsi alle preesistenti: il cosiddetto Stato-Relazionale o Stato-Regia (Iaione 2014), ossia uno Stato in grado di governare reti di collaborazione tra diversi soggetti interessati al raggiungimento di uno scopo comune.

Per abbracciare questa tendenza (Bauwens 2012 e 2015; Iaione 2014 e 2016; Bollier 2015), occorre comprendere che i cambiamenti nel ruolo dello Stato, e a livello di attori coinvolti, richiedono inevitabilmente un rin-

novamento delle strutture esistenti e una riconcettualizzazione di come il governo può lavorare in cooperazione con i cittadini. È infatti chiaro che le strutture di *governance* convenzionali non sono più in grado di intercettare e organizzare le giuste risposte ai bisogni, alle capacità e alle energie dei tanti attori in gioco (Iaione 2013a). Secondo Iaione¹, giurista esperto in materia, è tempo per un cambiamento culturale nell'amministrazione della cosa pubblica: è tempo ossia di passare da logiche di *government*, centrate sul paradigma bipolare e caratterizzate da autoritatività, verticalità e autoreferenzialità dei meccanismi decisionali pubblici, nonché da dinamiche di controllo e potere, a logiche di *governance*, caratterizzate da paritarietà, orizzontalità e apertura verso le comunità territoriali, la società civile, il settore privato, e centrate sul paradigma cosiddetto «sussidiario» (Arena 2006) e sulla collaborazione tra diversi attori (istituzionali, sociali, economici, culturali) uniti in partenariati² (Ferrarese 2010; Iaione 2013b) per la realizzazione condivisa di scopi di interesse generale (Ferrarese 2010 e 2014). Il passaggio è appunto dallo Stato-Leviatano o Welfare State verso modelli di *governance* cosiddetta collaborativa o policentrica (Bauwens 2015; Iaione 2016). Quella che per Bauwens e Kostakis (2014) passa attraverso il *Partner State*. Ossia uno stato che abilita l'autonoma produzione sociale e consente la creazione di valore da parte dei suoi cittadini, promuove il loro attivismo e abbraccia il principio di sussidiarietà orizzontale, dando loro la possibilità di prendersi cura della città in prima persona (Arena e Cotturri 2010). Uno stato che tiene assieme attori diversi in un processo di coinvolgimento diretto, attivo, formale e reciproco; attori provenienti da arene differenti, sempre più *demanding* in termini di partecipazione e collaborazione alle scelte pubbliche. Il riferimento è, non solo ai cittadini, ma anche agli innovatori sociali, ai creativi, alle forme organizzate della società civile, agli enti di ricerca, alle imprese, tradizionali e innovative, alle Amministrazioni Pubbliche... Attori che, nell'accezione di *governance* collaborativa o policentrica proposta da Iaione (2016), condividono e attuano strategie di sviluppo locale attraverso

¹ Christian Iaione è professore associato di diritto pubblico nell'Università degli studi Guglielmo Marconi di Roma, fellow dell'Urban Law Center della Fordham University di New York e docente di governance dei beni comuni, sharing economy, diritto e politiche urbane presso la LUISS Guido Carli nell'ambito del programma LabGov – LABORatorio per la GOVERNance dei beni comuni. In qualità di esperto del Comitato delle Regioni della UE ha steso il parere sulla dimensione locale e regionale dell'economia della condivisione. È membro dello Sharing Economy International Advisory Board del Seoul Metropolitan Government e advisor di diversi enti e istituzioni locali italiane (Regione Toscana, Roma Capitale, Comune di Bologna, Comune di Reggio Emilia).

² Le partnership come strumento strategico rispondono alla necessità di uscire dalla logica binaria della contrapposizione tra interesse pubblico e interesse privato, tra interessi statali e interessi locali, con lo scopo di applicare i principi e le tecniche della governance al tema dei beni comuni, stringendo una rete di alleanze attorno alla scelta pubblica.

dinamiche collaborative e tecniche di co-design. Attori che vengono ricondotti a 5 grandi 'anime', come si legge nel sito della sperimentazione del progetto *Co-Mantova*³.

- 1) Cittadini e innovatori sociali: portatori di interessi, capacità, idee, progetti e strumenti che, se coltivati, connessi, coordinati e immessi in un circolo collaborativo, possono aggiungere qualità, moltiplicare le risposte ai problemi sociali e condividere responsabilità di interesse generale.
- 2) Imprese: tradizionalmente rappresentano l'anima produttiva del territorio e in generale il motore economico della società.
- 3) Scuole, università, centri di ricerca (istituzioni cognitive): fondandosi sulla condivisione e l'avanzamento della conoscenza e sulla coltivazione di talenti, passioni e capacità, rappresentano luoghi di sperimentazione, innovazione e capacitazione.
- 4) Società civile organizzata (associazioni, cooperative, sindacati, parti sociali, organizzazioni del terzo settore): da sempre agisce nell'interesse generale e attraverso un modello di *governance* collaborativa potrebbe innovarsi e rendere più efficaci i processi democratici, sociali e produttivi.
- 5) Istituzioni pubbliche: attraverso questo modello possono rigenerarsi e rinnovarsi, avvicinandosi alla società e diventando più dinamiche e capaci di produrre, in collaborazione con altri soggetti del territorio, nuovi e migliori risposte, servizi più efficienti e politiche più efficaci, guadagnandosi una rinnovata fiducia da parte di cittadini e comunità⁴.

In questo modello il 'governo del territorio' si trasforma in '*governance* del territorio' centrandosi su partenariati stabili tra il 'pubblico come soggetto' (istituzioni pubbliche, lo Stato-apparato) e il 'pubblico come comunità o collettività' (gli altri quattro pilastri: imprese private che producono valore condiviso, istituzioni cognitive impegnate nella cosiddetta quarta missione, soggetti del terzo settore, cittadini attivi e innovatori sociali, ossia lo Stato-Comunità) (Iaione 2015). Iaione interpreta e concettualizza teoricamente questo modello come un ecosistema a quintupla elica che stimola la costruzione di partenariati pubblico-privato-comunità, e regola e abilita le relazioni tra i cinque attori appena descritti. Siamo di fronte ad un'evoluzione del modello della Tripla Elica teorizzato da Etzkowitz e Leydesdorff (1998)⁵ che diviene una Penta Elica (Iaione 2015), in cui a governo, industria e università si affiancano nuovi attori. Inoltre, in questo

³ Per approfondimenti si veda il sito del progetto Co-Mantova: <<http://co-mantova.designforcommons.org/>> (05/2018).

⁴ Le informazioni sono tratte dal sito del progetto Co-Mantova.

⁵ Etzkowitz ha spiegato il modello e Leydesdorff ha fornito il sistema teorico attraverso il quale sviluppare l'idea del modello della Tripla Elica, in cui università, industria e governo entrano in relazione.

modello, l'università e le istituzioni cognitive assumono un ruolo più attivo, agendo da catalizzatori per facilitare la creazione di nuove relazioni con gli altri attori emergenti e assolvendo alla cosiddetta quarta missione. Come si legge nel sito del progetto *Co-Mantova*: l'applicazione di questo modello di *governance* collaborativa/policentrica, permette l'emersione di un sistema che «si pone come agenzia di sviluppo locale collaborativo e come centro di ricerca e sviluppo di comunità al servizio di tutti gli attori della *governance* collaborativa». La conseguenza è un'innovazione dello stesso processo democratico: «il circuito della democrazia rappresentativa viene integrato da un circuito dinamico e collaborativo di condivisione dell'indirizzo politico con tutte le componenti della comunità locale».

Nel modello presentato il governo gioca un ruolo di raccordo, e da fattore operante si fa piattaforma abilitante; partner che agisce da stimolo dell'intelligenza collettiva (Lévy 1996) assumendo la funzione di facilitatore di processi, e che sostiene, guida e abilita i cittadini, la società, verso la transizione ad un modello maggiormente partecipativo e collaborativo (Bauwens e Kostakis 2014). Il percorso richiede nuove politiche pubbliche capaci di promuovere la collaborazione civica e favorire la cooperazione tra autonomie civiche e stakeholder da un lato e autonomie pubbliche dall'altro (Bollier 2015), ossia tra le cosiddette 5 'anime' della *governance* collaborativa. Come ricorda Bollier (2015): «Ordinary people acting as commoners are invited to enter into a 'co-design process' with the city to manage public spaces, urban green zones, abandoned buildings and other urban issues». Siamo entrati nella dimensione dei beni comuni, e infatti il Partner State Approach (PSA) proposto da Bauwens e Kostakis si concentra proprio sulla protezione della sfera dei beni comuni, oltre che sulla promozione di modelli imprenditoriali sostenibili e sulle politiche partecipative. La sua adozione da un lato consente un arricchimento ed un'espansione dei *commons* grazie alla capacità delle persone di costruire una politica economica alternativa a quella capitalista; dall'altro permette allo stato di uscire dal dilemma binario pubblico/privato per aprirsi ad una triplice scelta, tra regolamentazione del governo, libertà del mercato privato e progetti autonomi della società civile (Bauwens e Kostakis 2014).

Il principio di sussidiarietà orizzontale, introdotto nel 2001 nel nuovo Titolo V della Costituzione Italiana (art. 118, ultimo comma), riconosce l'autonomia civica dei 5 attori della *governance* collaborativa e ne sostanzia la possibilità e la responsabilità di prendersi cura dei beni comuni, anziché limitarsi a richiederne il rispetto, a pretenderne il godimento o, peggio, a contribuire al loro uso predatorio (Iaione 2011 e 2016).

Nel passaggio da amministrazione che agisce da soggetto operante ad amministrazione abilitatrice, quindi nell'attuazione di quel cambio di paradigma auspicato da Iaione, alcuni modelli socio-culturali affermatasi negli ultimi anni possono rappresentare una fonte di ispirazione per rivoluzionare, a livello culturale e organizzativo, la Pubblica Amministrazione. I principali sono:

- la *sharing economy*/economia collaborativa;
- l'*Open Government*;
- la *governance dei beni comuni* ossia l'amministrazione condivisa.

La *sharing economy* o economia collaborativa, come spiegato nel secondo saggio del presente volume, rappresenta un salto di paradigma che esprime una vera e propria transizione di sistema resa possibile in primis da fattori di ordine tecnologico, nonché economico e sociale. I meccanismi di collaborazione e condivisione tra cittadini, aziende e pubbliche amministrazioni che la caratterizzano hanno luogo lungo l'intera filiera di produzione, consumo e distribuzione del valore e vanno ad impattare sul nostro modo di produrre, consumare, lavorare e in definitiva vivere (Botsman e Rogers 2010).

L'*Open Government* è un modello di amministrazione che cerca di rendere processi e decisioni trasparenti e aperti alla partecipazione dei cittadini. Si lega ai concetti di:

- trasparenza delle informazioni (i cittadini hanno accesso a tutte le informazioni necessarie a conoscere e comprendere il funzionamento e l'operato delle PA);
- partecipazione (tutti i cittadini devono essere coinvolti nei processi decisionali e nella definizione delle politiche contribuendo con le proprie risorse – idee, conoscenze e abilità – al bene comune e all'efficienza della PA);
- *accountability* (i governi hanno l'obbligo di informare i cittadini del proprio operato con piena responsabilità circa i risultati conseguiti).

Gli strumenti digitali e le nuove tecnologie ICT rafforzano la possibilità di costruire politiche aderenti ai principi dell'*Open Government*, favorendo un aumento del grado di apertura e accessibilità dell'operato della Pubblica Amministrazione nei confronti dei cittadini, sia in termini informativi che di partecipazione e controllo nel processo decisionale.

La *governance dei beni comuni* rimanda al modello dell'amministrazione condivisa, secondo il quale i cittadini da semplici 'amministrati' passivi divengono soggetti attivi e responsabili che possono allearsi con l'amministrazione e contribuire alla risoluzione di problemi di interesse generale.

Questi tre modelli condividono principi di base comuni: una visione sistemica e partecipativa, il riconoscimento dell'importanza del capitale sociale, la centralità dei beni relazionali, i valori sociali come priorità, una forte attenzione per i beni comuni, una rinnovata centralità della dimensione della 'comunità' e dei territori, trasparenza e *accountability*, una nuova attenzione per le collaborazioni pubblico-private e pubblico-private-civiche, cultura dell'*openness* e visione del cittadino come competente portatore di risorse e capacità e non semplicemente come portatore di bisogni.

Nel paragrafo successivo sarà analizzato più nel dettaglio il terzo modello proposto, ossia quello dell'amministrazione condivisa.

2. *L'amministrazione condivisa*

Il termine 'amministrazione condivisa' viene utilizzato per la prima volta in Italia (ma anche all'estero) nel 1997 per identificare un modello di amministrazione «fondato sulla collaborazione tra amministrazione e cittadini» capace di fornire una soluzione a problemi di interesse generale migliore dei modelli vigenti, «basati sulla separazione più o meno netta tra amministrazione e amministrati» (Arena 1997: 29).

La proposta, al tempo quasi utopica, fu di Gregorio Arena⁶ che, nel saggio *Introduzione all'amministrazione condivisa*, scelse quest'espressione con lo scopo di proporre un nuovo modello amministrativo distinto sia dalle esperienze di partecipazione a livello locale maturate negli anni Settanta e Ottanta del secolo scorso, sia dalla partecipazione al procedimento amministrativo prevista dalla legge n. 241/1990.

Il modello proposto da Arena si basava su tre punti saldi: in primo luogo

sull'ipotesi che allo stadio attuale di sviluppo della società italiana esistano i presupposti per impostare il rapporto fra amministrazione e cittadini in modo tale che questi ultimi escano dal ruolo passivo di amministrati per diventare co-amministratori, soggetti attivi che, integrando le risorse di cui sono portatori con quelle di cui è dotata l'amministrazione, si assumono una parte di responsabilità nel risolvere problemi di interesse generale (Arena 1997: 29).

In secondo luogo il modello si fondava sulla convinzione che i dipendenti pubblici italiani, se adeguatamente formati e motivati, fossero perfettamente in grado di far funzionare un modello di co-amministrazione. Infine, il modello riteneva necessario (e possibile) inquadrare all'interno di una nuova griglia teorica una serie di esperienze ed istituti giuridici già presenti nel sistema amministrativo italiano ma ancora privi di uno status teorico adeguato.

Secondo Arena infatti, esperienze di collaborazione con i cittadini, più o meno esplicite, erano già esistenti ma essendo inserite in un contesto amministrativo ancora largamente caratterizzato dalla separatezza rispetto al resto della società, erano percepite più che altro come anomalie e non come reali possibilità d'azione dell'amministrazione. Come in seguito dichiarato da Arena:

esistono già in molti settori esperienze di amministrazione condivisa che però non sono percepite come tali, ma piuttosto come esperimenti singoli, oppure come ripieghi o addirittura anomalie rispetto alle forme

⁶ Gregorio Arena è presidente di Labsus, il Laboratorio per la sussidiarietà, che ha fondato nel 2005. È professore ordinario di Diritto amministrativo all'Università degli Studi di Trento e professore incaricato presso la LUISS (Roma), nonché uno dei massimi esperti di amministrazione condivisa.

di intervento tradizionali dell'amministrazione. Ovunque vi sono in Italia amministratori pubblici che hanno realizzato esperienze concrete di amministrazione condivisa, conseguendo risultati migliori di quelli che avrebbero potuto ottenere utilizzando strumenti di intervento tradizionali [...] (Arena 2015).

Arena, al tempo del saggio, sottolineava che molte risorse della società italiana, come la varietà e le capacità, erano ancora fortemente ignorate; in particolare, i soggetti destinatari degli interventi pubblici erano considerati come soggetti passivi dell'azione amministrativa e non invece come portatori di capacità, esperienze, competenze, idee, tempo... ossia come portatori di risorse in virtù delle quali avrebbero potuto diventare alleati dell'amministrazione nella risoluzione di problematiche sia individuali che collettive (De Leonardis 1990). Il modello proposto da Arena puntava proprio a far emergere la possibilità di un nuovo rapporto amministrazione-cittadini in una società pluralista, in cui ciascuno potesse mettere in comune le proprie risorse e capacità diventando protagonista della risoluzione dei problemi sia individuali che di interesse generale. Questo in un'ottica di valorizzazione delle persone e di promozione della loro autonomia, al fine di uscire dal rapporto di minorità e subordinazione da sempre intrattenuto con la Pubblica Amministrazione. Se l'amministrazione «svolge in maniera efficace, insieme con i cittadini, la propria missione costituzionale, essa facilita il pieno sviluppo dei cittadini stessi e quindi [in un processo che si autoalimenta] ne aumenta l'autonomia, che è al tempo stesso la condizione affinché possa funzionare il modello dell'amministrazione condivisa» (Arena 2015).

Di fondamentale importanza, secondo Arena, è l'atteggiamento che la Pubblica Amministrazione assume: servono, infatti, intelligenza, intraprendenza, fantasia e anche disponibilità a rischiare, affinché si possa costruire un'amministrazione condivisa (Arena 2015).

La proposta articolata da Arena nel 1997 mancava di un quadro normativo all'interno del quale inserirsi, quadro che si è invece delineato nel 2001 con la revisione del Titolo V della Costituzione grazie all'introduzione nell'articolo 118 ultimo comma del principio di sussidiarietà. Quest'ultimo ha infatti legittimato il modello dell'amministrazione condivisa a livello costituzionale, secondo questa formulazione: «Stato, regioni, province, città metropolitane e comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà»⁷ (art. 118 ultimo comma). Tale formulazione prevede che le iniziative di interesse generale da parte dei privati

⁷ Negli anni alcune leggi, come la normativa sui cosiddetti microprogetti (Iaione 2009), hanno di fatto riconosciuto il valore del principio di sussidiarietà orizzontale; tuttavia è sempre mancata una cornice normativa di riferimento, ossia principi ed istituti specifici così come norme chiare e semplici in grado di favorire nel concreto la collaborazione tra cittadini e Pubblica Amministrazione.

diano vita ad un'alleanza tra amministrazioni e cittadini, ossia all'amministrazione condivisa. È interessante notare che non si parla di interesse pubblico, ma di interesse generale ed è chiaro il passaggio da un tipo di stato di potere assoluto, o sociale di prestazioni, ad uno stato di stampo collaborativo: l'azione richiesta ai poteri pubblici non è più semplicemente quella di comandare o erogare servizi e prestazioni, quanto piuttosto quella di favorire ed assecondare l'autonomia civica. Come sottolinea Bonasora (2015) si tratta di un'impostazione «che rovescia il modello tradizionale del Diritto amministrativo basato sul paradigma bipolare e che affianca ad esso il modello dell'amministrazione condivisa». Il passaggio è da un approccio basato su autorità, potere, gerarchia ad uno in cui invece gli elementi essenziali sono alleanza, autonomia, fiducia, responsabilità.

Va infine sottolineato che la spinta iniziale che attiva il processo dell'amministrazione condivisa proviene sempre dalle autonome iniziative dei cittadini, singoli o associati, senza la cui attivazione non esiste sussidiarietà. Altro aspetto cruciale, che rende effettivamente condivisa la prassi amministrativa, è poi il supporto degli enti pubblici nella loro azione di promozione del protagonismo civico. Per concludere, è la presenza di una comunità attiva che si prende cura dei beni comuni a renderli tali nella prassi quotidiana, in quanto condivisi (Labsus 2015).

Nel successivo paragrafo si presenterà un esempio di amministrazione condivisa: il caso di Bologna con il Regolamento sulla collaborazione fra cittadini e amministrazione per la cura e la rigenerazione dei beni comuni urbani.

3. Bologna e il Regolamento sulla collaborazione fra cittadini e amministrazione per la cura e la rigenerazione dei beni comuni urbani

Fin dal 2011 la città di Bologna ha avviato un processo di *policy* per introdurre la collaborazione come metodologia di governo dei beni comuni. Dopo due anni di sperimentazioni sul campo in tre quartieri cittadini, il 22 febbraio 2014 il Comune ha approvato il Regolamento sulla collaborazione fra cittadini e amministrazione per la cura e la rigenerazione dei beni comuni urbani⁸, dove per beni comuni urbani si intendono tutti quei beni, materiali e immateriali, funzionali al benessere individuale e collettivo.

Il Regolamento è stato redatto nell'ambito del progetto *Le città come beni comuni*, un'iniziativa nata nel giugno 2012, promossa e sostenuta da Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna e realizzata dal Comune di Bologna con il supporto scientifico di Labsus – Laboratorio per la sussidiarietà, e la collaborazione del Centro Antartide. Obiettivo del progetto

⁸ È possibile consultare e scaricare il Regolamento al seguente indirizzo: <<http://www.comune.bologna.it/sites/default/files/documenti/REGOLAMENTO%20BENI%20COMUNI.pdf>> (05/2018).

era fare della partecipazione attiva dei cittadini alla cura dei beni comuni urbani un tratto distintivo dell'amministrazione bolognese. Per raggiungere questo obiettivo il lavoro si è concentrato su due ambiti di intervento: (1) le modalità di funzionamento della Pubblica Amministrazione e (2) la sperimentazione operativa di nuove forme di gestione civica degli spazi pubblici. Nel corso del progetto, Pubblica Amministrazione e cittadini sono stati chiamati a partecipare a specifici percorsi formativi, seminari e incontri per ripensare insieme le reciproche responsabilità nell'ottica della partecipazione. Ai cittadini è stata chiesta una maggiore assunzione di responsabilità nelle scelte che riguardano il bene comune; l'amministrazione è stata invece invitata a coinvolgere maggiormente risorse e competenze presenti sul territorio. Sempre insieme sono state individuate le prime aree di sperimentazione: i quartieri Navile, San Donato e Santo Stefano. Grazie alle lezioni apprese sul campo attraverso le diverse sperimentazioni e dopo tutti i necessari test e analisi del quadro normativo locale e nazionale, tre funzionari comunali e due esperti esterni hanno ricevuto dal sindaco di Bologna, Virginio Merola, il mandato per redigere una prima bozza di quello che è diventato poi il Regolamento. La bozza è stata sottoposta a consultazione pubblica e rivista da alcuni dei principali esperti italiani di diritto amministrativo. Il 22 febbraio 2014 i risultati del progetto sono stati presentati alla città e il Regolamento sottoposto all'approvazione finale della Giunta, approvazione che si è poi avuta il 19 maggio 2014.

Il Regolamento dà implementazione al principio di sussidiarietà orizzontale (art. 118, ultimo comma) nell'azione e nell'organizzazione dell'amministrazione e ne rappresenta la prima traduzione in norme di diritto amministrativo (che gli enti locali potranno utilizzare per instaurare rapporti di collaborazione con i cittadini). Infatti, sebbene la Costituzione preveda espressamente che le pubbliche amministrazioni debbano «favorire l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli o associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale», il principio, come anticipato nel precedente paragrafo, non aveva ancora trovato una concreta applicazione nella realtà amministrativa. Il Regolamento introduce una innovazione istituzionale rivoluzionaria ponendo i cittadini non più nella posizione di semplici utenti e meri destinatari dell'intervento statale, ma in quella di attori chiave nella cura e gestione diretta dei beni comuni, dando quindi corpo al concetto di interesse generale e aprendo ad un nuovo modello relazionale tra cittadini e Pubblica Amministrazione. Mentre il dettato costituzionale invita a 'favorire' le iniziative dei cittadini, il Regolamento invece offre possibili forme di sostegno (dalla riduzione dei canoni e tributi alla concessione di spazi da utilizzare, dall'affiancamento nella progettazione al concorso a eventuali costi da sostenere per gli interventi). Si compone infatti di 36 articoli che disciplinano le forme di intervento per la cura e la gestione condivisa dei beni comuni urbani attraverso l'adozione di «atti di natura non autoritativa» tradotti in «Patti di collaborazione». Patti, e non accordi, proprio per sottolineare la fiducia reciproca alla base del rapporto paritario che lega Pubblica Amministrazione e cittadini, che si alleano

nel tentativo di rispondere alla complessità dei problemi; atti disciplinati dal diritto privato come i contratti, non dal diritto amministrativo come gli accordi (art. 11 L. 24/1990) che sono invece manifestazioni del potere discrezionale della Pubblica Amministrazione.

Come sottolinea Arena (2016) i patti rappresentano il cuore del Regolamento, «lo strumento giuridico che trasforma le capacità nascoste degli abitanti di una città in interventi di cura dei beni comuni che migliorano la vita loro e di tutti gli altri abitanti». Senza il Regolamento il principio di sussidiarietà sarebbe rimasto ancora per molto inapplicato e senza i patti, che il Regolamento protegge e rende operativi, il Regolamento stesso risulterebbe inefficace.

I patti sono lo strumento attraverso il quale Comune e cittadini attivi definiscono l'ambito degli interventi di cura o rigenerazione dei beni comuni urbani: una formulazione volutamente ampia che lascia spazio all'autonomia contrattuale delle parti, rispettando la capacità di giudizio e il senso di responsabilità sia dei cittadini, responsabili del raggiungimento degli obiettivi fissati dal patto da loro sottoscritto, sia dell'amministrazione, che al termine del mandato dovrà dare conto dei risultati raggiunti anche nell'applicazione del modello dell'amministrazione condivisa.

L'articolo 5 del Regolamento prevede degli «schemi tipo» di patti e un elenco di ciò che si ritiene opportuno che i patti contengano, ma il testo precisa che il contenuto del singolo patto è variabile e va redatto tenendo conto delle effettive necessità di regolazione che la collaborazione richiede. Il vantaggio di questa impostazione è che pur identificando uno strumento unitario per disciplinare la collaborazione, non ci sono elementi di rigidità circa il suo contenuto. Il contenuto può infatti variare a seconda del tipo di investimento, del tipo di beni comuni, della situazione locale, delle risorse disponibili... la redazione del patto non avviene quindi in modo meramente compilativo ma presuppone la capacità di rilevare le caratteristiche sostanziali della collaborazione e adattare ad esse il contenuto del patto. Come si legge nel Rapporto 2016 di Labsus sull'amministrazione condivisa, oggetto dei patti sono i beni comuni, intesi nella definizione di Labsus come beni pubblici e privati capaci di aggregare una comunità di persone: soggetti privati, associazioni, gruppi informali, attori pubblici che pattuiscono come prendersene cura, rigenerarli, gestirli, riusarli. Nello specifico, il Regolamento prevede proposte di collaborazione riguardanti: beni materiali (come strade, piazze, portici, aiuole, parchi, aree verdi e aree scolastiche...); beni immateriali (educazione, formazione, inclusione e coesione sociale, sostenibilità ambientale, riuso e condivisione, sensibilizzazione civica, solo per citarne alcuni); beni digitali (come siti, applicazioni, social, alfabetizzazione informatica ecc.).

I primi patti stipulati a Bologna hanno riguardato interventi di cura e manutenzione del verde, di strade, piazze e portici, passeggiate anti-degrado, la rimozione del vandalismo grafico, la gestione condivisa di edifici pubblici inutilizzati (come un ex-anagrafe) per la promozione di attività culturali e corsi gratuiti di pugilato. Inoltre, dopo le prime sperimentazioni pionieristiche nei tre quartieri selezionati, le proposte di collaborazione

si sono allargate ad altre aree della città ed oggi sono oltre 360 le proposte pervenute al Comune e 260 i patti di collaborazione stilati (Labsus 2016).

A Bologna, per rafforzare e favorire i processi di collaborazione è stata anche lanciata una piattaforma, *Comunità* (<comune.bologna.it/comunita>), disegnata all'interno della Rete Civica Iperbole, con lo scopo di facilitare nuove relazioni e opportunità, condividere risorse, progetti ed esperienze e valorizzare il capitale sociale del territorio in ambito civico e sociale. Rientra nell'ambito di *Collaborare è Bologna*, le politiche collaborative del Comune di Bologna. *Comunità* rappresenta un *civic network*, ossia un social network con obiettivi civici che punta a favorire l'instaurarsi di relazioni orizzontali tra cittadini e Pubblica Amministrazione, ma anche tra i cittadini stessi in base ad interessi, luoghi, passioni, bisogni e risorse.

Il Regolamento è stato creato per essere riprodotto e diffuso, e fin dal primo giorno della sua entrata in vigore è stato possibile scaricarlo e consultarlo dal sito di Labsus, nell'ottica di renderlo una sorta di 'wiki-Regolamento' arricchibile di riflessioni e contenuti e modificabile in base alla peculiarità del territorio di adozione (Labsus 2015). Oggi sono oltre 100 le città in tutta Italia che hanno deciso di adottarlo o si stanno muovendo verso la sua adozione (circa 70). Il sito di Labsus aggiorna costantemente l'elenco in crescita⁹. Va sottolineata la diversificazione del Regolamento da parte dei Comuni che lo hanno adottato, che risponde all'esigenza da parte di ciascun Comune di adeguare le disposizioni alla propria realtà territoriale, amministrativa e storica, cucendo su misura il Regolamento. Pertanto tra i vari Regolamenti adottati si trovano differenze nei contenuti pur mantenendo l'identica impostazione generale.

Al di là dei numeri il Regolamento sta valorizzando e liberando energie in tutto il Paese, dimostrando che prendersi cura dei beni comuni materiali e immateriali conviene perché da essi dipende la qualità delle nostre vite. Non solo, il valore che si accompagna al Regolamento va anche al di là della qualità dei beni comuni, perché ha un effetto moltiplicatore capace di rinsaldare i legami della comunità, rafforzando i rapporti reciproci basati sulla fiducia e producendo capitale sociale che, in ultima analisi, è a sua volta un fattore di sviluppo economico. Inoltre, come si legge nel Rapporto Labsus 2015, il Regolamento sembra

liberare energie latenti che trovano in questo strumento la possibilità di esprimersi all'interno di un contesto normativo di riferimento utile sia alle amministrazioni sia ai cittadini. Espressioni di attivismo civico che da sempre contraddistinguono l'esperienza del nostro Paese, trovano nel Regolamento non solo un riconoscimento ufficiale, ma anche un quadro di certezza normativa che costituisce una garanzia sia per gli amministratori sia per i cittadini.

⁹ Elenco consultabile all'indirizzo: <<http://www.labsus.org/i-regolamenti-per-lamministrazione-condivisa-dei-beni-comuni/>> (05/2018).

Per quanto riguarda le tipologie di patti stilati, il Rapporto 2016 di Labsus sottolinea la difficoltà a ricondurre ad una classificazione univoca i diversi patti stilati nei vari comuni italiani aderenti al Regolamento, in quanto toccano ambiti anche molto diversi; nonostante questo tutti producono effetti in termini di coesione sociale, benessere ed *empowerment* dei singoli e delle comunità. È tuttavia possibile ricondurre il cuore del modello dell'amministrazione condivisa a tre specifiche tipologie di intervento:

- (1) interventi di cura per la protezione, la conservazione e la manutenzione dei beni comuni urbani, al fine di garantirne fruibilità e qualità, ossia patti attraverso i quali si restituiscono alla comunità spazi non curati;
- (2) interventi che favoriscono l'inclusione di altri cittadini e l'organizzazione nella gestione condivisa;
- (3) interventi di rigenerazione che favoriscono un miglioramento della qualità della vita dei cittadini innescando processi di natura anche economica.

Nel tempo, con l'adozione da parte di altri comuni del Regolamento, nella fase di redazione del proprio regolamento, è emersa la necessità di distinguere i patti in 'semplici' e 'complessi'; una distinzione inizialmente non presente nel Regolamento di Bologna (ma introdotto per la prima volta con il Regolamento di Roma). I patti cosiddetti 'semplici' fanno riferimento ad attività di manutenzione ordinaria, volta a rendere più vivibile e bello uno spazio pubblico, un giardino, una scuola ecc.; i patti 'complessi' invece riguardano interventi di cura o rigenerazione di spazi o beni comuni urbani che «comportano attività complesse o innovative volte al recupero, alla trasformazione ed alla gestione continuata nel tempo di tali beni per svolgere attività di interesse generale» (Regolamento di Roma, art. 8).

Inoltre, a cavallo tra il 2015 e il 2016, Labsus ha lanciato il progetto «Costruire comunità, liberare energie», realizzato grazie al sostegno di Fondazione Cariplo, con lo scopo di avviare la prima sperimentazione regionale. La Lombardia è il territorio scelto per sperimentare un metodo che renda permanente nel tempo l'amministrazione condivisa. Il progetto prevede un piano di lavoro articolato in due annualità. Nel primo anno (2015-2016) si è fornito supporto ai comuni lombardi che hanno manifestato interesse per la parte di redazione e approvazione del Regolamento, a cui è seguita la fase di attuazione. In questa fase si è entrati in contatto con gli amministratori pubblici, i tecnici e i politici, nell'ottica anche di preparare il terreno 'interno' prima che i territori proponessero i patti sui beni comuni su cui operare. Il secondo anno di attività (2016-2017) prevede un fitto lavoro con i cittadini, singoli o associati, al fine di metterli nelle condizioni di farsi promotori di patti di collaborazione. Il progetto prevede la figura della 'guida locale' come soggetto collettore delle spinte che emergeranno dai territori e che potranno, insieme a Labsus, contribuire all'infrastrutturazione territoriale dell'amministrazione condivisa. Le guide locali sono semplici cittadini interessati ad assumersi questo ruolo e a sostenere l'attivazione di altri soggetti e gruppi. Sono inoltre previsti dei Laboratori

civici (circa 25 incontri) che costituiranno momenti di formazione, informazione e confronto e consentiranno di redigere concretamente i patti e favorire l'emersione naturale delle guide locali. Queste, insieme ai tecnici e ai politici coinvolti, saranno i protagonisti di una Giornata dell'Amministrazione Condivisa al termine del secondo anno di attività.

4. Riflessioni conclusive e spunti per il futuro

Come anticipato nell'introduzione, appare sempre più fondamentale fondare un nuovo paradigma di amministrazione locale procedendo ad una trasformazione della Pubblica Amministrazione stessa, affinché essa passi dall'essere un mero soggetto operante all'incarnare una realtà abilitatrice. Un passaggio necessario per favorire la costruzione delle cosiddette *smart city* e che oggi trova diverse fonti di ispirazione in alcuni dei nuovi modelli socio-culturali che si sono affermati negli ultimi anni. Tra questi l'amministrazione condivisa dei beni comuni ha sviluppato importanti sperimentazioni e il Regolamento sulla collaborazione fra cittadini e amministrazione per la cura e la rigenerazione dei beni comuni urbani di Bologna, strumento principe dell'amministrazione condivisa, testimonia un'innovazione capace di trasformare i tradizionali modelli organizzativi e amministrativi e avviare una collaborazione reale e alla pari tra cittadini e amministrazione. Quello che nel 1997, anno in cui Arena teorizzava per la prima volta la possibilità dell'amministrazione condivisa, sembrava pura utopia, oggi trova invece concretizzazione nel Regolamento e testimonia la possibilità di attuare il principio costituzionale di sussidiarietà orizzontale favorendo un'alleanza tra cittadini e amministratori per lo svolgimento di attività di interesse generale e per la risoluzione di problemi collettivi.

Sono sempre di più le città italiane che si stanno interessando a questa nuova modalità di relazione tra amministrazione e cittadini, aprendosi alla sperimentazione del Regolamento. Proprio lo strumento della sperimentazione (art. 35) ha visto un rilancio attraverso il Regolamento, grazie al quale ha la possibilità di «riconquistare il suo valore originario di spazio flessibile e inclusivo, capace di liberare energie creative e saperi e di rendere ripetibili i modelli di azione che si rivelano, di volta in volta, più proficui» (Pettinari 2016).

La sperimentazione rappresenta, infatti, un metodo realmente capace di dinamizzare la gestione dei beni comuni, attuare i principi costituzionali (solidarietà e sussidiarietà), mettere alla prova gli strumenti e le prassi e migliorarli apprendendo man mano (Pettinari 2016). In questo modo i vari Regolamenti che si stanno diffondendo in Italia divengono la fonte e al contempo lo strumento che rende possibile passare ad un ruolo più dinamico della sperimentazione: «un dinamismo capace di irradiarsi all'azione amministrativa tout court, innovando prassi, procedure e il rapporto stesso tra Pubblica Amministrazione e cittadini» (Pettinari 2016).

Come sottolinea Labsus, il modello dell'amministrazione condivisa richiederà tempo per essere assimilata trasversalmente da amministrazioni e cittadini e per radicarsi sul territorio, anche se la formula della sperimentazione può favorire questo processo. Tuttavia, nonostante i buoni risultati che stanno accompagnando la diffusione del Regolamento, resta aperta una questione relativa agli aspetti di monitoraggio e valutazione, troppo spesso non contemplati; in riferimento ai patti, infatti, ci sono solo poche eccezioni in cui si trovano clausole di valutazioni congiunte e periodiche. Molto più spesso, come evidenziato nel Rapporto Labsus 2016 si trovano generici richiami al rispetto di adempimenti e responsabilità. Manca invece un reale monitoraggio dell'andamento del patto in concreto e una valutazione dei problemi incontrati e dei risultati ottenuti. Così come mancano riflessioni sugli effetti di questi risultati e quindi sulla dimensione dell'impatto. Al momento il monitoraggio e la valutazione sono percepiti come attività a carico del solo ente pubblico, e non si trovano invece proposte di valutazioni congiunte e alla pari dei risultati e dei possibili miglioramenti. Tuttavia monitoraggio e valutazione non dovrebbero essere intesi come uno strumento di controllo svolto dall'ente pubblico, quanto piuttosto come uno strumento di valutazione congiunta, di comunicazione tra tutti i soggetti coinvolti nel patto e di partecipazione. Secondo Labsus (2016), infatti, il monitoraggio e la valutazione dei patti potrebbero permettere di: (1) rilevare l'opinione dei soggetti coinvolti rispetto alle attività svolte e ai risultati ottenuti; (2) raccogliere indicazioni su come migliorare quelle stesse attività; (3) evidenziare e comunicare i risultati ottenuti per amministrazione, cittadini, territori in modo da facilitare l'eventuale replicabilità dell'esperienza, alla luce anche dell'impatto dei risultati ottenuti. In questo modo si potrebbero rilevare sia gli aspetti tangibili che quelli intangibili, favorendo la gestione dei processi di cambiamento intrinseci in ogni patto e restituendo a tutti i soggetti coinvolti non solo informazioni e dati utili per la valutazione ma anche nuovi spazi di collaborazione e di amministrazione condivisa.

Bibliografia

- Agyeman J., McLaren D. 2016, *Apps don't make a city smart*, «Boston Globe», 14 agosto 2016, <<https://www.bostonglobe.com/ideas/2016/08/13/apps-don-make-city-smart/YrEuTHcHAFArq5piut1nrN/story.html#comments>> (05/2018).
- Arena G. 1997, *Introduzione all'amministrazione condivisa*, «Studi Parlamentari e di politica costituzionale», 117-118, pp. 29-65.
- 2006, *Cittadini attivi*, Laterza, Roma-Bari.
- 2015, *L'amministrazione condivisa 18 anni dopo. Un'utopia realizzata*, «Il Punto di Labsus Notizie», 24 febbraio 2015, <<http://www.labsus.org/2015/02/amministrazione-condivisa-18-anni-dopo-utopia-realizzata/>> (05/2018).

- 2016, *Cosa sono e come funzionano i patti per la cura dei beni comuni*, «Il Punto di Labsus Notizie», 06 febbraio 2016, <<http://www.labsus.org/2016/02/cosa-sono-e-come-funzionano-i-patti-per-la-cura-dei-beni-comuni/>> (05/2018).
- Arena G., Cotturri G. (a cura di) 2010, *Il valore aggiunto. Come la sussidiarietà può salvare l'Italia*, Carocci, Roma.
- Bauwens M. 2012, *Blueprint for P2P Society: The Partner State & Ethical Economy*, «Shareable», 7 aprile 2012, <www.shareable.net/blog/blueprint-for-p2p-society-the-partner-state-ethical-economy> (05/2018).
- 2015, *Interviewed: Professor Christian Iaione on the City as Commons*, «LabGov», 17 febbraio 2015, <<http://www.shareable.net/blog/interviewed-professor-christian-iaione-on-the-city-as-commons>> (05/2018).
- Bauwens M., Kostakis V. 2014, *Network Society and Future Scenarios for a Collaborative Economy*, Palgrave Pivot, London.
- Bobbio L., Gliozzi E., Lenti L., Foà S. 2004, *Diritto Stato, servizi, imprese*, Mondadori, Milano.
- Bollier D. 2015, *LabGov Pioneers the Paradigm of City as a Commons*, in David Bollier Blog, 27 febbraio 2015, <<http://www.bollier.org/blog/labgov-pioneers-paradigm-city-commons>> (05/2018).
- Bonasora P. 2015, *Come l'amministrazione condivisa cambia gli enti locali*, in «Il Punto di Labsus» (1/12/2015), Labsus.it <www.labsus.org/2015/12/come-amministrazione-condivisa-cambia-gli-enti-locali/> (05/2018).
- Botsman R., Rogers R. 2010, *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*, HarperBusiness, New York.
- De Leonardis O. 1990, *Il terzo escluso*, Feltrinelli, Milano.
- De Santis R., Fasano A., Mignolli N., Villa A. 2014, *Il Fenomeno Smart Cities*, «Rivista Italiana di Economia Demografica e Statistica», LXVIII (1), <https://www.researchgate.net/profile/Roberta_Santis/publication/260449616_Il_fenomeno_Smart_Cities/links/00463531592d1e1568000000.pdf> (05/2018).
- Etzkowitz H., Leydesdorff L. 1998, *The Triple Helix as a Model for Innovation*, «Science and Public Policy», XXV (3), pp. 195-203.
- Ferrarese M.R. 2010, *La governance tra politica e diritto*, il Mulino, Bologna.
- 2014, 'Governance'. *Sugli effetti politici e giuridici di una 'self revolution'*, «Politica del Diritto», XLV (2), pp. 161-187.
- Hollands R. 1998, *Will the real smart city please stand up?*, «City», XII (3), pp. 303-320.
- Iaione C. 2009, *Microprogetti, storia di silenzi tra assensi e rigetti*, «Labsus», 05 febbraio 2009, <<http://www.labsus.org/2009/02/microprogetti-storia-di-silenzi-tra-assensi-e-rigetti/>> (05/2018).
- 2011, *Economia e diritto dei beni comuni*, «Il Punto di Labsus» (28/06/2011) <<http://www.labsus.org/2011/06/economia-e-diritto-dei-beni-comuni/>> (09/2016).

- 2012, *La rivoluzione collaborativa*, «Il Punto di Labsus», 24 settembre 2012, <<http://www.labsus.org/2012/09/la-rivoluzione-collaborativa/>> (05/2018).
- 2013a, *La città come bene comune*, «Aedon», 1, <<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2013/1/iaione.htm>> (05/2018).
- 2013b, *La localizzazione delle infrastrutture localmente indesiderate: da soluzioni di government a soluzioni di governance*, in Arena G., Cortese F. (a cura di), *Per governare insieme: il federalismo come metodo*, Cedam, Padova, pp. 205-266.
- 2014, *La terza rivoluzione istituzionale*, «Il Punto di Labsus», 11 marzo 2014, Labsus.it, <<http://www.labsus.org/2014/03/la-terza-rivoluzione-istituzionale/>> (05/2018).
- 2015, *La collaborazione civica per l'amministrazione, la governance e l'economia dei beni comuni*, in Arena G., Iaione C. (a cura di), *L'Italia della Condivisione*, Carocci, Roma, pp. 31-82.
- 2016, *Le politiche pubbliche al tempo della Sharing economy: nell'età della condivisione il paradigma del cambiamento è la collaborazione*, in Polizzi E., Bassoli M. (a cura di), *Le Politiche della Condivisione. La sharing economy incontra il pubblico*, Giuffrè, Milano, pp. 33-70.
- Labsus 2015, *Rapporto Labsus 2015 Amministrazione Condivisa dei Beni Comuni*, <<http://www.labsus.org/2015/12/rapporto-labsus-2015/>> (05/2018).
- 2016, *Rapporto Labsus 2016 Amministrazione Condivisa dei Beni Comuni*, <http://www.labsus.org/wp-content/uploads/2016/01/rapportolabsus16_05.pdf> (05/2018).
- Lévy P. 1996, *L'intelligenza collettiva. Per un'antropologia del cyberspazio*, Feltrinelli, Milano.
- Nam T., Pardo T. 2011, *Smart City as urban innovation: focusing on management, policy, and context*, «Proceedings of the 5th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance», pp. 185-194.
- Neirotti P., De Marco A., Cagliano A.C., Mangano G., Scorrano F. 2014, *Current Trends in Smart City Initiatives: Some stylised facts*, «Cities», 38, pp. 25-36.
- Pettinari N. 2016, *L'amministrazione condivisa al servizio delle persone e dei risultati*, «Il Punto di Labsus», 08 agosto 2016, Labsus.it, <<http://www.labsus.org/2016/08/sperimentare-la-collaborazione-amministrazione-condivisa-al-servizio-delle-persone-e-dei-risultati/>> (05/2018).

