

D.g.r. 28 maggio 2024 - n. XII/2408
Approvazione del documento strategico «Rigenerazione urbana della parte dismessa dell'ex ospedale Agostino Bassi in Milano per la realizzazione e la gestione di un hub culturale, l'insediamento di altri servizi di pubblico interesse e lo sviluppo di funzioni private complementari»

LA GIUNTA REGIONALE

Visti:

- la legge 7 agosto 1990, n. 241 «Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi» e s.m.i., e, in particolare, l'articolo 15 che disciplina gli «accordi fra le pubbliche Amministrazioni»;
- il decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42 «Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 della legge 6 luglio 2002, n. 137»;
- il decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36 «Codice dei contratti pubblici in attuazione dell'articolo 1 della legge 21 giugno 2022, n. 78, recante delega al Governo in materia di contratti pubblici» e in particolare il libro IV «Del partenariato pubblico-privato e delle concessioni»;
- la legge regionale 7 ottobre 2016, n. 25 «Politiche regionali in materia culturale - Riordino normativo» e in particolare l'articolo 1 che attribuisce a Regione Lombardia gli obiettivi di promuovere la creatività, l'innovazione, la ricerca, l'imprenditorialità, la qualificazione professionale, la sperimentazione nel settore culturale e di incentivare il partenariato pubblico e privato e promuovere la progettualità locale in forme integrate e multisettoriali che richiedono il coordinamento fra soggetti pubblici e privati per attuare interventi integrati di valorizzazione del patrimonio culturale e di promozione di attività e servizi culturali;

Richiamati:

- il Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile della XII Legislatura, approvato dal Consiglio Regionale, con d.c.r. n. XII/42 del 20 giugno 2023 con particolare riferimento a:
 - Pilastro 7 «Lombardia ente di governo», Ambito Strategico 7.3 «Programmazione», Obiettivo 7.3.1 «Promuovere lo sviluppo territoriale anche tramite gli strumenti della programmazione negoziata»;
 - Pilastro 5 «Lombardia green», Ambito Strategico 5.3 «Territorio connesso, attrattivo e resiliente per la qualità di vita dei cittadini», Obiettivo 5.3.1 «Ridurre il consumo di suolo e promuovere la rigenerazione territoriale»;
 - Pilastro 6 Lombardia protagonista, Ambito Strategico «Attrattività turistica del territorio e valorizzazione del patrimonio naturale e culturale lombardo», Obiettivo 6.1.1 «Ampliare e diversificare l'offerta culturale»;
- il Programma Triennale per la cultura 2023-2025, approvato con deliberazione del Consiglio regionale 5 dicembre 2023, n. XII/101, che nelle linee strategiche evidenzia:
 - l'importanza di rendere i luoghi attrattivi per le nuove generazioni anche attraverso sperimentazioni e progetti che abbiano positivi impatti in termini di crescita occupazionale e sociale innescando processi di rigenerazione di siti culturali e di aree dismesse per farne «luoghi di cultura» al servizio della comunità lombarda;
 - l'obiettivo di promuovere politiche orientate allo sviluppo, che supportino la creatività e l'imprenditorialità culturale, facendo perno sulla cultura, sulle tradizioni, sui saperi e sulle espressioni locali, con un'offerta di servizi culturali, di formazione, di promozione educativa e di aggregazione sociale in luoghi e in contesti (urbani e non) particolarmente sensibili, per farne aree di offerta di cultura partecipata dalle comunità locali o su cui rafforzare investimenti di ricucitura di relazioni e socialità;
- il «Programma Operativo Annuale per la Cultura 2024», approvato con delibera n. XII/1749 del 15 gennaio 2024, che nell'obiettivo prioritario 6.1.1 esplicita la volontà da parte di Regione Lombardia di sperimentare progetti culturali innovativi anche in collaborazione con soggetti pubblici e privati attraverso un accordo per la riqualificazione di un'area attualmente dismessa di proprietà di ATS Città Metropolitana per l'insediamento di un hub culturale che ospiti esposizioni, mostre, installazioni e spettacoli offerti al pubblico oltre ad attività di approfondimento su tematiche culturali»;

Richiamato il Protocollo d'Intesa tra Regione Lombardia e ATS Città Metropolitana di Milano per la valorizzazione culturale dell'ex ospedale Bassi in Comune di Milano, approvato con

delibera n. 1815 del 29 gennaio 2024 e sottoscritto in data 2 febbraio 2024 che:

- ha costituito un Gruppo di Lavoro incaricato della progettazione, gestione e del monitoraggio delle attività previste, composto da rappresentanti degli Enti sottoscrittori con il coordinamento dal Direttore Generale della Direzione Cultura di Regione Lombardia;
- ha dato luogo allo svolgimento delle correlate attività di studio e di confronto istituzionale, in esito alle quali si è proceduto alla stesura di un documento strategico «Rigenerazione urbana della parte dismessa dell'ex ospedale Agostino Bassi in Milano per la realizzazione e la gestione di un «hub culturale», l'insediamento di altri servizi di pubblico interesse e lo sviluppo di funzioni private complementari» (allegato «A» alla presente deliberazione);
- ha demandato la concretizzazione delle progettualità promosse a successivi atti decisionali e autorizzativi, da assumere in esito alle attività di studio e verifica sancite nel testo protocollare e sulla base delle loro risultanze in termini tecnico-economici ed amministrativi;

Valutato che il Documento Strategico:

- individua la proposta di progetto per Jenner Hub come riconducibile alle fattispecie operative definite dalla legge regionale n. 25 del 2016 e coerente con le linee di indirizzo fornite dal «Programma Triennale per la Cultura 2023-2025»;
- costituisce un esauriente quadro conoscitivo e prospettico, alla luce del quale sono definite con maggiore precisione l'ambito territoriale, la configurazione e il perimetro tecnico, amministrativo ed economico dell'intervento rigenerativo;
- delinea un percorso autorizzativo e attuativo che prefigura le modalità realizzative e gestionali dell'«hub culturale» secondo una proposta riconducibile all'istituto del partenariato pubblico privato;
- individua, previa verifica preliminare dell'interesse da parte degli operatori del settore, un percorso che procederà all'indizione di una procedura di evidenza pubblica rivolta all'individuazione del soggetto attuatore dell'intervento in regime di partenariato pubblico privato;

Ritenuto opportuno pertanto:

- approvare il documento strategico «Rigenerazione urbana della parte dismessa dell'ex ospedale Agostino Bassi in Milano per la realizzazione e la gestione di un «hub culturale», l'insediamento di altri servizi di pubblico interesse e lo sviluppo di funzioni private complementari» (allegato A), parte integrante e sostanziale della presente deliberazione;
- dare mandato all'ATS Città Metropolitana di Milano di procedere all'indizione di una procedura di evidenza pubblica rivolta ad accertare l'interesse da parte degli operatori del settore;
- demandare la definizione dei successivi adempimenti finalizzati alla individuazione da parte di ATS Città Metropolitana di Milano del soggetto più indicato per la gestione di un «hub culturale» e l'insediamento di altri servizi, sulla base degli esiti della manifestazione d'interesse.

Preso atto che il presente provvedimento non comporta oneri finanziari a carico del bilancio regionale;

Dato atto che il presente provvedimento non costituisce l'autorizzazione regionale di cui all'art 5, comma 2, del d.lgs. 502 del 1992;

Dato atto che il presente provvedimento sarà oggetto di pubblicazione nella sezione Amministrazione Trasparente del Portale Istituzionale di Regione Lombardia ai sensi dell'art. 23, comma 1, lett. d), del d.lgs. n. 33/2013, nonché sul Bollettino Ufficiale di Regione Lombardia;

Richiamata la legge regionale 7 luglio 2008, n. 20 «Testo unico delle leggi regionali in materia di organizzazione e personale», nonché i provvedimenti organizzativi della XII Legislatura;

Vagliate ed assunte come proprie le suddette motivazioni;

A votazione unanime espressa nelle forme di legge;

DELIBERA

per le motivazioni espresse nelle premesse del presente provvedimento, che qui s'intendono integralmente riportate:

1. di approvare il Documento Strategico «Rigenerazione urbana della parte dismessa dell'ex ospedale Agostino Bassi in Milano per la realizzazione e la gestione di un «hub culturale», l'insediamento di altri servizi di pubblico interesse e lo sviluppo di funzioni private complementari» (allegato A) parte integrante e sostanziale della presente deliberazione;

Serie Ordinaria n. 23 - Lunedì 03 giugno 2024

2. di dare atto che il presente provvedimento non comporta oneri finanziari a carico del bilancio regionale;
3. di dare mandato all'ATS Città Metropolitana di Milano di procedere all'indizione di una procedura di evidenza pubblica rivolta ad accertare l'interesse da parte degli operatori del settore;
4. demandare la definizione dei successivi adempimenti finalizzati alla individuazione da parte di ATS Città Metropolitana di Milano del soggetto più indicato per la gestione di un «hub culturale» e l'insediamento di altri servizi, sulla base degli esiti della manifestazione d'interesse.
5. di disporre la pubblicazione della presente deliberazione sul Bollettino Ufficiale della Regione Lombardia;
6. di attestare che contestualmente alla data di adozione del presente atto si provvede alla pubblicazione di cui all'art. 23, comma 1, d.lgs. 33/2013.

Il segretario: Riccardo Perini

— • —



ALLEGATO A

RIGENERAZIONE URBANA DELLA PARTE DISMESSA DELL'EX
OSPEDALE AGOSTINO BASSI IN MILANO PER LA REALIZZAZIONE
E LA GESTIONE DI UN "HUB CULTURALE", L'INSEDIAMENTO DI AL-
TRI SERVIZI DI PUBBLICO INTERESSE E LO SVILUPPO DI FUNZIONI
PRIVATE COMPLEMENTARI

DOCUMENTO STRATEGICO

EXECUTIVE SUMMARY

In coerenza con la legislazione e programmazione di settore, sulla base di ricerche ed analisi sulle recenti evoluzioni del mondo della cultura, Regione Lombardia ha avanzato l'ipotesi di dar vita ad un hub culturale nella città di Milano, precisamente nell'ex ospedale Agostino Bassi, di proprietà dell'Agenzia di Tutela della Salute Città Metropolitana di Milano.

L'ex ospedale Bassi, realizzato a fine Ottocento per la cura delle malattie infettive, versa in condizioni di abbandono e di pronunciato degrado ambientale e sociale. Il suo recente consolidamento nel patrimonio aziendale dell'Agenzia, conseguito mediante un atto transattivo sottoscritto dalla Stessa e dal Comune di Milano, consente ora di sottoporlo ad un intervento sistematico di rigenerazione urbana che, in ossequio alle previsioni del piano comunale di governo del territorio sarà finalizzato all'insediamento di nuove funzioni nonché alla realizzazione dell'hub culturale prefigurato da Regione Lombardia.

L'intervento di rigenerazione urbana è da intendersi in termini unitari, sia per quanto riguarda la progettazione, sia per quanto riguarda l'attuazione. Si ritiene, infatti, che solo in tal modo potrà svilupparsi un'operazione urbanistica di qualità, gravida di interessanti prospettive, di solide garanzie realizzative e di significativi ritorni per la città.

Il punto qualificante dell'operazione è rappresentato dall'hub culturale. La struttura, visto anche il suo carattere innovativo, viene profilata nel presente documento nei suoi aspetti essenziali di caratterizzazione tematica, funzionale e organizzativa. Per la sua realizzazione e gestione, nonché per l'attuazione dell'intervento di rigenerazione urbana del complesso ex ospedaliero, si prevede di stimolare un partenariato pubblico privato, dunque di individuare partner privati che si facciano carico di delineare in dettaglio e di attuare l'intero processo assumendone i connessi impegni, oneri e rischi operativi.

L'individuazione dei partner avverrà con procedure di evidenza pubblica delineate dal vigente Codice dei Contratti Pubblici: un avviso preliminare, pubblicato dagli Enti promotori dell'operazione, permetterà di "saggiare" le disponibilità del mercato ovvero, in altri termini, darà modo agli operatori del settore di manifestare spontaneamente il loro interesse a coltivare l'iniziativa prefigurando ipotesi configurate secondo gli indirizzi forniti dal presente documento. A fronte di un positivo riscontro all'avviso si darà luogo, nel seguito, alla procedura di affidamento del contratto per la realizzazione e la gestione dell'hub culturale, che interverrà a favore dei soggetti latori della proposta ritenuta dagli Enti più confacente ai loro obiettivi e interessi.

INDICE

PRIMA PARTE: ANALISI

1. CENNI SULLA LEGISLAZIONE E PROGRAMMAZIONE REGIONALE IN MATERIA DI CULTURA E ANALISI SULL'EVOLUZIONE DEL SETTORE CULTURALE
2. IL MODELLO CONCETTUALE DEGLI HUB CULTURALI E I LORO ESEMPI APPLICATIVI.....
3. CONSIDERAZIONI SUI MODELLI APPLICATIVI DI HUB CULTURALI E SPUNTI PER L'ELABORAZIONE DELLA PROPOSTA DI HUB CULTURALE NELL'EX OSPEDALE BASSI DI MILANO

SECONDA PARTE: PROPOSTA

4. DESCRIZIONE DELL'EX OSPEDALE BASSI E DEL CONTESTO TERRITORIALE DI APPARTENENZA
5. DESCRIZIONE DELL'EX OSPEDALE BASSI SOTTO L'ASPETTO URBANISTICO E IMMOBILIARE
6. INQUADRAMENTO DELLA PROPOSTA DELL'HUB CULTURALE SOTTO L'ASPETTO AMMINISTRATIVO E PROCEDIMENTALE
7. CONFIGURAZIONE DELL'HUB CULTURALE DELL'EX OSPEDALE BASSI
8. CONTESTUALIZZAZIONE DELL'HUB CULTURALE NELL'INTERVENTO DI RIGENERAZIONE DELL'EX OSPEDALE BASSI

NOTE

PRIMA PARTE: ANALISI

1. CENNI SULLA LEGISLAZIONE E PROGRAMMAZIONE REGIONALE IN MATERIA DI CULTURA E ANALISI SULL'EVOLUZIONE DEL SETTORE CULTURALE

La Regione Lombardia dispone di una propria legislazione in materia culturale, rinvenibile nella legge regionale n. 25 del 2016, che si rivolge, fra l'altro, alla diffusione della conoscenza e all'ampliamento della fruizione del patrimonio culturale materiale e immateriale presente nel territorio regionale, alla promozione delle espressioni artistiche, della creatività, dell'innovazione, della ricerca, dell'imprenditorialità e della sperimentazione, alla salvaguardia delle culture, delle tradizioni, del patrimonio linguistico e delle multiformi espressioni dell'identità culturale, all'incentivazione del partenariato pubblico privato e della progettualità locale in forme integrate e multisettoriali, che richiedono il coordinamento fra soggetti pubblici e privati per attuare interventi integrati di valorizzazione del patrimonio culturale e di promozione di attività e servizi culturali, all'integrazione con le politiche e gli interventi di tutela dell'ambiente e del paesaggio, di promozione del territorio, del turismo, dell'artigianato, della ricerca, dell'istruzione e della formazione.¹

La legge regionale attribuisce alla Regione funzioni di indirizzo, coordinamento, programmazione, monitoraggio e controllo. La investe, inoltre, di compiti più operativi, connessi all'attuazione di specifiche iniziative definite nei propri strumenti programmatici e, per quanto riguarda il territorio della Città metropolitana di Milano, concernenti l'amministrazione dei sistemi bibliotecari locali, la promozione di servizi e attività culturali, lo sviluppo dei sistemi museali locali, il censimento, l'inventariazione e la catalogazione dei beni culturali.²

In ossequio a queste disposizioni l'Amministrazione Regionale ha finora prodotto e aggiornato la propria programmazione settoriale. Ha poi prefigurato e talvolta sostenuto progetti e attività nel campo disciplinare della cultura per accingersi ora a promuovere l'iniziativa prefigurata nel presente documento strategico. Prima di descriverla nei suoi dettagli è bene soffermarsi sugli atti programmatici di matrice regionale e, in particolare, sul più recente, licenziato a fine dell'anno scorso. È il *"Programma Triennale per la Cultura 2023-25"*, approvato dal Consiglio Regionale con deliberazione n. XII/101 del 5 dicembre 2023, che compie un'analisi accurata delle dinamiche evolutive del settore culturale e definisce gli

indirizzi delle inerenti politiche regionali.

Nelle sue principali assunzioni il Programma individua la cultura come *“un formidabile attivatore di economia”*.³

Il dato, di per sé incoraggiante, trova conforto nella recente ripresa del settore, a valle del tragico periodo dell'emergenza pandemica. Secondo il Programma, nel corso del 2022 *“le performing arts e arti visive e le attività di valorizzazione del patrimonio storico e artistico (sono riuscite) a consolidare la dinamica di recupero, facendo registrare gli incrementi più significativi in termini di valore aggiunto, rispettivamente pari al +14,1% e al +13,5%. In termini occupazionali, i due comparti (sono tornati) a crescere, rispettivamente del +4,5% e +3,8%.”*⁴ *“Nei grandi agglomerati urbani, come Milano, il Sistema Produttivo Culturale e Creativo si caratterizza spesso con attività legate ai servizi avanzati, al patrimonio storico e artistico, agli spettacoli culturali nonché alla presenza di elevati flussi turistici; queste città sono in grado di assorbire una significativa percentuale della ricchezza prodotta dalla filiera. A conferma di ciò, la Lombardia è tra le regioni maggiormente specializzate nella cultura e nella creatività. In particolare, la Lombardia genera il più alto valore aggiunto nell'ambito del sistema, con 26,4 miliardi di euro, pari al 27,6% della intera filiera e al 6,8% della ricchezza prodotta nella regione. In termini occupazionali, la regione impiega 353 mila addetti, incidendo per quasi un quarto sull'occupazione nazionale della filiera culturale e creativa e per il 7,2% sul totale economia.”*⁵

La situazione è dunque in ripresa, ma debolmente offuscata da alcuni aspetti problematici che il Programma non manca di evidenziare: *“Il settore ha ancora delle debolezze che vanno affrontate - come l'eccessiva frammentazione, la scarsa attenzione agli aspetti gestionali ed economici che rendono ancora troppo fragile il comparto - ma c'è anche una crescente penetrazione con le tecnologie digitali e un rinnovato protagonismo delle nuove generazioni, nella fruizione e nella produzione di contenuti culturali e creativi. Fenomeno che sta favorendo un rinnovamento dell'offerta: sia in modo diretto, premiando contenuti più al passo con la contemporaneità, come la sostenibilità e i temi dell'inclusione, nei diversi settori della filiera, sia in modo indiretto, attraendo nuovi pubblici. Un rinnovamento che ci racconta un comparto capace di adattarsi ai cambiamenti, alle nuove sensibilità e preferenze, grazie anche ad un ricco patrimonio di saperi e competenze che alimentano non solo i settori culturali e creativi ma l'economia e la società italiane.”*⁶

Da questo quadro possono trarsi alcune considerazioni utili per la redazione del presente documento: la prima è la rilevanza economica del settore culturale e la sua attuale performance di crescita, la seconda è la connotazione del settore come ambito privilegiato di sviluppo di servizi avanzati, la terza è la specializzazione del territorio lombardo nella filiera della cultura e della creatività, la quarta è la scarsa attenzione agli aspetti gestionali ed economici che rendono fragile il comparto, ma anche la sua capacità reattiva e di

adattamento alle dinamiche del sistema socio economico.

Queste considerazioni sono di notevole interesse. Esse, peraltro, oltre a comparire nel Programma regionale, ricorrono in altri autorevoli documenti che analizzano gli sviluppi del settore culturale e ne tracciano le possibili linee evolutive. Uno di essi, citato nel Programma, è il rapporto *“Io sono Cultura 2023*, elaborato dalla Fondazione Symbola e da Unioncamere, che propone un’ampia e approfondita dissertazione sul mondo della cultura, sulla sua attuale configurazione, sulle sue prospettive di crescita che si delineano anche a fronte delle recenti acquisizioni in tema di intelligenza artificiale.

Nel Rapporto emergono informazioni anche di respiro internazionale. Una di esse, rilevante ai fini del presente documento, riguarda gli assetti e i percorsi evolutivi del settore culturale nella sua dimensione globale: *“le industrie culturali e creative ai quattro angoli del mondo cambiano pelle e modificano i propri modelli di business, convergendo verso un principio comune di sviluppo innovativo: la policentricità. Una prospettiva data dalla nascita crescente di “consorzi trasversali”, o strutture aggregate di produzione e distribuzione della creatività unita alle ultime tecnologie. Capaci di riunire soggetti differenti, queste realtà trovano nella commistione tra cultura e digitale la linfa vitale per una nuova produzione artistica, ma anche nuove frontiere di finanziamento e distribuzione dei propri prodotti d'intrattenimento.”*⁷ È il caso dell’America latina, e precisamente del Cile, dove è nato *“Escena Digital”*, ecosistema digitale che riunisce teatri, produzioni e artisti del sub continente per generare opportunità professionali correlate alle arti dello spettacolo e delle arti performative classiche; è il caso degli Stati Uniti, e precisamente di New York, dove è nato il *“New Inc”*, un incubatore che offre ad artisti e *designer* l’accesso ad una comunità di imprenditori e di creativi per favorire l’implementazione di progetti e nuovi modelli di *business* che comprendono lo sfruttamento delle nuove tecnologie a servizio delle arti e del *design*; è il caso dell’Austria, e precisamente di Vienna, dove è nata *“Ticket Gretchen”*, una società con la finalità di facilitare e sistematizzare i rapporti tra soggetti operanti a vario titolo nel settore culturale; è il caso della Gran Bretagna, e precisamente di Manchester, dove è nato *“Audience of the Future Live Performance”*, un consorzio che unisce le principali organizzazioni artistiche e teatrali e di *performing arts* britanniche, le organizzazioni di ricerca e i pionieri digitali specializzati nelle tecnologie immersive con l’obiettivo di rendere sempre più concreta la compenetrazione tra teatro e digitale, aprendo la scena a spettacoli in *mixed reality* con nuove rappresentazioni che utilizzano tecnologie *motion capture*”.⁸

Questi esempi, di natura paradigmatica, mostrano come il mondo della cultura sia sempre più indirizzato alla creazione di piattaforme, reti, consorzi e altri connubi in grado di stringere relazioni sinergiche tra istituzioni, industrie, artisti e professionisti per conseguire vantaggi in termini organizzativi, di innovazione, maggiore competitività e facilitazione dei rapporti con i settori del turismo, della ricerca universitaria e dello sviluppo di nuove

tecnologie digitali. Ciò avviene con il supporto di politiche pubbliche appositamente mirate, come quelle dell'Unione Europea volte a favorire la mobilità di artisti e professionisti del settore,⁹ la realizzazione di infrastrutture digitali in grado di favorire la conoscenza, la tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale, la diffusione dei dati e delle informazioni di carattere storico artistico, la fruizione in via informatica delle opere e dei monumenti,¹⁰ l'ideazione di comunità della conoscenza e dell'innovazione volte a rafforzare i settori e le industrie culturali e creative, valorizzare i talenti e generare sinergie collaborative nelle reti di produzione di valore,¹¹ il rilancio del *"Nuovo Bauhaus Europeo"*, importante strumento di valorizzazione di progetti innovativi nel settore del design e dell'arte applicata.¹² Per moto spontaneo e sotto la spinta di convergenti politiche pubbliche il settore culturale vive dunque, secondo il Rapporto, un accentuato processo di trasformazione, gravido di conseguenze pratiche ma non facilmente indagabile in tutti i suoi aspetti reconditi, similmente ad altri fenomeni dell'attività umana: *"La velocità delle trasformazioni dei sistemi produttivi sull'onda dell'innovazione tecnologica e le ricadute sulla vita quotidiana dei cittadini sono tali da renderne difficile la stessa consapevolezza. Grandi potenzialità unite a grandi rischi si affacciano al nostro presente da un orizzonte tutt'altro che lontano: ci sfidano a usare nuovi strumenti interpretativi se non vogliamo utilizzare griglie di analisi e di valutazione ormai palesemente inadatte a orientare linee d'azione all'interno di un mondo caratterizzato da una crescente complessità"*.¹³ Nel settore culturale la difficoltà di indagare il processo evolutivo viene acuita, oltre che dal proprio accentuato dinamismo, da labili confini disciplinari, da un diffuso "carsismo" delle modalità operative, da una narrazione deformata dei fenomeni, spesso indirizzata a catturare finanziatori, stakeholder e finanziamenti in iniziative instabili e poco definite.

Memore di questa difficoltà, il Rapporto fonda le proprie rilevazioni statistiche ed economiche sulla base di precedenti esperienze di ricerca: *"l'approccio si concentra sulla perimetrazione settoriale delle attività economiche che rientrano all'interno di quello che è definito come Sistema Produttivo Culturale e Creativo, ovvero quell'insieme di comparti di attività economica al quarto digit della classificazione Ateco 20072. Queste attività, definibili come core poiché strettamente inerenti alla sfera culturale e creativa, sono state suddivise in sette macro-domini: Architettura e design; Comunicazione; Audiovisivo e musica; Videogiochi e software; Editoria e stampa; Performing arts e arti visive; Patrimonio storico e artistico."*¹⁴ *"Accanto alle attività considerate strettamente culturali e creative, viene considerata anche un'altra componente chiamata creative driven, che comprende tutte le attività economiche che, sebbene non rientrino direttamente nei settori culturali e creativi, contribuiscono all'arricchimento culturale del Paese attraverso la presenza di profili professionali che hanno un ruolo significativo nella filiera."*¹⁵

Da questa classificazione emerge un'incoraggiante messe di dati e informazioni che il Rapporto enumera e il Programma regionale 2023-25 fedelmente riporta, ma non si ritiene

di riproporre in questa sede per evitare un'enunciazione prolissa e, nel contempo, poco efficace. Ai fini del presente documento paiono invece sufficienti le considerazioni di sintesi espresse in esordio al presente paragrafo, che rappresentano in modo esauriente ed evocativo le condizioni attuali del settore culturale, avvertibili nel Nostro Paese e in dettaglio nella nostra realtà regionale, e soprattutto testimoniano la progressiva affermazione, anche sul suolo italiano e lombardo, di originali esperienze aggregative in grado di favorire il dialogo tra le diverse realtà che animano il mondo della cultura e così affermare nuovi modelli operativi, di tipo integrato, che sappiano coniugare ricerca artistica, tecnologie avanzate, *business* economico e promozione culturale.

Non può sfuggire che l'hub culturale costituisca un esempio virtuoso di quanto ora affermato; un esempio, tuttavia, da indagare specificamente analizzando la sua categorizzazione dottrinale ma, vista la sua genesi relativamente recente (che ne ha finora impedito la riconduzione ad uno specifico stereotipo), soffermandosi anche su alcuni suoi esempi concreti.

2. IL MODELLO CONCETTUALE DEGLI HUB CULTURALI E I LORO ESEMPI APPLICATIVI

Negli ultimi tempi gli hub culturali sono stati ripetutamente menzionati nella letteratura di settore, che spesso vi si è soffermata per caratterizzarli o riferire l'apertura di nuove strutture riconducibili alla fattispecie. Nel panorama documentale, che spesso difetta di piglio analitico e di sistematicità, si è prescelto come fonte uno studio dell'Associazione "*Urbanlab*" specificamente dedicato agli hub creativi,¹⁶ che tratta il tema in modo ampio e circostanziato, con dovizia di informazioni e di esempi.

Lo studio esordisce sostenendo che *"fare città oggi, cioè intervenire sul nostro habitat con trasformazioni sostenibili e con valore di senso, è, ormai, trasversalmente interpretato in chiave di rigenerazione del tessuto esistente. Rigenerare richiede un processo partecipato ed inclusivo, non solo immobiliare ed edilizio, ma aggregante per la comunità che ne è coinvolta, cercando di recuperare l'identità dei luoghi e il senso di appartenenza come punto di partenza anche per il progetto del futuro"*.¹⁷

Posizione, questa, che pare condivisibile; anzi, nel nostro caso, può dirsi già assunta nell'iniziativa sottesa nel presente documento che, come si avrà modo di spiegare nei paragrafi successivi, è mossa dal proposito di Regione Lombardia di dar luogo ad un hub culturale nell'ex ospedale Bassi di Milano e dalla concorrente volontà dell'Agenzia di Tutela della Salute della Città Metropolitana di Milano di procedere al recupero del complesso ex

ospedaliero, di sua proprietà. Nata dall'incontro di queste due differenti intenzionalità, l'iniziativa è destinata a coniugare in un unico disegno strategico e in un programma organico e sapientemente bilanciato istanze di riqualificazione edilizia e di valorizzazione immobiliare con un'iniziativa originale – quella dell'hub culturale – che si rivolge alla promozione del settore della cultura e, in forma integrata e reciprocamente relazionata, delle connesse attività di studio, ricerca, ideazione e divulgazione, di impiego delle nuove tecnologie e comunicazioni multimediali, di sviluppo di nuovi modelli di *business* e imprenditorialità.

Questo, del resto, è il ruolo attribuibile agli hub culturali; un ruolo sotteso dalla loro stessa denominazione. *“Il termine inglese - “perno” o “mozzo” - rimanda all’idea di “snodo” di azioni e relazioni. Gli hub urbani evocano il potenziale ruolo di centri delle interazioni per abitanti e utenti delle città.”*¹⁸ È dunque *“fondamentale e ricorrente nella natura degli hub la loro qualità di essere spazi ibridi e multifunzionali in grado di ospitare e mettere in sinergia professioni, imprese, attività di formazione, servizi alle persone. Essere, dunque, molte cose: riferimenti per le comunità locali, ma con le relazioni estese di possibili “ponti” verso il mondo, momenti di inclusione per nuovi modelli di relazioni sociali e di servizi di welfare, luoghi di lavoro per le nuove generazioni con opportunità strettamente collegate all’economia dei territori e alla ricerca per altre filiere produttive.”*¹⁹

*“I casi italiani mostrano come gli hub possano avere vocazioni prevalenti in relazione ai contesti, ma restano spazi aperti e ibridi fondati sulla varietà degli usi e sulla sinergia di attività diverse. La flessibilità funzionale e la molteplicità degli attori restano valori aggiunti di queste infrastrutture. Sono spazi che diventano potenziali nuovi centri di gravità per gli abitanti e per la fertilizzazione delle idee. Sono spazi di co-working e di postazioni/laboratori per giovani professionisti, per imprese creative, o per l’artigianato digitale e la manifattura evoluta. Sono, spesso, centri per servizi educativi e didattici che vanno dalla scuola dell’infanzia all’alta formazione. Sono spazi aggreganti e identitari con servizi destinati alla cultura e allo studio: biblioteche, atelier, centri conferenze, spazi espositivi e centri di ricerca, luoghi pubblici per lo spettacolo e per le attività associative e di comunità.”*²⁰

Questi passaggi dello studio rendono una definizione finalistica degli hub, che forse non può dirsi particolareggiata e pienamente esaustiva sotto l'aspetto tassonomico, ma comunque è rappresentativa del fenomeno, considerata la genesi recente delle strutture e la loro progressiva evoluzione verso paradigmi variamente declinati secondo le peculiarità locali e plasticamente orientati a cogliere, via via, le opportunità offerte dallo sviluppo tecnologico, dall'incessante affermazione delle tecnologie digitali, dalle prospettive offerte dall'economia e dalla società. Nel loro divenire gli hub sfuggono, quindi, a definizioni stereotipate, che non possono indulgere nella trattazione dell'innomerevole messe delle loro peculiarità ed invece debbono rimanere generiche, scontando così ampi margini di approssimazione.

In tal senso, per definire il profilo degli hub culturali – e, segnatamente, di quello previsto dal presente documento – non è possibile soffermarsi unicamente sulle definizioni astratte, ma è anche necessario compiere un’analisi di casi concreti, di iniziative avviate e funzionanti, per conoscere la loro effettiva articolazione ma anche per indagarne i processi generativi e gestionali, individuarne gli attori e acquisire informazioni utili per valutare la fattibilità di nuove iniziative, a configurarle in relazione ad obiettivi dati e alle risorse disponibili, a delinearne i processi attuativi e gestionali.

Una simile analisi risulta, per evidenza, tanto più proficua e promettente quanto maggiore è la sua focalizzazione su esempi analoghi sotto l’aspetto tematico e prossimi sotto l’aspetto localizzativo rispetto all’iniziativa che si vuole implementare. Nel nostro caso, quindi, gli esempi da considerare debbono riferirsi necessariamente agli hub culturali attivati nel nostro Paese e, in via preferenziale, a quelli presenti nella città di Milano.

Secondo lo studio di Urbanlab in Italia sono presenti una quarantina di hub. Tra le città italiane, Milano annovera il maggior numero di strutture: lo studio ne individua 11, prevalentemente dedicate allo sviluppo di attività culturali; nella loro compagine spicca il centro “BASE”, localizzato nell’ex officina Ansaldo di via Bergognone, che *“costituisce un luogo dove sviluppare e produrre progetti innovativi nel settore delle imprese culturali e creative. Uno spazio progettato per stimolare creatività e concentrazione, sviluppare produzioni culturali e favorire la contaminazione tra diverse discipline. L’edificio è di proprietà comunale e le attività lì svolte sono state avviate in concessione da un’impresa sociale privata, non-profit, frutto dell’unione tra cinque associazioni e società private, auto-finanziate”*. BASE è un progetto di innovazione e contaminazione culturale tra arte, creatività, impresa, tecnologia e welfare. Si traduce oggi in 6.000 mq²¹ di uffici, laboratori, esposizioni, spettacoli, workshop, mostre, performance, scambi e connessioni, ma anche residenza. Motivo dominante delle attività è la cultura, considerata bene comune e motore di progresso socio-economico, individuale e collettivo. Il centro si propone di accompagnare nel mondo progetti, prodotti, servizi, riflessioni e ricerche sulla città e il suo abitare²².

Queste informazioni trovano riscontro negli atti amministrativi di promozione dell’iniziativa. Da questi atti emergono i tratti salienti dell’iniziativa stessa. Il Comune ha finanziato il recupero degli spazi dell’ex stabilimento Ansaldo che sono stati concessi in uso al centro BASE con un contributo di 5,25 milioni di euro²³ a parziale copertura dei costi di ristrutturazione; costi che per una rimanenza significativa sono rimasti in capo ai gestori del Centro.

A ben vedere, questa contribuzione non ha rappresentato una vera e propria sovvenzione ai gestori del Centro, un’erogazione a sostegno della loro avventura imprenditoriale. È stata invece indirizzata alla riqualificazione di un immobile che era destinato a rimanere nel patrimonio del Comune; dunque ha configurato per l’Ente un investimento immobiliare che ha incrementato il proprio conto patrimoniale e, peraltro, con effetti amplificati, visto che i lavori di ristrutturazione sovvenzionati dal contributo comunale, ossia il potenziale di

valorizzazione economica dell'immobile, presentavano un importo ben superiore al finanziamento erogato. Ciò significa, in altri termini, che il Comune ha sostenuto lo sviluppo del Centro, ma, di contro, i relativi gestori hanno concorso alla valorizzazione immobiliare degli spazi in cui avrebbero insediato la struttura, cioè di beni di proprietà comunale. Si è quindi prodotto uno scambio di utilità che ha corroborato l'iniziativa nel suo volgere iniziale.

È lecito supporre che, in tale scenario, abbia svolto un ruolo fondamentale la Fondazione Cariplo, che è stata coinvolta nell'iniziativa con un ruolo di player finanziario e operativo, chiaramente deducibile dal bilancio sociale dei gestori del Centro. O meglio, dell'unico gestore, dal momento che i componenti del raggruppamento temporaneo di imprese che si era aggiudicato la concessione dell'immobile, poco tempo dopo la gara hanno costituito una società di scopo, OXA S.r.l. impresa sociale²⁴, che ha assunto la titolarità del rapporto concessorio e la gestione dell'iniziativa.

La Società ha curato i lavori di ristrutturazione degli spazi concessi,²⁵ che hanno avuto un costo complessivo di 16 milioni di euro, sostenuto, per la parte non coperta dal finanziamento comunale, mediante risorse conferite e ricorso al credito bancario.²⁶

Pur a fronte di questo gravoso onere, a soli tre anni dalla conclusione dei lavori la Società ha conseguito un bilancio in equilibrio. Nell'esercizio 2022 il suo conto economico si è assestato: ha registrato ricavi per 4,69 milioni di euro, costi di produzione per 4,47 milioni di euro,²⁷ interessi passivi e altri oneri finanziari per 225 mila euro, un modesto utile d'esercizio di circa 35 mila euro. Lo stato patrimoniale ha annoverato, nello stesso esercizio, un attivo di 15,78 milioni di euro²⁸ e un equivalente passivo generato da un patrimonio netto di 353 mila euro, un fondo rischi di 84 mila euro, un debito complessivo di 9,56 milioni di euro, ratei e riscontri per 5,72 milioni di euro.

Questi dati, che testimoniano la sostenibilità dell'iniziativa e la sua profittabilità commerciale, riflettono in termini economici la vasta gamma di spazi e attività che caratterizzano il centro BASE. Il bilancio sociale di OXA ne offre un'ampia dissertazione, antepoendovi riflessioni di contesto e notazioni di carattere identitario.

Secondo il bilancio sociale di OXA, *"la sostenibilità dei luoghi di cultura oggi è un tema centrale per progettare il futuro e la sua capacità presente di produrre un impatto sulla vita delle persone. Il retaggio culturale italiano rende ancora sconveniente associare la dimensione del patrimonio culturale con quella economica e, peggio del profitto. È (una) reticenza (da superare) in virtù di un dibattito aperto per ripensare politiche pubbliche che possano rispondere con maggior efficacia alle istanze contemporanee, mettendo in rete soggetti che possano ottimizzare risorse, competenze e produrre innovazione in contesti non convenzionali."*²⁹

Una simile posizione viene rivendicata nel bilancio sociale come elemento fondante del progetto BASE. Un progetto che, sempre secondo il bilancio sociale, riconosce, promuove

e integra: “valore culturale, inteso come creazione di valore artistico e culturale in termini di innovazione e qualità delle attività svolte, in grado di essere trasformativo sui propri pubblici e comunità, soprattutto in relazione alla diversificazione della partecipazione e all’incremento della fruizione culturale; valore sociale, inteso come creazione di valore in termini di integrazione e rafforzamento della relazione con la comunità locale e non, per rispondere ai bisogni emergenti e supportare una sua piena attivazione; valore economico, inteso come creazione di valore economico durevole nel tempo, in termini sia di generazione di questo, sia di agevolazione dell’accessibilità e della creazione di nuovo e migliore lavoro; valore relazionale: inteso come alimentazione e cura di una comunità interdisciplinare e interattiva al proprio interno e come creazione e rafforzamento di reti lunghe, a livello nazionale e internazionale, per quanto riguarda sia i peer di BASE, sia il mondo del pubblico, delle imprese private e dell’associazionismo territoriale, tutto rivolto alla co-progettazione e co-creazione di attività a elevato valore artistico e culturale e per lo scambio di buone pratiche e approcci innovativi”.³⁰

A questi principi si ispirano il *business plan* e la stessa organizzazione del centro BASE, che annovera i seguenti spazi e funzioni: il cortile, luogo di intrattenimento, relazioni, attività culturali, eventi e lavoro all’aperto; la “*ground hall*”, piazza coperta dotata di un bar-bistrò con cucina; due grandi ambienti polifunzionali di 1.400 mq e di 2.100 mq da concedere in affitto per lo sviluppo del *co-working* e l’organizzazione di eventi culturali; un ostello per artisti, *music rooms* di 600 mq riservate a professionisti del settore musicale, artisti, produttori, ingegneri del suono, agenti, promotori e appassionati di musica; un “*burò*” dedicato allo sviluppo di progetti nel settore delle imprese culturali e creative, pensato per favorire l’incontro tra diverse discipline; uno spazio dedicato a “*Cariplo Factory*”, progetto promosso dalla Fondazione Cariplo in collaborazione con Microsoft, Fastweb, Terna, Novartis per la contaminazione di *know-how* ed esperienze nel campo dell’innovazione digitale,³¹ la formazione e la crescita dei talenti, la creazione di nuove *job opportunities* e la connessione tra *startup* e grandi imprese.³²

Per il governo di questi spazi la società OXA ha costituito una struttura d’impresa di 21 persone, regolarmente assunte, dedicate alla gestione del Centro, ad attività di *fundraising* istituzionale³³, allo sviluppo di un ecosistema relazionale basato sulle reti, infine ad attività di *sponsorship* per la produzione di eventi “su misura” e per la costruzione di *partnership* con imprese industriali e commerciali.³⁴ Con l’apporto del proprio apparato amministrativo la Società ha sviluppato numerose iniziative in campo artistico, culturale e sociale variamente declinate in forma di progetti, laboratori, mostre, eventi.

Dall’analisi degli atti generativi del centro BASE emergono come dati rilevanti, degni di nota, l’originalità, lo slancio creativo e la tensione innovativa di questa struttura, l’originalità dei propri servizi, la loro capacità di produrre crescita culturale e al contempo profitti economici. Di questi dati si è tenuto conto nella redazione del presente documento e,

segnatamente, nella profilazione dell'hub culturale dell'ex ospedale Bassi, compiuta nei paragrafi successivi.

Per operare meglio questa stessa profilazione e assumerla da un più vasto bagaglio esperienziale, si è ritenuto utile analizzare anche altri due esempi di hub culturali realizzati nel nostro Paese. La scelta è caduta sul polo culturale M9 di Mestre e sul centro FOCUS di Napoli.

Del polo culturale M9 è possibile rendere la seguente presentazione: *" promosso dalla Fondazione di Venezia con il sostegno di Sinloc Srl (società di servizi), il polo culturale è stato realizzato recuperando un'area di oltre 9.200 mq situata nel cuore di Mestre. L'intenzione dei promotori (è stata) quella di stabilire un nuovo livello di eccellenza urbana in grado di catalizzare la rigenerazione del centro di Mestre. L'intervento (ha inteso) creare un nuovo rapporto con la città disegnando nuovi spazi pubblici e accessi per una piena permeabilità e fruizione dell'area interessata."*³⁵

A differenza del centro BASE, il polo culturale M9 si configura come un'iniziativa meramente privata, priva di apporti finanziari o immobiliari delle pubbliche amministrazioni. A patrocinarla è stato il fondatore della casa editrice Marsilio, che nel 2005 ha presentato il progetto alla Fondazione di Venezia,³⁶ ente di derivazione bancaria istituito con decreto ministeriale n. 435759 del 5 giugno 1992 con lo scopo di promuovere *"la società civile e il capitale umano nella dimensione storica, sociale, economica e culturale di Venezia"*.³⁷ mediante programmi di formazione qualificata dei giovani, di valorizzazione del patrimonio culturale, di sviluppo dei saperi innovativi, di promozione dello sviluppo sostenibile del territorio.³⁸

La Fondazione ha condiviso il progetto; per darvi seguito ha costituito la società strumentale *"Polyminia Venezia"* S.r.l., in seguito ridenominata *"M9 District"* S.r.l., ed ha acquistato per mano di quest'ultima la società *"Rodella Sviluppo Immobiliare"* S.r.l.,³⁹ proprietaria nel centro storico di Mestre di stabili dismessi idonei all'insediamento del polo culturale.⁴⁰

A queste acquisizioni sono seguiti gli atti amministrativi che hanno formalmente avviato l'iniziativa; in particolare, un protocollo d'intesa siglato il 19 febbraio 2013 dalla Fondazione e dal Ministero dei Beni e delle Attività Culturali ⁴¹ per valorizzare il Polo culturale e, prima ancora, un accordo di programma sottoscritto il 15 dicembre 2009 dalla Regione Veneto, dal Comune di Venezia, dalla Direzione Regionale per i beni culturali e paesaggistici del Veneto e dalla locale Soprintendenza per individuare le finalità del Polo,⁴² chiarirne l'articolazione interna, delineare il suo processo realizzativo e il suo assetto gestionale. Secondo l'accordo di programma il Polo culturale avrebbe ospitato spazi e servizi variamente riconducibili al mondo della cultura, rappresentati da un museo del Novecento, uno spazio espositivo polifunzionale, una mediateca, uno spazio per incontri, convegni, concerti, spettacoli teatrali e proiezioni, un *mall* con piazza coperta con caffetterie, *bookshop* e altre attività commerciali di qualità.

Inoltre, sempre secondo l'accordo di programma, il recupero edilizio degli stabili destinati al Polo sarebbe stato a totale carico della Fondazione di Venezia, che per dar corso alla fase progettuale avrebbe bandito un concorso internazionale di progettazione e per completare la fase realizzativa avrebbe provveduto a riqualificare ad uso pedonale le vie di accesso alla struttura.

La Fondazione, in ottemperanza agli impegni assunti nell'accordo di programma e nella discendente convenzione urbanistica,⁴³ si è fatta carico di un consistente investimento, concretamente operato dalla controllata "M9 District", che ha consentito di giungere il 1° dicembre 2018 all'inaugurazione della struttura. La quale, tuttavia, sembra aver avuto un esordio difficile se - come riferito dalla stampa locale e puntualmente annotato nei bilanci della Fondazione - la società "M9 District" nei primi anni di funzionamento del Polo culturale, quindi in un periodo verosimilmente condizionato dalle difficoltà fisiologiche di avvio dell'esercizio e dalla concomitante emergenza pandemica, ha registrato perdite gestionali costanti, e per di più sostenute, che hanno costretto la Fondazione ad eseguire versamenti di copertura e versamenti in conto capitale per 9,89 milioni di euro nel 2019, 1,18 milioni di euro nel 2020, 2,97 milioni di euro nel 2021 e 7,34 milioni di euro nel 2022, e a svalutare ripetutamente, in quegli stessi anni, il valore della propria partecipazione societaria.

L'andamento negativo dei conti del Polo culturale non ha, tuttavia, dissuaso la Fondazione dal coltivare l'iniziativa. La sua volontà di mantenere in vita la struttura si è manifestata non solo mediante la tempestiva copertura delle perdite di esercizio con considerevoli iniezioni di capitale ma anche mediante un ammirevole sforzo di arricchimento dell'offerta culturale, sia in termini tradizionali, rimodulando e intensificando il programma delle manifestazioni e delle mostre tematiche (nel 2023 esse hanno raggiunto il numero ragguardevole di 350 eventi prodotti, co-prodotti e ospitati nel Polo), sia in termini innovativi, promovendo un maggiore dialogo con il territorio, dando luogo ad allestimenti immersivi di impatto emozionale basati sull'impiego di tecnologie innovative, implementando i laboratori didattici focalizzati sulle discipline scientifiche, dell'ingegneria e della matematica applicate al campo artistico.

Le iniziative messe in atto dalla Fondazione riguardano prevalentemente il museo, che rappresenta la componente principale e caratterizzante del Polo culturale. Gli altri spazi insediati nella struttura, di natura complementare, assumono una minore rilevanza e, a ben vedere, una scarsa significatività. Sono: l'"M9bookshop", che ospita una ricercata selezione di cataloghi, libri, edizioni limitate e oggetti di design in vendita al pubblico; la "Corte dei Matti", un ambiente dotato di palcoscenico e destinato al ristoro, alla cultura e all'intrattenimento musicale; la "Marina Bastianello Gallery", una struttura di ricerca nel mondo dell'arte contemporanea che comprende le opere di numerosi artisti, partecipa a principali fiere italiane e internazionali e collabora con istituzioni e musei italiani; il

“Lamb”, uno spazio sperimentale con vocazione di laboratorio di ricerca in campo artistico.

Al netto di questa sua peculiarità, che forse non depone per una piena corrispondenza della struttura al modello degli hub culturali, il Polo M9 presenta la caratteristica virtuosa di essere un progetto completamente autofinanziato dal rispettivo promotore, senza alcuna provvigione pubblica; un progetto che ha visto gli Enti rivestire unicamente il ruolo di soggetti autorizzatori dell'intervento e in più, di beneficiari delle connesse opere di urbanizzazione. Cosa che suscita, e in più conferma alla luce di quanto dedotto dall'analisi del centro BASE di Milano, il convincimento che le iniziative culturali possano avere ragionevoli margini di sostenibilità economica, anche prescindendo da eventuali contribuzioni della pubblica amministrazione.

Il centro FOQUS di Napoli, il secondo dei casi individuati in ambito non milanese, sottende un ammirevole intervento di rigenerazione urbana, nel cuore dei Quartieri Spagnoli. *“L'intervento ha permesso la nascita di nuove imprese o di auto-imprenditorialità favorendo nuova occupazione con professionalità in settori di alta qualificazione. Sono state insediate imprese e istituzioni private e pubbliche orientate agli aspetti della formazione, dell'istruzione, della creatività, dello sviluppo, dell'innovazione sociale nonché ai servizi alla persona e alla città. È stato avviato un progetto di riqualificazione funzionale e sociale per apportare forti elementi di novità nel tessuto economico del quartiere. Intensa è l'attività rivolta al tema dell'educazione scolastica. Risulta significativa la presenza dell'accademia di Belle Arti quale istituzione pubblica che affianca dette attività, partecipando così alle azioni di rigenerazione urbana promosse dalla Fondazione.”*⁴⁴

Il centro FOQUS è localizzato nell'immobile storico di Montecalvario, di proprietà della Congregazione religiosa delle “Figlie della Carità” che da tempo memorabile vi ha svolto attività educative e assistenziali a favore di bambini e adolescenti dei Quartieri Spagnoli. Nel 2013 le attività sono state rilevate dall'impresa sociale “Dalla Parte dei Bambini”, che dal 1985 gestiva a Napoli una scuola primaria e dell'infanzia ispirata ai metodi della “pedagogia cooperativa”.

L'Impresa ha costituito la Fondazione FOQUS con finalità di solidarietà sociale e di promozione di progetti in ambito sociale, socio-sanitario, scolastico ed economico-sociale, di istruzione e formazione a beneficio prioritario a persone svantaggiate per condizioni fisiche, psichiche, economiche, sociali o familiari.⁴⁵ Nel 2014 la Fondazione ha dato luogo al centro FOQUS, struttura polifunzionale, dotata di un multiforme spettro di attività in campo educativo e culturale, che con il suo insediamento e il connesso recupero dell'immobile storico di Montecalvario ha contribuito fattivamente alla riqualificazione urbana e sociale dei Quartieri Spagnoli. Cosa che rappresenta, a ben vedere, il tratto distintivo di questa originale esperienza, inedita nel contesto napoletano, che esemplifica in termini concreti il naturale legame degli hub culturali con i rispettivi territori, e parimenti la loro attitudine

ad innescare processi rigenerativi ampi e virtuosi in grado di coinvolgere parti significative delle città.

3. CONSIDERAZIONI SUI MODELLI APPLICATIVI DI HUB CULTURALI E SPUNTI PER L'ELABORAZIONE DELLA PROPOSTA DI HUB CULTURALE NELL'EX OSPEDALE BASSI DI MILANO

Dall'esame degli esempi di hub culturali condotto nel precedente paragrafo sono emersi spunti interessanti.

È emerso, innanzitutto, che queste strutture nascono spesso mediante processi partecipati nei quali acquisiscono ampio spazio propositivo le istituzioni, le associazioni, le imprese e gli altri soggetti operanti a vario titolo nel settore della cultura: è mediante il loro coinvolgimento nelle iniziative, e in alcuni casi a seguito di una loro diretta promozione, che i gli hub possono essere correttamente indirizzati ad intersecare la sfera del potenziale fabbisogno e a generare interventi, attività e servizi coerenti ed efficaci. Quando ciò non avviene, come nel caso del Polo culturale M9 di Mestre nato da un'iniziativa "autoreferenziale" della Fondazione di Venezia, il progetto ha richiesto un successivo momento di confronto con il territorio e una sua conseguente rimodulazione per rispondere maggiormente alle aspettative dei suoi naturali interlocutori.

Gli esempi esaminati hanno rivelato che, in genere, gli hub culturali non rispondono ad una tipologia rigidamente codificata ma, complice la loro genesi recente (quantomeno nel nostro Paese), assumono configurazioni tra loro simili, ma anche significativamente differenziate da caso a caso; configurazioni modellate sulla base di specifiche esigenze e opportunità ma anche sulla base delle peculiari sensibilità e disponibilità operative dimostrate dai rispettivi promotori, pubblici e privati. In tal senso, il centro BASE di Milano è principalmente finalizzato allo sviluppo di iniziative e attività imprenditoriali di tipo innovativo nel campo culturale, il polo M9 di Mestre è primariamente orientato alla funzione museale, il centro FOQUS di Napoli alla rinascita dei Quartieri Spagnoli, ossia di un quartiere endemicamente afflitto da fenomeni di degrado edilizio, urbanistico e sociale, nonché da una diffusa criminalità.

Non può tacersi che, tra gli esempi trattati, quello più affine alla proposta di hub culturale recata dal presente documento è proprio il centro BASE di Milano, non solo per la sua prossimità geografica (si colloca, infatti, a Milano, come quello proposto in questa sede), ma anche per la sua stessa fisionomia, di grande laboratorio di idee e luogo di relazioni per lo sviluppo di iniziative creative in ambito artistico culturale. Una fisionomia che desta

notevole interesse ma che non rappresenta, né potrebbe logicamente rappresentare, un modello da riprodurre asetticamente, anche in considerazione del fatto che l'Amministrazione Regionale – come si avrà modo di chiarire in seguito - intende dar vita ad un'iniziativa non solo orientata alla promozione di iniziative e progetti, ma anche ad offrire servizi di pubblica fruizione tendenzialmente focalizzati, sotto l'aspetto tematico, alla valorizzazione culturale del territorio lombardo e del suo patrimonio storico e artistico.

Su questi aspetti si tornerà più avanti. Al momento è opportuno precisare, a margine di quanto finora dedotto, che gli hub culturali generalmente si sostengono, quantomeno in via principale, con risorse economiche dei rispettivi gestori. Lo evidenziano gli esempi esaminati. Il caso più eclatante è forse quello del polo culturale M9 di Mestre, completamente autofinanziato dalla Fondazione di Venezia in tutti i suoi aspetti realizzativi e gestionali, ma prima ancora in quelli correlati all'acquisto degli immobili nei quali si è insediata la struttura. Per la nascita del Polo culturale mestrino non è stata attivata alcuna *partnership* istituzionale con gli enti pubblici, che non hanno minimamente contribuito allo sviluppo dell'iniziativa se non ponendo, nell'accordo di programma, le condizioni giuridico-amministrative necessarie per l'esecuzione degli interventi edilizi.

Simili considerazioni riguardano il centro BASE di Milano, che è un'iniziativa autosufficiente dal punto di vista economico; in questo caso, però, il Comune di Milano vi ha contribuito con proprie risorse, finanziando il recupero degli spazi dell'ex Ansaldo, ma si è trattato di una contribuzione particolare, finalizzata alla parziale copertura dell'investimento necessario alla riqualificazione dell'immobile dove il centro doveva collocarsi; immobile che afferriva, e continua ad afferire alle proprietà comunali.

Come il Polo culturale mestrino, anche il centro BASE di Milano non è stato animato da alcuna *partnership* con il settore pubblico. A questi canoni si vuole conformare, invece, l'hub culturale da realizzare nell'ex ospedale Bassi, attivando a suo riguardo un'iniziativa di partenariato pubblico privato rivolta alla realizzazione e alla gestione del centro. Quindi individuando, con una procedura di evidenza pubblica strutturata secondo il vigente Codice dei Contratti, il soggetto che proceda alla realizzazione dell'hub e in seguito ne assuma la gestione secondo gli indirizzi e sotto il controllo dell'Amministrazione Regionale.

È lecito attendersi che quel soggetto, in realtà, non sia uno, ma un insieme di operatori che partecipino alla gara pubblica raggruppati o consorziati per poi collaborare nell'attuazione dell'iniziativa secondo le rispettive competenze. La nostra ricerca ha rivelato che, nella vicenda degli hub culturali quest'ipotesi è ricorrente ed a promuovere le strutture - o a candidarsi per la loro gestione - sono in genere cordate di operatori provvisti di variegate qualificazioni, alcuni di essi dediti alle attività realizzative e ai servizi gestionali delle strutture, altri alla cura dei progetti, delle attività e degli eventi, altri ancora al loro finanziamento o all'ottenimento di contribuzioni pubbliche e private a sostegno delle iniziative. Nelle cordate compaiono soggetti variamente appartenenti al mondo della cultura, della

creatività e dell'innovazione,⁴⁶ soggetti finalizzati alla promozione di servizi afferenti a questo stesso mondo, ma anche costruttori e investitori finanziari disposti a sovvenzionare la realizzazione e il funzionamento delle strutture a fronte di un possibile ritorno economico, che le strutture stesse devono garantire mediante l'esercizio di attività remunerative.

La ricerca ha rivelato, inoltre, che un ruolo primario nella promozione degli hub culturali è spesso giocato dalle fondazioni. Esse compaiono, con ruoli differenti, in tutti i tre esempi trattati: la Fondazione Cariplo nel centro BASE di Milano, la Fondazione di Venezia nel polo M9 di Mestre, la Fondazione FOQUS nell'omonima struttura di Napoli. Per quanto riguarda il centro BASE di Milano, la Fondazione Cariplo ha fornito il volano per l'avvio dell'iniziativa: a fronte del considerevole impegno finanziario necessario per ristrutturare gli spazi dell'ex Ansaldo destinati ad ospitare la struttura, solo in parte finanziato da stanziamenti del Comune di Milano, la Fondazione ha localizzato nella struttura le attività promozionali di una sua partecipata e, acquisendo quegli stessi spazi in regime di affitto, ha permesso al soggetto gestore del Centro di costituire un pegno per il finanziamento bancario dei costi di ristrutturazione. Per quanto riguarda il Polo M9 di Mestre, la Fondazione di Venezia, come già spiegato, si è fatta carico di tutti gli oneri realizzativi e gestionali della struttura, impegnandosi a ripianarne le perdite dei primi esercizi con propri versamenti in conto capitale. Un ruolo analogo è stato svolto dalla Fondazione FOQUS, che ha assunto il ruolo di *player* nello sviluppo dell'omonimo Centro, probabilmente non solo con l'impegno di risorse proprie ma anche ricercando canali di finanziamento pubblico e possibili investitori privati. L'hub culturale da realizzare nell'ex ospedale Bassi si vuole strutturato secondo il paradigma ora descritto, ossia come un centro di servizi universalistici, attività promozionali della cultura, funzioni complementari di rilevanza economica tra loro coniugati in un'iniziativa imprenditoriale in grado di sostenersi economicamente e di ripagare, almeno in parte significativa, gli investimenti necessari alla sua attivazione.

SECONDA PARTE: PROPOSTA

4. DESCRIZIONE DELL'EX OSPEDALE BASSI E DEL CONTESTO TERRITORIALE DI APPARTENENZA

Come anticipato nei paragrafi precedenti, il presente documento è rivolto a promuovere la realizzazione di un hub culturale nell'ex ospedale Bassi di Milano nell'ambito di un progetto di rigenerazione urbana della parte dismessa del complesso ex ospedaliero, in grado di vincere le sue attuali condizioni di degrado, di rifunzionalizzarla e di restituirla idealmente alla città.

L'ex ospedale Bassi costituisce un vecchio presidio sanitario situato nella prima periferia nord occidentale di Milano, posto in fregio a viale Jenner. Sorto a fine Ottocento per la cura delle malattie infettive, il complesso annovera quattro palazzine di degenza - una attualmente in uso a servizi sanitari, le altre dismesse - e alcuni edifici di servizio, completamente abbandonati.

Le palazzine di degenza sono allineate all'interno di un vasto spazio verde e si sviluppano identicamente su una pianta rettangolare, per un solo piano fuori terra leggermente rialzato. Al loro interno un corridoio centrale disimpegna due teorie di camere. Nella zona mediana il corridoio si allarga in un atrio, dove affacciano locali un tempo adibiti a studi medici e ad altri presidi sanitari; nelle due palazzine di estremità è presente un'altana, che invece manca in quelle centrali.

Gli edifici di servizio, collocati in corrispondenza dell'incrocio tra viale Jenner e via Guersoni, presentano un impianto incerto, piegato alle esigenze delle attività tecniche e amministrative per le quali sono stati costruiti. Alcuni di essi si sviluppano per due piani fuori terra, altri per un solo piano. Nel loro novero figura uno stabile di ampia superficie dedicato al lavaggio e alla sterilizzazione dei corredi ospedalieri; funzioni che assumevano primaria importanza in un complesso, come l'ex ospedale Bassi, specificamente rivolto alla cura delle malattie infettive. Nel loro novero figura, inoltre, il fabbricato della centrale termica, che presenta dimensioni di rilievo, considerata la necessità di ospitare caldaie di grandi dimensioni, necessarie non solo per riscaldare le palazzine di degenza ma anche per fornire acqua calda alla limitrofa lavanderia.

Gli edifici di servizio e le palazzine di degenza sono collegati da una fitta rete di cunicoli

sotterranei che un tempo, oltre a garantire le reciproche comunicazioni, fornivano alloggiamento alle reti tecnologiche. I cunicoli, tuttora presenti al di sotto delle aree libere dell'ex Ospedale, risultano difficilmente ispezionabili. Al loro interno sono rinvenibili spoglie e detriti dei sistemi di isolamento degli impianti, costituiti da manufatti di amianto, altamente inquinanti anche a seguito del loro avanzato disfacimento.

Gli stabili dismessi del complesso ex ospedaliero versano in un pessimo stato conservativo, rilevabile non solo nelle murature, afflitte dall'umidità di risalita, dall'invasione di piante infestanti e da diffusi distacchi del paramento intonacale, ma anche nelle coperture, in più parti interessate da crolli che hanno travolto i sottostanti soffitti e portato in rovina intere porzioni dei fabbricati. Un simile degrado è imputabile al lungo periodo di abbandono e alla conseguente assenza di interventi manutentivi. L'ospedale, infatti, è rimasto attivo fino agli anni Settanta del Novecento, poi è stato progressivamente dismesso. I suoi stabili abbandonati, in preda a condizioni di forte ammaloramento, sono stati eletti come precarie dimore di immigrati e senza tetto.

Il quartiere ha da tempo lamentato questo stato di precarietà ma le controversie in ordine alla proprietà del complesso ex ospedaliero hanno finora scoraggiato un suo pieno recupero. I progetti, in realtà, non sono mancati: l'ex ospedale Bassi è stato individuato prima come sede operativa di ARPA Lombardia, poi come sede istituzionale dell'ASL di Milano. Recentemente vi è stata localizzata una casa di comunità finanziata dai fondi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, poi però, visti i tempi ristretti di attuazione del Piano Nazionale, si è preferito dislocare la struttura nell'adiacente stabile di via Livigno.

L'incertezza in ordine all'assetto proprietario dell'ex Ospedale è ora venuta meno. Vi ha posto rimedio un atto transattivo, sottoscritto da ATS e Comune di Milano per definire in via conciliativa una vertenza legale intentata dall'Amministrazione Comunale per pretendere dall'Agenzia il pagamento delle indennità di occupazione di diversi edifici ad uso sanitario. L'atto ha riattribuito il complesso ex ospedaliero secondo questa logica: ad ATS la proprietà delle palazzine di degenza, degli edifici di servizio e dell'interposta area cortilizia, al Comune la proprietà del terreno limitrofo a viale Jenner.

Queste pattuizioni hanno consentito ad ATS di consolidare nel proprio patrimonio una parte significativa dell'ex Ospedale, per la quale si pongono ora le condizioni di certezza proprietaria necessarie per avviare un possibile intervento di rigenerazione urbana e addivenire alla realizzazione dell'hub culturale prefigurato da Regione Lombardia. Una realizzazione che è parsa consona alle caratteristiche fisiche del complesso ex ospedaliero, ma anche a quelle della zona di appartenenza, meglio conosciuta con il toponimo di "Dergano".

Come altri quartieri della periferia milanese, Dergano rappresentava originariamente un comune autonomo, che è stato inglobato nella città. Il suo ingresso nella municipalità milanese ne ha incoraggiato, nel corso del Novecento (e soprattutto nel Secondo

Dopoguerra), un intensivo quanto anonimo sviluppo urbanistico, diffusamente orientato alla realizzazione di edifici residenziali e di piccoli laboratori, ma anche di grandi fabbriche intestate lungo i principali assi viari e in adiacenza agli scali ferroviari.

Per lungo tempo, fin quasi ai giorni nostri, Dergano ha rappresentato un quartiere poco attrattivo, complici i suoi difficili collegamenti con il resto della città e la presenza di un tessuto edilizio di scarsa qualità. Ora, però, la sua situazione sta mutando sull'onda di importanti interventi urbanistici e infrastrutturali, alcuni già conclusi, altri ancora in atto. Gli interventi sono molteplici e in questa sede non è possibile compiere una loro completa disamina. È comunque opportuno richiamarne alcuni, degni di nota. Sono, innanzitutto, il prolungamento della linea 3 della metropolitana, la realizzazione del passante ferroviario e il potenziamento della stazione di Bovisa, che hanno aperto nuove, efficaci connessioni trasportistiche tra Dergano e il centro cittadino; sono, inoltre, la realizzazione di nuovo polo didattico del Politecnico di Milano nell'area dell'ex gasometro della Bovisa, il recupero urbanistico di alcune aree industriali dismesse della zona, il ridisegno di vie e piazze ed infine, anche se ancora in fase di progettazione, la rigenerazione urbana del grande scalo ferroviario di via Farini.

Questi interventi stanno producendo benefici per il quartiere, che ormai ha abbandonato l' "habitus" di un settore anonimo e dequalificato della periferia milanese per divenire un luogo di "centralità urbana". Lo testimoniano gli interventi diffusi di riqualificazione del tessuto edilizio esistente, il riemergere di una vigorosa domanda residenziale, in buona parte ascrivibile a giovani e studenti, la conseguente crescita dei valori immobiliari registrata nell'ultimo quinquennio: secondo l'Osservatorio del Mercato Immobiliare dell'Agenzia delle Entrate, dal secondo semestre del 2018 al primo semestre 2023 (ultimo dato disponibile in banca dati) il prezzo medio delle abitazioni è balzato da 3.050 euro a 4.200 euro al metro quadro,⁴⁷ quello degli spazi commerciali da 1.850 a 2.100 euro al metro quadro.⁴⁸

Lo testimonia, inoltre, un processo diffuso e pervasivo di riassetto funzionale, che ha visto il progressivo riutilizzo di spazi commerciali per l'insediamento di nuove attività, anche afferenti al mondo della cultura: secondo uno studio del Politecnico di Milano, a Dergano possono annoverarsi *"8 progetti di imprenditoria sociale, 6 realtà associative, no profit e volontariato, 6 realtà attive nella programmazione di attività ed eventi, 7 soggetti che svolgono attività di artigianato e commercio sostenibile, 11 realtà attive nella promozione di attività culturali, (delle quali) la maggior parte offre una qualche forma di servizio/supporto al quartiere"*.⁴⁹ Si tratta di una compagine di tutto rispetto, che peraltro presenta un interessante processo evolutivo; lo studio del Politecnico rileva, infatti, che tali attività sono contraddistinte da *"uno scopo di partenza ed una serie di competenze che si vanno via via aggiungendo nel tempo. Gli attori moltiplicano cioè l'offerta passando, ad esempio, da attività economiche a dotazioni che ospitano altre associazioni (profit e no profit); oppure nel tempo ampliano l'offerta di servizi dando in affitto per una quota associativa lo*

spazio a funzioni non coerenti con lo scopo di partenza, ad es. partendo come spazi eventi e diventando spazi per corsi ed educazione; oppure nascendo come spazi dedicati alla cultura e andando ad accogliere pratiche sportive. Non si tratta di una semplice ibridazione ma del consolidarsi di un ruolo di hub, in alcuni casi materiale ... per via della dotazione di ampi spazi aperti/interni; immateriale in altri ... per il contributo alla germinazione di piccoli servizi o di progettualità".⁵⁰

L'insediamento di queste attività rappresenta un segno tangibile di vivacità del quartiere e, per quanto riguarda quelle afferenti al mondo della cultura, un fattore incoraggiante per l'insediamento di un hub culturale. Si confida, infatti, che tale struttura possa giovare di un simile sostrato e, a sua volta, fungere da volano per la sua ulteriore evoluzione, come del resto accade in altre realtà italiane ed europee, dove la realizzazione di simili centri consente di valorizzare ed accrescere le potenzialità dei territori producendo effetti sinergici, attrattivi e polarizzanti.

Non si ritiene, tuttavia, che l'hub culturale debba indirizzare il proprio slancio vocazionale e ricondurre le ragioni della sua stessa esistenza soltanto al contesto di appartenenza; al contrario, si auspica che esso possa riferirsi ad un ambito territorialmente esteso e, senza rifuggire da un positivo rapporto con il quartiere, possa dialogare efficacemente con realtà culturali di livello cittadino, regionale e nazionale, intessere relazioni virtuose con gli operatori del settore e con il mondo delle università e delle istituzioni e così offrire un'originale gamma di servizi per i cittadini e le imprese, favorire la progressiva affermazione delle nuove tecnologie nella tutela e nella fruizione del patrimonio storico artistico, implementare pratiche virtuose di marketing territoriale, incoraggiare la nascita e lo sviluppo di nuove forme di imprenditorialità nel mondo della cultura, favorire l'acculturamento dei giovani e suscitare una loro maggiore affezione per la storia, la tradizione, il paesaggio, i beni naturali e i lasciti del passato che valorizzano il nostro territorio.

Milano rappresenta la sede ideale per una struttura di tal genere, sia per la sua intrinseca rilevanza nello scenario nazionale e internazionale, sia per un'acquisita vocazione culturale e turistica, alimentata da iniziative pubbliche e private che danno risalto al patrimonio storico e artistico cittadino, da manifestazioni, mostre ed altri eventi che animano il mondo della cultura, dell'arte e dello spettacolo, dalla ricerca e sperimentazione di nuove attività settoriali. Un simile contesto è indubbiamente idoneo e confacente ad ospitare il progetto dell'hub culturale, a conferirgli visibilità, ad inserirlo in un tessuto imprenditoriale ricco e dinamico, ad arricchire la sua operatività con preziose sinergie, attivabili non solo nell'ambito del sistema regionale, in cui la struttura verrà logicamente ad incardinarsi, ma anche nei confronti di diversi enti, istituzioni e operatori del settore insediati nel capoluogo lombardo.

Questi possibili vantaggi confortano la scelta di localizzare l'hub culturale nella città di Milano e in particolare nel quartiere di Dergano, interessato da un processo diffuso di

riqualificazione. Peraltro, a questo stesso processo l'hub contribuirà insediandosi nell'ex ospedale Bassi, uno storico complesso ospedaliero, rilevante per la storia locale, che in tal modo potrà essere recuperato, riscattato dal suo stato di persistente abbandono, restituito al perduto decoro e investito di un nuovo ruolo nella compagine cittadina.

L'intervento di recupero del complesso ospedaliero dovrà soggiacere alla disciplina urbanistica vigente, riassunta nel paragrafo successivo, non essendo preventivato, a suo riguardo, il ricorso a procedure amministrative in grado di produrre effetti di variante urbanistica.

5. DESCRIZIONE DELL'EX OSPEDALE BASSI SOTTO L'ASPETTO URBANISTICO E IMMOBILIARE

L'esame della disciplina urbanistica dell'ex ospedale Bassi costituisce un'operazione tutt'altro che agevole perché deve far riferimento al piano di governo del territorio, che offre nelle sue singole parti un quadro articolato e complesso di previsioni e regole talvolta bisognevoli di uno sforzo interpretativo.

A quest'esame è utile anteporre alcune considerazioni sulla sussistenza di eventuali vincoli storico-culturali. Il complesso ospedaliero, che rappresenta un'opera pubblica di autore non vivente che ha una datazione di oltre settant'anni, è stato oggetto di verifica dell'interesse culturale, compiuta il 28 agosto 2008 dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali - Direzione Regionale per i Beni Culturali e Paesaggistici della Lombardia.

La verifica si è conclusa con esito negativo: non ha generato alcun vincolo di tutela sull'ex Ospedale. Ma ha richiesto, in sostanza, che gli interventi da compiere sul complesso ospedaliero fossero attenti a conservarne le tracce qualificanti, in particolare le volumetrie e le tipologie edilizie, quindi potessero anche prevedere la sostituzione degli stabili esistenti con nuova trama edilizia, ma nel caso configurassero quest'ultima nel segno delle antiche vestigia per mantenere viva la memoria delle preesistenze maggiormente evocative della storia del luogo.⁵¹ Da tali richieste si può dedurre che, secondo la Direzione Regionale, un intervento di demolizione e ricostruzione del compendio ex ospedaliero possa cancellare le costruzioni di servizio, sprovviste di originalità tipologica e pregio architettonico, ma non possa prescindere da una riedizione dell'impianto e degli allineamenti delle palazzine di degenza, per far sì che le stesse, pur essendo anch'esse prive di un intrinseco valore artistico (dunque assoggettabili a demolizione), rivivano, per certi versi, nei nuovi fabbricati e possano così continuare a testimoniare la particolare impronta del complesso nosocomiale, sorto a fine Ottocento per la cura delle malattie infettive e strutturato, secondo le

coeve acquisizioni della scienza medica, in modo da prevenire la diffusione del contagio. Queste considerazioni sono di per sé sufficienti ad orientare la progettazione dell'intervento di rigenerazione dell'ex ospedale Bassi.

Se ne vuole comunque aggiungere un'altra, derivante da un diffuso sentimento di affezione che si registra in città nei confronti delle costruzioni del recente passato.

A questo patrimonio appartiene, a ben vedere, anche il complesso dell'ex ospedale Bassi, per il quale – dunque – sarebbe auspicabile un intervento rigenerativo che quantomeno preservi le palazzine di degenza, ossia le componenti più significative del complesso nosocomiale, e le sottoponga ad opere conservative dell'aspetto e degli elementi decorativi di pregio. Si ritiene che una simile eventualità sia particolarmente confacente all'intervento in esame, che è principalmente rivolto all'insediamento di un hub culturale, dunque di una struttura destinata ad operare nel ricco e variegato mondo della cultura, comprensivo, fra l'altro, delle discipline inerenti alla valorizzazione dei lasciti del passato.

Il piano di governo del territorio del Comune di Milano riconduce gli immobili dismessi dell'ex Ospedale alla disciplina del piano delle regole e a quella del piano dei servizi: ⁵² nel piano delle regole rientrano i fabbricati di servizio e l'interposta area cortilizia; nel piano dei servizi le palazzine di degenza.

I fabbricati e l'area cortilizia disciplinati dal piano delle regole sono classificati come *"tessuto urbano consolidato"*, *"ambito di rigenerazione"*, *"tessuto urbano di recente formazione"* e *"ambito di rinnovamento urbano"*.⁵³ In virtù di questa loro plurima classificazione, essi beneficiano di un'ampia e variegata vocazione funzionale⁵⁴ e di un indice di edificabilità territoriale pari a 0,35 mq/mq, elevabile a 1 mq/mq con l'apporto di diritti edificatori perequativi di provenienza esterna e/o con la realizzazione di edilizia residenziale di carattere sociale.⁵⁵ Nell'applicazione dell'indice non rientrano le costruzioni da destinare ad esercizi commerciali di vicinato, liberamente realizzabili a complemento dei nuovi insediamenti privati previsti nel compendio immobiliare.

In alternativa all'applicazione dell'indice territoriale, il piano delle regole consente di considerare l'edificabilità suscitata dalla volumetria degli edifici esistenti.

Le palazzine di degenza rientrano nel piano dei servizi.⁵⁶ La loro disciplina verte principalmente su previsioni di carattere funzionale, che articolano la compagine dei servizi pubblici, di uso e interesse pubblico e di interesse generale presenti o insediabili nel territorio comunale. Tali servizi vengono suddivisi in categorie. In quella della cultura figurano gli spazi socio culturali e creativi, le biblioteche di pubblica lettura, i depositi e i laboratori (classificati come servizi di rango comunale), i monumenti e i complessi monumentali, gli archivi, le biblioteche specialistiche e di conservazione, i centri di documentazione, i musei e le sedi espositive, i teatri, gli auditorium e i locali di pubblico spettacolo (classificati come servizi di rango sovracomunale).⁵⁷

In quest'ampio novero di servizi la struttura che dovrebbe essere insediata nell'ex ospedale Bassi, può essere agevolmente ricondotta alle tipologie dello spazio socio culturale e creativo, del laboratorio di ricerca e sperimentazione in ambito culturale, di centro di documentazione, spazio espositivo e auditorium e così configurarsi come servizio d'interesse pubblico, realizzabile senza intaccare l'edificabilità del complesso ospedaliero.

Perché ciò avvenga è tuttavia necessario che l'hub sia realizzato in regime di asservimento immobiliare, di convenzionamento o di accreditamento e, a seguito di una valutazione degli uffici comunali, sia riconosciuto in grado di rispondere ad un fabbisogno concreto di servizi, assicurare un effettivo miglioramento della vita individuale e collettiva, incrementare quantitativamente o qualitativamente la compagine dei servizi presenti nel territorio ed infine di caratterizzarsi secondo i principi di qualità, fruibilità e accessibilità.⁵⁸

Per disciplinare questa valutazione il Comune di Milano ha adottato la deliberazione giuntale n. 229 del 10 marzo 2023, che l'ha ricondotta ai seguenti criteri: *"qualità della prestazione resa, anche in relazione a standard nazionali/regionali/comunali"*,⁵⁹ *"accessibilità a garanzia di utenze indicate dall'Amministrazione, con convenzionamento di: orari di apertura, regimi tariffari di norma analoghi ai servizi civici, utilizzazione/disponibilità degli spazi e adesione a iniziative per attività promosse dal Comune"*,⁶⁰ *"relazione con il territorio, in particolare con il quartiere, anche mediante collaborazione con associazioni e soggetti no-profit"*,⁶¹ *"bilanciamento economico fra benefici pubblici e privati garantendo che la prestazione resa sia equiparabile in termini monetari al vantaggio ottenuto dall'operatore privato"*.⁶²

Da questi criteri emergono spunti utili per la prefigurazione dell'hub culturale. Il quale, conformemente alle altre attrezzature disciplinate dal piano dei servizi, deve fornire un servizio di qualità, acquisire una vocazione di stampo universalistico (ossia rivolgersi ad un'ampia platea di pubblico proponendo orari consoni, tariffe calmierate e politiche di non discriminazione dell'utenza), intessere buone relazioni con il territorio, contemperare benefici pubblici e privati.⁶³

Le previsioni del piano delle regole e del piano dei servizi, ora sinteticamente riproposte, circoscrivono il perimetro concettuale dell'intervento rigenerativo dell'ex ospedale Bassi. Esse, inoltre, condizionano il valore patrimoniale del complesso ospedaliero che, secondo la corrente dottrina estimativa, dipende dallo stato di fatto degli immobili ma anche dalle prospettive di recupero delineate dalla disciplina urbanistica.

Poiché il complesso è attualmente in stato di dismissione, la stima del suo valore immobiliare non può che riferirsi al criterio del *"valore di trasformazione"*, ossia ad un metodo estimativo che, per prefigurare in termini valoriali le potenzialità trasformatrici degli immobili, opera una differenza tra le utilità conseguibili da un ipotetico, legittimo e verosimile intervento di trasformazione e gli oneri finanziari e di spesa correlati all'intervento stesso.

Attualmente non è ancora disponibile una stima accurata del valore immobiliare del complesso ospedaliero, ma soltanto un calcolo approssimativo impostato sui principi di: ordinarietà dell'intervento di trasformazione; attendibilità dei ricavi conseguibili; verosimiglianza dei connessi oneri finanziari e di spesa.

È solo il caso di sottolineare che, per osservare il principio dell'attendibilità dei ricavi si è formulata l'ipotesi di un intervento a destinazione prevalentemente residenziale, confacente alla vocazione prioritaria del quartiere, e si sono determinati i corrispettivi di vendita degli alloggi assumendo i valori unitari di zona pubblicati dall'Osservatorio del Mercato Immobiliari. Per osservare l'altro principio, quello della verosimiglianza degli oneri di trasformazione, ci si è riferiti, invece, a consolidate voci unitarie di costo inerenti alla progettazione, all'autorizzazione e all'esecuzione degli interventi edilizi. Trattandosi, sia per quanto riguarda i ricavi, sia i costi, di parametri economici unitari, riferiti al metro quadro di superficie commerciale, si è provveduto a determinare quest'ultima a partire dalla superficie edificabile dell'ambito, calcolata sulla base dell'indice territoriale (e non del più consistente dato delle volumetrie esistenti) e aggiungendovi lo sviluppo degli esercizi di vicinato e dei boxes di ricovero delle autovetture che, pur non soggiacendo all'indice territoriale, rappresentano usuali pertinenze edilizie dotate di intrinseca rilevanza economica.

Ad un simile conteggio se ne è affiancato un altro nel quale si è considerata, oltre all'"edificabilità naturale" del complesso ospedaliero, un'ulteriore provvista edificatoria derivante dall'utilizzo di diritti volumetrici perequativi di provenienza esterna che, secondo le disposizioni del piano delle regole possono a buon diritto essere acquistati sul mercato ed impiegati a sostegno dell'intervento edilizio. Questo secondo calcolo ha prodotto un valore immobiliare superiore a quello suscitato dal precedente. Si può quindi concludere, seppur in termini sommari e in attesa di una stima più accurata, che il valore di trasformazione del complesso ospedaliero possa oscillare entro il *range* dato dagli esiti dei due conteggi, dunque, in termini numerici, risultare compreso tra i 5,5 e gli 8,5 milioni ¹ di euro.

Si terrà conto di questi valori nei paragrafi successivi, di prefigurazione degli aspetti economici e immobiliari sottesi all'intervento di rigenerazione dell'ex ospedale Bassi.

6. INQUADRAMENTO DELLA PROPOSTA DELL'HUB CULTURALE SOTTO L'ASPETTO AMMINISTRATIVO E PROCEDIMENTALE

La proposta di realizzare un hub culturale nell'area dell'ex ospedale Bassi:

- è riconducibile alle fattispecie operative definite dalla legge regionale n. 25 del 2016;
- è coerente con le linee di indirizzo fornite dal *"Programma Triennale per la Cultura 2023-25"*,⁶⁴ in particolare con quelle che: (i) sottolineano l'importanza di rendere i luoghi attrattivi per le nuove generazioni anche attraverso sperimentazioni e progetti che abbiano positivi impatti in termini di crescita occupazionale e sociale innescando processi di rigenerazione di siti culturali e di aree dismesse per farne "luoghi di cultura" al servizio della comunità lombarda; (ii) individuano l'esigenza di attivare politiche di sviluppo che supportino la creatività e l'imprenditorialità culturale, facendo perno sulla cultura, sulle tradizioni, sui saperi e sulle espressioni locali, con un'offerta di servizi culturali, di formazione, di promozione educativa e di aggregazione sociale in luoghi e in contesti (urbani e non) particolarmente sensibili, per farne aree di offerta di cultura partecipata dalle comunità locali o su cui rafforzare investimenti di ricucitura di relazioni e socialità;
- è menzionata nel *"Programma Operativo Annuale per la Cultura 2024"*,⁶⁵ e precisamente nell'obiettivo prioritario 6.1.2 sotto la voce *"sperimentare progetti culturali innovativi anche in collaborazione con soggetti pubblici e privati attraverso ... un accordo per la riqualificazione di un'area attualmente dismessa di proprietà di ATS Città Metropolitana per l'insediamento di un hub culturale che ospiti esposizioni, mostre, installazioni e spettacoli offerti al pubblico oltre ad attività di approfondimento su tematiche culturali"*.⁶⁶

Forte della sua salda riconduzione agli atti normativi e programmatici dell'Amministrazione Regionale e di un'incontrovertibile coerenza con gli attuali assetti organizzativi del settore culturale,⁶⁷ la proposta dell'hub culturale ha mosso i primi passi procedurali:

- è stata formulata dalla Direzione Generale "Cultura" di Regione Lombardia, che ne ha definito i capisaldi avvalendosi della collaborazione dell'Agenzia di Tutela della Salute della Città Metropolitana di Milano, proprietaria del complesso ex

ospedaliero;

- ha avuto un primo riscontro in atti con la deliberazione di Giunta Regionale n. XII/1518 del 29 gennaio 2024.

Questa deliberazione costituisce un importante snodo procedurale: oltre a dar conto delle coerenze amministrative del processo ideativo dell'hub e a riferirne i supporti motivazionali, ha definito la proposta realizzativa della struttura nei suoi contenuti fondamentali, ha prefigurato il suo percorso di approfondimento ed ha individuato l'istituto del partenariato pubblico privato come strumento per darle attuazione.

La deliberazione ha dato ampio rilievo alle condizioni dell'ex ospedale Bassi, riferendo dell'atto transattivo che ne ha consolidato la proprietà in capo ad ATS, menzionando la recente iniziativa di insediarvi una casa di comunità e aggiungendo che la realizzazione della casa *"è stata espunta dalla programmazione sanitaria regionale"*,⁶⁸ dunque, per gli immobili dismessi del complesso ex ospedaliero, non prefigurandosi alcun'altra progettualità di carattere sanitario ma mantenendosi viva l'esigenza di procedere ad un intervento di riqualificazione, si prospettava la messa a disposizione *"per l'attuazione di un'iniziativa di intrinseca rilevanza, da ideare e coltivare nell'ambito del Sistema Regionale"*.

In questi passaggi la deliberazione regionale ha sottolineato i presupposti realizzativi dell'hub culturale ma ha anche evocato l'idea che lo stesso dovesse incardinarsi - come elemento qualificante - in un più ampio intervento di rigenerazione dell'ex ospedale Bassi; un intervento in grado di rimediare all'attuale stato di degrado del complesso ex ospedaliero e di conferirgli una nuova destinazione funzionale.

La deliberazione non ha mancato di sottolineare questi aspetti aggiungendo che l'intervento dovesse essere sostenibile, resiliente e inclusivo, ed inoltre dovesse consentire la possibile allocazione di attività di servizio dell'ATS e la realizzazione di nuovi insediamenti privati, coerenti per funzioni e offerta di servizi con le finalità espresse nel Protocollo d'Intesa sopra richiamato, a integrazione e delle strutture pubbliche e strumenti per garantire l'equilibrio economico finanziario dell'operazione.

Così profilato, l'intervento è parso agli estensori della deliberazione regionale meritevole di interesse ma anche contraddistinto da un notevole grado di complessità. Era dunque necessario prefigurare, a suo riguardo, un processo di affinamento da svolgere prima della fase attuativa. Per questo motivo la deliberazione approvata un protocollo d'intesa tra ATS e Regione Lombardia che ha disposto *"lo svolgimento di attività propedeutiche di approfondimento dell'iniziativa e di interlocuzione con enti, istituti, associazioni, fondazioni e imprese eventualmente interessate"*,⁶⁹ ha previsto la successiva redazione di un documento strategico di indirizzo che definisse il campo di attività dell'hub culturale, il suo potenziale d'offerta, il suo bacino territoriale di riferimento, le funzioni da insediarvi, e infine ha richiesto l'attivazione di una procedura di evidenza pubblica che consentisse agli

operatori del settore di manifestare il loro interesse a coltivare l'iniziativa in regime di partenariato pubblico privato.

Il protocollo è stato sottoscritto il 2 febbraio 2024 e ha dato luogo allo svolgimento delle correlate attività di studio e di confronto istituzionale. In loro esito si è proceduto alla stesura del presente documento strategico e successivamente, previa verifica preliminare dell'interesse da parte degli operatori del settore, si procederà all'indizione di una procedura di evidenza pubblica rivolta all'individuazione del soggetto attuatore dell'intervento in regime di partenariato pubblico privato.

Gli atti della procedura di evidenza pubblica non sono stati ancora redatti, quindi non se ne può rendere alcuna descrizione. È però possibile rammentare che l'istituto del partenariato pubblico privato, ossia lo strumento attraverso il quale l'hub culturale dovrà essere realizzato e gestito, e parimenti dovrà essere attuata la rigenerazione dell'ex ospedale Bassi, comprende una vasta gamma di modelli di cooperazione ai quali ricorrere, con precise metodologie attuative, nei casi in cui la pubblica amministrazione intenda dar vita a progetti da ideare, realizzare, gestire e finanziare da parte di operatori privati con conseguente assunzione, da parte di questi ultimi, del connesso rischio operativo.⁷⁰

L'istituto del partenariato pubblico privato è da tempo disciplinato dalla nostra legislazione nazionale. Attualmente è contemplato nel libro IV del Codice dei Contratti Pubblici⁷¹, che ne specifica, fra l'altro, la nozione, l'oggetto, l'articolazione, la possibile durata, le procedure di affidamento e le modalità di gestione.

Nel libro IV del Codice alcune regole assumono particolare interesse ai fini del presente documento. Sono quelle che disciplinano la finanza di progetto, ossia una modalità di attivazione dei contratti di partenariato (e segnatamente dei contratti di concessione) che risulta confacente al nostro caso. Le norme in questione consentono agli operatori economici di presentare spontaneamente agli enti pubblici proposte operative contenenti un progetto di fattibilità degli interventi, una bozza di convenzione, un piano economico finanziario asseverato da istituti bancari. Nel caso gli enti ricevano simili proposte, le esaminano mediante una formale istruttoria e, ricorrendone i presupposti, le pongono a gara dopo averle approvate e inserite nei propri atti di programmazione; nella gara dovrà essere previsto a favore del promotore che non dovesse risultare aggiudicatario del contratto, un diritto di rimborso delle spese tecniche sostenute e parimenti un diritto di prelazione alle condizioni indicate nella migliore offerta.⁷²

A questo modello procedurale si intende ricorrere una volta esperito un preliminare sondaggio per verificare l'interesse degli operatori del settore a coltivare l'iniziativa. All'interno del modello indicato si incardinerà verosimilmente la procedura di evidenza pubblica che verrà indetta per favorire la presentazione di manifestazioni di interesse provviste delle necessarie progettualità.

Chiarito il percorso procedurale che verrà probabilmente seguito per implementare

L'iniziativa, occorre delineare, nei successivi paragrafi, il profilo dell'hub culturale e dell'intervento rigenerativo dell'ex ospedale Bassi per fornire agli operatori informazioni utili per compiere le loro valutazioni e, ove lo ritengano, per manifestare spontaneamente il loro interesse.

7. CONFIGURAZIONE DELL'HUB CULTURALE DELL'EX OSPEDALE BASSI

Per compiere un'esauriente configurazione dell'hub culturale previsto nell'ex ospedale Bassi è necessario definire il suo profilo tematico e, conseguentemente, la sua articolazione funzionale, organizzativa e spaziale.

La definizione del profilo tematico della struttura è un argomento rilevante e delicato. Nella sua trattazione sovengono gli esiti della ricerca compiuta nella prima parte del presente documento, che non è il caso di riproporre se non in alcuni assunti fondamentali, di natura vocazionale.

Secondo la ricerca un hub culturale deve essere, fondamentalmente, un luogo dedicato allo sviluppo di relazioni e sinergie, di saperi e progettualità, un luogo di acculturamento, promozione e divulgazione, di crescita professionale e di sviluppo di nuove forme di imprenditorialità. Deve poi assumere una veste flessibile e polivalente, fortemente interattiva, dinamicamente rivolta ad assecondare le linee evolutive del settore culturale per svolgervi un ruolo proattivo di proposta e di sperimentazione e divenire così parte attiva e qualificata del sistema.

Questi assunti disegnano, a nostro avviso, la configurazione ideale dell'hub previsto nell'ex ospedale Bassi. Ad essi ci si vuole, pertanto, ispirare non solo nel seguito di questo documento ma anche, e soprattutto, nell'esame delle proposte di intervento che verranno presentate, con un livello di maggior dettaglio, dagli operatori interessati a coltivare l'iniziativa. I quali saranno dunque chiamati ad un esercizio di rigore disciplinare: dovranno cimentarsi nel disegno di una struttura consona al ruolo assegnato, nella definizione di un suo valido modello organizzativo, nella predisposizione di un progetto culturale ampio e diversificato, nella programmazione di servizi e attività di elevato livello qualitativo e di sicuro interesse per il pubblico di riferimento, nell'individuazione e nella creazione di spazi ed eventi idonei a favorire la promozione della cultura, l'informazione e la divulgazione, ma anche lo scambio spontaneo di conoscenze e di bagagli esperienziali o l'altrettanto spontanea attivazione di rapporti collaborativi di ricerca e di iniziative proposte da imprese culturali e creative anche in rete.

Simili indirizzi figurano, quantomeno in latenza, nella deliberazione regionale n. XII/1518 del

29 gennaio 2024 (già citata in precedenza), che ha fornito una prima e pur esauriente tematizzazione dell'hub. La deliberazione ha inteso la struttura *"come luogo di produzione di un'offerta consistente, diversificata e attrattiva per l'avvicinamento del pubblico al mondo dell'arte, della letteratura e della storia sociale, inoltre per la diffusione della conoscenza del patrimonio storico-culturale della Lombardia e per lo scambio di buone pratiche tra cittadini e realtà sociali"*.⁷³

Queste notazioni definiscono una struttura rivolta alla promozione dell'arte, della letteratura, della storia e, nello specifico, del patrimonio storico-culturale della Lombardia. Una struttura che, dunque, abbraccia un ambito operativo di grande interesse e di notevole estensione, difficilmente inscrivibile in margini definiti, anche perché potenzialmente connotato da una numerosa messe di relazioni interdisciplinari e da una altrettanto cospicua gamma di sotto-articolazioni in rivoli diversificati e a loro volta intersecati con altre discipline affini o concorrenti.

Tante sono, infatti, le possibili sotto-articolazioni del mondo della cultura. Esse riguardano moltissime materie che potranno essere eventualmente prescelte, come bagaglio operativo dell'hub culturale, anche in termini dinamici, sicuramente in coerenza con le politiche pubbliche settoriali ma anche sulla base di positive interlocuzioni con enti e operatori del settore che possano evidenziare esperienze e sensibilità, ambiti proficui di studio e di sperimentazione o ancora eventuali disponibilità nello sviluppo congiunto di singole iniziative, di riscontrato interesse.

L'interlocuzione con gli enti e con gli operatori del settore costituisce, a ben vedere, un passaggio essenziale per l'affinamento dell'ambito tematico della struttura, sia in termini pratici, perché per loro tramite sarà possibile ottenere chiarimenti, approfondimenti e precisazioni sull'articolazione tematica dell'hub, sia in termini prospettici, perché in tal modo si potranno prefigurare possibili investimenti, rapporti collaborativi e forme di compartecipazione in grado di sostenere, incrementare e valorizzare il ruolo della struttura. Non può infatti tacersi che l'hub potrà risultare tanto più utile e significativa nella promozione della cultura quanto più sapranno i loro ideatori dotarlo di un solido sistema di supporti tecnici, finanziari, operativi e al contempo inserirlo in una rete di relazioni qualificate in grado di creare preziose sinergie di natura scientifica e gestionale. Compiti, questi, che saranno indubbiamente favoriti dalla paternità regionale della struttura e dalla sua conseguente incardinazione nel sistema relazionale di Regione Lombardia, che annovera istituti e operatori di primaria importanza e di incontrovertibile qualificazione, attivi non solo nel mondo della cultura ma anche nei contigui e correlati campi disciplinari.

Nell'affinamento tematico dell'hub culturale un ruolo determinante verrà svolto dai soggetti che, a fronte dell'attivazione della procedura di evidenza pubblica, si mostreranno interessati ad assumere la veste di soggetti promotori dell'iniziativa. Ad essi sarà demandato l'onere di cimentarsi in questo importante esercizio sulla base delle indicazioni fornite

dal presente documento.

Nella redazione delle stesse i soggetti interessati a realizzare l'hub culturale dovranno però considerare con attenzione un passo della deliberazione regionale n. XII/1518 già riportato in precedenza, che annovera tra gli obiettivi della struttura la valorizzazione del patrimonio storico-culturale della Lombardia. Si prevede quindi una decisa focalizzazione dell'hub sulla promozione dei monumenti, delle opere, dei documenti e delle altre manifestazioni artistiche e di pensiero che sono custodite nel territorio lombardo come prezioso lascito del passato e, al contempo, come incontrovertibile fonte identitaria della comunità regionale. Il ruolo di questi beni in alcuni casi è già evidente e adeguatamente valorizzato, in altri ancora da disvelare o da pubblicizzare mediante studi, monografie, mostre ed eventi, ma anche ricorrendo alle leve dell'informatica, delle nuove tecnologie elettroniche e delle comunicazioni multimediali, proponendo a riguardo nuove, originali visioni e relazioni con altri disparati campi del sapere, e comprendendo i beni stessi negli itinerari del turismo culturale.

L'affinamento dell'ambito operativo dell'hub culturale non può prescindere, infine, da una notazione di carattere organizzativo. Si ritiene, infatti, che l'hub possa configurarsi, entro chiari limiti di ragionevolezza, secondo una "geometria variabile" per rispondere adeguatamente, nel rispetto delle politiche pubbliche e della corrente programmazione regionale, ad eventuali nuove esigenze o sensibilità che dovessero essere avvertite in campo culturale. Una simile proposizione non può rappresentare un espediente per deprivare l'hub di una chiara impronta vocazionale, ma solo un parziale quanto prezioso elemento di flessibilità in grado di assicurare nel tempo, attraverso processi correttivi di natura dinamica, il fedele ancoraggio della struttura al contesto disciplinare di sua specifica attinenza.

Simili considerazioni introducono un altro punto fondamentale del presente paragrafo, quello relativo all'articolazione funzionale dell'hub.

Sul punto sovrviene il testo del protocollo d'intesa allegato alla deliberazione regionale n. XII/1518 che individua, pur a titolo esemplificativo, le attività e funzioni ospitabili nella struttura: *"esposizioni, mostre, installazioni e spettacoli offerti al pubblico sia all'aperto sia al chiuso; servizi informativi e formativi (aree didattiche, biblioteca, area spazio lettura e studio); attività formative e di approfondimento su tematiche culturali (auditorium, sale e spazi per laboratori artistici, corsi per la cittadinanza); spazi di lavoro e di sperimentazione dove si possano condividere esperienze e proporre iniziative congiunte ad alto valore aggiunto; servizi ricreativi e spazi commerciali e di fruizione libera (bar, ristorante, punto vendita, area accoglienza) e per un uso del tempo libero di qualità, anche con percorsi dedicati alla cittadinanza di riferimento; spazi ed eventi per la valorizzazione della memoria storica del quartiere".*⁷⁴

L'elenco comprende attività diversificate, che richiedono una pur sommaria

categorizzazione. Nel loro novero si individuano servizi istituzionali rivolti alla didattica, alla formazione, all'informazione e allo studio; si individuano, inoltre, attività promozionali volte a favorire la sperimentazione in campo culturale e la condivisione dei relativi bagagli esperienziali; si individuano, infine, attività commerciali, di pubblico esercizio, di intrattenimento e spettacolo.

In quest'ampio novero di funzioni alcune rivestono una natura essenziale e qualificante, altre una natura complementare. Tra le prime figurano i servizi didattici, formativi, informativi e di studio; figurano, inoltre, le attività promozionali della sperimentazione in campo culturale e le attività rivolte allo scambio dei bagagli esperienziali. Tra le seconde figurano, invece, le attività commerciali, di pubblico esercizio, di intrattenimento e spettacolo che, dunque, svolgono un ruolo aggiuntivo, di completamento.

Indipendentemente dalla loro connotazione le funzioni ora descritte possono contribuire tutte ad una buona caratterizzazione dell'hub culturale. E ciò vale sia per le funzioni essenziali, sia per quelle complementari, che non possono quindi porsi come unità autonome e indipendenti.

Si ritiene che una mirabile compartecipazione delle funzioni dell'hub al perseguimento delle sue finalità istituzionali possa essere conseguita proponendo, innanzitutto, una stretta integrazione tra ricerca, sperimentazione, formazione e divulgazione in campo culturale, ossia riconnettendo mondi che, a dispetto della loro naturale affinità spesso si presentano separati e poco dialoganti, ed invece potrebbero reciprocamente giovare di relazioni più stringenti e produttive.

Ad esempio, in campo artistico, la costituzione di sinergie tra la ricerca di nuove forme espressive, la sperimentazione delle nuove tecnologie elettroniche nella produzione delle opere d'arte, la formazione, la sensibilizzazione e l'avvicinamento del pubblico al mondo artistico potrebbero generare reciproci quanto indiscutibili vantaggi:

- in primo luogo per la ricerca che, oltre a beneficiare di una maggiore visibilità presso il pubblico, potrebbe giovare di un apporto tecnologico qualificato per guardare nuovi orizzonti di espressività, potrebbe contare sulla collaborazione di professionisti ed imprese operanti nel settore dell'elettronica e accedere più agevolmente ad eventuali iniziative di sponsorizzazione;
- in secondo luogo per quegli stessi professionisti ed imprese, che potrebbero attivare nuovi ambiti applicativi e di sviluppo delle nuove tecnologie;
- infine per il pubblico, che potrebbe più facilmente accostarsi ad un mondo tendenzialmente elitario, come quello dell'arte, acquisire conoscenze qualificate in ordine alle sue più recenti tendenze e sviluppare così sensibilità e interessi ma anche

ideare e intraprendere - per quanto riguarda particolarmente il pubblico giovanile - nuovi, originali percorsi di attività e di carriera.

Un analogo ragionamento è applicabile anche ad altri settori del mondo culturale. È inoltre applicabile al tema della valorizzazione del patrimonio storico-artistico: in questo campo si è ormai profilato, ed è in via di progressiva affermazione, un sistematico impiego delle reti informatiche per favorire nuove modalità di fruizione dei monumenti, dei documenti storici e delle opere d'arte, che richiedono, per il loro continuo perfezionamento, interazioni sinergiche tra ricerca disciplinare, nuove tecnologie e mondo delle imprese; interazioni gravide di benefici in tutto simili a quelli precedentemente enunciati, e in più prodromiche allo sviluppo di nuove professioni e forme di imprenditorialità.

Sulla scorta di queste considerazioni si immagina l'hub culturale come luogo fecondo di idee e conoscenze, come punto di incontro e di crescita, come "incubatore" di iniziative innovative e qualificate.

Le attività da insediare nella struttura dovranno dar corpo a questa fisionomia e interagire reciprocamente; inoltre, dovranno essere gestite secondo i criteri di trasparenza che ordinariamente presiedono all'operato delle pubbliche amministrazioni e indirizzarsi alle rispettive platee di pubblico, a seconda dei casi generiche o qualificate, garantendo un'ampia fruizione, evitando ogni possibile discriminazione. Tanto si attende dalle proposte di partenariato pubblico privato che verranno avanzate per dar vita all'hub culturale, le quali dovranno attenersi alla fisionomia poc'anzi indicata sia nella definizione delle attività insediabili sia nella prefigurazione delle loro modalità di funzionamento.

Le proposte dovranno attenersi a questa fisionomia anche nel dimensionamento e nella progettazione architettonica e impiantistica degli spazi dell'hub culturale, che dovranno essere proporzionati in relazione al loro specifico ruolo, organizzati secondo criteri di qualità progettuale e strutturati seguendo un modello tipologico "aperto", fluido e facilmente adattabile alle contingenze in modo che, all'occorrenza, gli ambienti dedicati allo studio e alla biblioteca possano essere utilizzati per lo svolgimento di riunioni, corsi e seminari, oppure l'auditorium, oltre ad ospitare convegni o incontri con ampia affluenza di pubblico, possa divenire sede di esposizioni, mostre ed eventi anche di pubblico spettacolo, o ancora i laboratori di ricerca e di sperimentazione possano essere impiegati per attività di promozione e divulgazione culturale.

Nella progettazione degli ambienti destinati alle attività complementari dovrà, inoltre, affermarsi una loro stretta integrazione funzionale, contenutistica e spaziale con il resto della struttura, in modo che le attività in questione non siano affatto interpretabili come autonomi episodi commerciali, ma come parti integranti e coerenti della struttura, in grado di concorrere ad una piena ed efficace affermazione del suo specifico ruolo.

8. CONTESTUALIZZAZIONE DELL'HUB CULTURALE NELL'INTERVENTO DI RIGENERAZIONE DELL'EX OSPEDALE BASSI

L'iniziativa dell'hub culturale è destinata a diventare un elemento qualificante dell'intervento di rigenerazione urbana dell'ex ospedale Bassi; un intervento sostanzialmente rivolto a recuperare sotto l'aspetto edilizio e funzionale la parte dismessa dell'ex complesso ospedaliero, da tempo in preda ad un progressivo degrado edilizio, ambientale e sociale.

Questa porzione immobiliare, essendo ormai consolidata nelle proprietà di ATS a seguito della sottoscrizione di un atto transattivo con il Comune di Milano, può essere ora interessata da opere sistematiche di risanamento per essere così sottratta ad uno stato pluriennale di inutilizzo, investita di nuove funzioni urbane e restituita alla città.

Le funzioni insediabili al suo interno sono quelle contemplate dalla pianificazione urbanistica comunale, dunque si configurano principalmente come funzioni private, anche per il fatto che un riutilizzo dell'ex Ospedale come sede di nuovi presidi sanitari rappresenta ormai un'ipotesi non percorribile dal momento che, nel complesso ospedaliero, nel suo immediato intorno e, in generale, in quella parte della città sono presenti o in via di allestimento centri specialistici di tal genere in grado di rispondere alla domanda di cure espressa dai residenti della zona.

Nell'ex ospedale Bassi ATS Milano non ha quindi progetti sanitari da implementare; intende, tuttavia, reinsediare propri servizi amministrativi ora ospitati in altri stabili aziendali. In ciò si esauriscono le esigenze dell'Agenzia, che intende così affidare la parte dismessa del complesso ospedaliero a soggetti interessati a riconvertirla a nuove attività e funzioni nell'ambito di un'operazione di rigenerazione urbana.

Sarà proprio quest'operazione a consentire la nascita dell'hub culturale. Per promuoverla verrà infatti individuato un operatore, o un raggruppamento di operatori che, provvisti delle necessarie qualificazioni, acquisiranno i beni immobiliari, rigenereranno la parte dismessa dell'ex Ospedale, realizzeranno gli spazi da dedicare ai servizi amministrativi dell'Agenzia e costruiranno l'hub culturale per poi gestirlo in regime convenzionato.

Ad animare l'operazione saranno tre attori, ossia Regione Lombardia, ATS Milano e un operatore o raggruppamento di operatori che diverranno i partner attuativi:

- ATS Milano è l'ente pubblico proprietario della parte dismessa dell'ex ospedale Bassi ed ha interesse a promuoverne la rigenerazione urbana e, parimenti, la valorizzazione immobiliare. In carenza di progetti di sviluppo di attrezzature sanitarie, l'Agenzia è, come detto, intenzionata a ridestinare il compendio ex ospedaliero a nuove funzioni urbane, riservandone una parte per la riallocazione di propri servizi amministrativi

ed inoltre, in virtù della sua appartenenza al Sistema Regionale, mettendone a disposizione un'altra per la creazione dell'hub culturale. Il tutto secondo il principio di preservazione dei propri valori immobiliari, che l'Agenzia inevitabilmente è tenuta ad osservare;

- Regione Lombardia è l'ente pubblico territoriale che, in ragione delle proprie competenze istituzionali, delle proprie legislazioni e programmazione di settore ha prefigurato l'iniziativa dell'hub culturale e ora promuove la sua realizzazione nelle forme del partenariato pubblico privato; essa si avvale, per lo sviluppo di una simile progettualità, delle disponibilità immobiliari di ATS Milano e dell'occasione rappresentata dall'intervento di rigenerazione dell'ex ospedale Bassi. In forza delle proprie competenze istituzionali e del proprio specifico interesse al buon esito del progetto, la Regione assumerà un ruolo cardine nel governo dell'hub, nell'indirizzo della sua gestione. Tra i suoi compiti rientreranno verosimilmente l'elaborazione di linee guida di orientamento per l'organizzazione dei servizi, la partecipazione ad eventuali organi di programmazione scientifica delle attività, la supervisione dei processi gestionali, la verifica del rispetto della normativa applicabile, del codice etico, della carta dei servizi;
- Il partner privato dell'iniziativa (ancora da individuare) sarà un operatore o un raggruppamento di operatori dotati di capacità di contrarre con la pubblica amministrazione e provvisti dei requisiti richiesti per attuare l'intervento di rigenerazione del complesso ex ospedaliero, per realizzare gli spazi dedicati ai servizi amministrativi di ATS,⁷⁵ per costruire e gestire l'hub culturale. Questo ampio bagaglio esperienziale e di potenzialità economiche e operative, che annovera capacità tecniche in campo urbanistico, edilizio, ambientale e culturale ma anche significative capacità finanziarie (richieste per sostenere l'operazione) potrà anche afferire a soggetti diversi, che si presentino e conducano l'operazione in forma aggregata, costituendo verosimilmente un raggruppamento partecipato da società immobiliari, imprese edili, realtà operanti nel settore culturale e parimenti da enti finanziatori (ad esempio, fondazioni bancarie) che vi verranno incardinati o vi si affiancheranno con un ruolo di sostegno economico o di garanzia.

L'intervento di rigenerazione dell'ex ospedale Bassi:

- dovrà essere gestito unitariamente (quantomeno in via preferenziale), innanzitutto perché ha un fine unitario, quello di promuovere l'integrale riqualificazione di un compendio immobiliare fortemente degradato; in secondo luogo perché al suo

interno si potranno (e dovranno) generare e impiegare le risorse economiche necessarie a sostenere l'operazione in tutti i suoi aspetti realizzativi e gestionali, come verrà di seguito spiegato;

- dovrà avvalersi di un progetto di qualità. Per suo tramite l'ex ospedale Bassi dovrà assumere una nuova, gradevole configurazione, dialogante con il contesto e perfettamente integrata nel quartiere. Dovrà, inoltre, diventare un luogo di centralità urbana, attrattivo e accogliente, capace di celebrare il ruolo dell'hub culturale e delle altre funzioni pubbliche che vi saranno insediate mediante l'impiego di originali forme espressive che rappresentino adeguatamente la contemporaneità e al contempo custodiscano le vestigia del vecchio complesso ospedaliero, ne mantengano intatti gli episodi maggiormente significativi, ne lascino intuire l'impianto pur all'interno di una nuova organizzazione spaziale.

Con una simile progettualità, capace di coniugare modernità e storia, potrà dirsi conseguito un primo, importante obiettivo dell'hub culturale, quello cioè di preservare, nel sito del suo insediamento, la memoria di beni immobili – quelli del cessato ospedale – che a buon diritto possono essere ascritti al patrimonio storico cittadino, e così mantenere traccia del sostrato di concezioni mediche e scientifiche che a fine Ottocento hanno presieduto alla loro realizzazione.⁷⁶

L'intervento di rigenerazione dell'ex ospedale Bassi prenderà le mosse dalla messa a disposizione dei relativi immobili, o di meglio di quelli afferenti alla parte dismessa del nosocomio, secondo forme giuridiche ancora da definire, che potrebbero comprendere l'alienazione, la costituzione di diritti di superficie, la concessione di altri diritti. I beni messi a disposizione comprenderanno aree, fabbricati ma anche i diritti edificatori spettanti al complesso ospedaliero, che potranno essere utilmente impiegati nell'intervento di rigenerazione urbana o esportati in altre aree comprese nel territorio comunale secondo le regole e le possibilità indicate dal vigente piano di governo del territorio.

La messa a disposizione degli immobili, che verrà valorizzata secondo i correnti prezzi di mercato in relazione alla natura e alla durata dei diritti concessi, genererà risorse economiche a sostegno della parte pubblica dell'operazione. A fronte dell'acquisizione proprietaria, superficiaria o in uso degli immobili il partner privato, disponendo dei requisiti necessari allo scopo, si impegnerà ad attuare l'intervento di rigenerazione urbana dell'ex Ospedale Bassi, a costruire l'hub culturale e a gestirlo in regime concessorio per un periodo di tempo predeterminato, a realizzare gli uffici amministrativi di ATS secondo il regime delle opere pubbliche ed infine a corrispondere un conguaglio in denaro alla stessa ATS qualora i valori immobiliari concessi risultassero di entità superiore rispetto agli oneri non ammortizzati della parte pubblica dell'operazione.

In questi termini può riassumersi il corso dell'operazione che, così strutturata, permetterà di recuperare dal punto di vista edilizio, urbanistico e ambientale la parte dismessa dell'ex ospedale Bassi, di dotare l'ATS di nuovi spazi per l'insediamento di propri servizi e di implementare l'hub culturale secondo gli indirizzi del presente documento. Permetterà, inoltre, di salvaguardare la posizione patrimoniale di ATS, che interverrà nella promozione dell'hub unicamente nella veste soggetto proprietario del compendio immobiliare nel quale la struttura è destinata ad insediarsi; in tale ruolo l'Agenzia non potrà impegnarsi nel finanziamento della struttura stessa con contribuzioni a fondo perduto né tantomeno con partecipazioni di natura economica al rispettivo esercizio gestionale.

Al momento non è possibile delineare il bilancio dell'operazione; mancano, infatti, dati economici fondamentali che potranno essere forniti solo da una stima accurata dei valori immobiliari in gioco e in misura ancor più pregnante dalle prospettazioni che verranno fornite dagli operatori interessati all'iniziativa. Alle loro proposte si deve dunque rinviare, in ultima istanza, ogni approfondimento sul tema e, in generale, ogni dettagliata valutazione di carattere economico finanziario.

Non disponendo di dati precisi, in questo documento è possibile produrre soltanto un conto economico dell'operazione, gravato da un consistente margine di approssimazione.

In altri termini, è possibile ipotizzare che l'intervento urbanistico generi, per il partner privato che lo assumerà, ricavi immobiliari compresi tra 7,8 e 24,5 milioni di euro⁷⁷ e costi realizzativi compresi tra 4,6 e 16,1 milioni di euro.⁷⁸

Ciò con riguardo alla sola parte privata dell'operazione; la parte pubblica dovrebbe invece produrre, sempre per lo stesso operatore, un fatturato compreso tra 1 e 1,5 milioni di euro⁷⁹ riferito alla realizzazione degli spazi destinati ai servizi amministrativi di ATS, ed un ulteriore fatturato, al momento non quantificabile, riferito alla costruzione dell'edificio dell'hub culturale, che sarà ammortizzato a debito nell'esercizio gestionale della struttura. ATS, dal canto suo, otterrà dalla messa a disposizione della parte dismessa dell'ex ospedale Bassi proventi che reinvestirà nella realizzazione degli spazi destinati ai propri servizi amministrativi, ed eventualmente una somma a disposizione per altri investimenti aziendali.

Come già anticipato, questi conteggi rappresentano soltanto un'approssimativa prospettazione economica, suscettibile di aggiornamenti sulla base delle manifestazioni d'interesse che verranno presentate dagli operatori del settore.

Alle quali è dunque richiesto, in via preferenziale, di:

- prefigurare l'operazione, evidenziandone i tratti qualificanti, sottolineandone i correlati benefici e descrivendone le dinamiche esecutive;

- caratterizzare l'hub culturale sotto l'aspetto tematico, organizzativo e funzionale, descrivendo la compagine della struttura, delineandone il modello di governance, le funzioni, il potenziale bacino d'utenza;
- profilare sotto l'aspetto economico finanziario l'intervento di rigenerazione urbana;
- profilare sotto l'aspetto economico finanziario l'iniziativa dell'hub culturale dando evidenza del suo processo realizzativo e gestionale quanto agli investimenti iniziali, ai ricavi e costi di esercizio, al punto di probabile *breakeven*.

Sarà da queste proposte che scaturiranno gli spunti per delineare più precisamente l'operazione e, con essa, la configurazione funzionale e il modello gestionale dell'hub culturale, nonché il tempo di durata del relativo regime concessorio.

NOTE

-
- ¹ Legge regionale 7 ottobre 2016, n. 25, art. 1.
- ² Ivi, art. 2.
- ³ Regione Lombardia, Consiglio Regionale, *“Programma Triennale per la Cultura 2023-25”*, par. 1, pag. 4. A suffragio di questa tesi il Programma sostiene che in Italia “per ogni euro di valore aggiunto prodotto dalle attività culturali e creative se ne attivano altri 1,8 in settori economici diversi, come quello turistico, dei trasporti e del made in Italy, per un valore pari a 176,4 miliardi di euro. Complessivamente cultura e creatività, direttamente e indirettamente, generano valore aggiunto per circa 271,9 miliardi di euro (15,9% dell’economia nazionale)”
- ⁴ Ivi, par. 1, pag. 4. Anche se, aggiunge il Programma, “la variazione rispetto al 2019 risulta essere ancora fortemente negativa”.
- ⁵ Ivi, par. 1, pag. 4. A riguardo il Programma precisa che “la distribuzione regionale delle attività core del settore culturale e creativo italiano mostra una concentrazione significativa in alcune aree. La Lombardia è la regione con la maggiore presenza di imprese, le quali rappresentano oltre il 21,3% dell’intero comparto con 58.570 unità. A livello provinciale, in linea con il primato della Lombardia, Milano si posiziona al primo posto con l’8,0% delle imprese del settore.”
- ⁶ Ivi, par. 1, pag. 4.
- ⁷ Fondazione Symbola, Unioncamere, *“Io sono Cultura 2023”*, par. 1.1, pag. 22.
- ⁸ Ivi, par. 1.2, pag. 28.
- ⁹ Ivi, par. 1.2, pag. 28. Azione *“Culture Moves Europe”* incardinata nel programma comunitario *“Europa Creativa 2021 – 2027”*.
- ¹⁰ Ivi, par. 1.2, pag. 28. Programma *“Orizzonte Europa”*.
- ¹¹ Ivi, par. 1.2, pag. 28. Iniziativa *“Kic Cultura e Creatività”* dell’Istituto europeo di Innovazione e Tecnologia.
- ¹² Ivi, par. 1.2, pag. 28. Programma *“Life”* in simbiosi con il programma *“Orizzonte Europa”*..
- ¹³ Ivi, par. 1.5, pag. 40.
- ¹⁴ Ivi, par. 2.1, pag. 60.
- ¹⁵ Ivi, par. 2.1, pag. 62.
- ¹⁶ Associazione Urbanlab, *“Hub creativi come dispositivi di rigenerazione urbana”*,
- ¹⁷ Ivi, premessa, pag. 4.
- ¹⁸ Ivi, premessa, pag. 4.
- ¹⁹ Ivi, premessa, pag. 5.
- ²⁰ Ivi, premessa, pag. 5.
- ²¹ In verità, il sito internet del Centro BASE quantifica la superficie occupata in circa 12.000 mq; valore doppio rispetto a quello prefigurato nello studio dell’Associazione Urbanlab. Questa vistosa discrasia nei dati è spiegabile attraverso l’esame degli atti comunali che hanno dato

origine alla struttura: originariamente essa doveva avere una superficie di circa 6.000 mq (come correttamente annotato dall'Associazione Urbanlab); poi, però, il Comune di Milano ha deciso di raddoppiare lo sviluppo planimetrico, portandolo appunto a 12.000 mq, come annotato nel sito internet del Centro. A tale incremento è stato associato un prolungamento significativo del periodo di durata della concessione, e un incremento del contributo economico promesso dall'Amministrazione Comunale per finanziare i costi di ristrutturazione degli immobili.

22 Ivi, lettura dei casi individuati, pag. 14.

23 Stanziato con le deliberazioni di Giunta Comunale nn. 147 del 2014 e 2525 del 2015.

24 Si rende di seguito la definizione di impresa sociale proposta dal Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali:

"Ai sensi del Decreto legislativo n. 112 del 3 luglio 2017, recentemente modificato dal Decreto legislativo n. 95 del 20 luglio 2018, che, in attuazione della Legge delega n. 106 del 6 giugno 2016, ha provveduto alla revisione della disciplina di settore:

- *possono acquisire la qualifica di impresa sociale tutti gli enti privati, inclusi quelli costituiti nelle forme di cui al libro V del codice civile, che, in conformità alle disposizioni del citato decreto, esercitano in via stabile e principale un'attività d'impresa di interesse generale, senza scopo di lucro e per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, adottando modalità di gestione responsabili e trasparenti e favorendo il più ampio coinvolgimento dei lavoratori, degli utenti e di altri soggetti interessati alle loro attività;*
- *non possono acquisire la qualifica di impresa sociale le società costituite da un unico socio persona fisica, le amministrazioni pubbliche di cui all'art. 1, comma 2, del Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni, e gli enti i cui atti costitutivi limitino, anche indirettamente, l'erogazione dei beni e dei servizi in favore dei soli soci o associati;*
- *agli enti religiosi civilmente riconosciuti le norme del D.lgs. n. 112/2017 si applicano a particolari condizioni;*
- *le cooperative sociali e i loro consorzi, di cui alla Legge 8 novembre 1991, n. 381, acquisiscono di diritto la qualifica di imprese sociali. Ad esse le disposizioni del D. Lgs. n. 112/2017 si applicano nel rispetto della normativa specifica delle cooperative ed in quanto compatibili."*

25 Lavori che si sono protratti per 5 anni, dal 2014 al 2019.

26 Oxa S.r.l., Bilancio sociale 2022, par. 3.2.

27 Gravati da ammortamenti e svalutazioni per 1,51 milioni di euro.

28 Generato da immobilizzazioni materiali e immateriali per 12,37 milioni di euro, un attivo circolante pari a 3,37 e ratei e riscontri per circa 42 mila euro.

29 Oxa S.r.l., Bilancio sociale 2022, par. 3.

30 Ivi, par. 2.2.

31 Ivi, par. 3.2.

32 Ivi, par. 4.5.

33 Il "fundraising" è l'insieme delle attività che un'organizzazione non profit può realizzare con le imprese per raccogliere fondi a sostegno dei progetti o della propria mission. Il termine "istituzionale" associato a quello di "fundraising" orienta le attività al conseguimento di finanziamenti pubblici.

-
- 34 Oxa S.r.l., Bilancio sociale 2022, par. 3.2.
- 35 Associazione Urbanlab, *“Hub creativi come dispositivi di rigenerazione urbana”*, lettura dei casi individuati, pag. 26.
- 36 Università Cà Foscari di Venezia, corso di laurea magistrale in economia e gestione delle arti e delle attività culturali, anno accademico 2018 – 2019, Giuri – Testi di laurea intitolata *“Il marketing della cultura quale motore di rigenerazione urbana: il caso M9”* – cap. III, pag. 93.
- 37 Statuto della Fondazione di Venezia, art. 3.
- 38 Università Cà Foscari di Venezia, corso di laurea magistrale in economia e gestione delle arti e delle attività culturali, anno accademico 2018 – 2019, Giuri – Testi di laurea intitolata *“Il marketing della cultura quale motore di rigenerazione urbana: il caso M9”* – cap. III, pag. 92.
- 39 Successivamente ridenominata *“Eliconie”* S.r.l.
- 40 Università Cà Foscari di Venezia, corso di laurea magistrale in economia e gestione delle arti e delle attività culturali, anno accademico 2018 – 2019, Giuri – Testi di laurea intitolata *“Il marketing della cultura quale motore di rigenerazione urbana: il caso M9”* – cap. III, pag. 93.
- 41 Il Ministero per i Beni e le Attività Culturali ha pubblicizzato il protocollo d’intesa con un comunicato stampa del giorno successivo alla sottoscrizione, di seguito integralmente riportato: *“Ieri, presso il Ministero per i Beni le attività culturali, è stato siglato un protocollo d’intesa tra il Mibac e la Fondazione di Venezia per la promozione e la valorizzazione del progetto culturale del Museo M9. L’accordo individua nel Segretariato Generale del Ministero la struttura organizzativa di coordinamento, relativamente al progetto M9, delle diverse competenze che fanno capo alla Direzione generale per la valorizzazione del patrimonio culturale, alla Direzione generale per il paesaggio, le belle arti, l’architettura e l’arte contemporanea e alla Direzione regionale per i beni culturali e paesaggistici del Veneto. Il museo M9, in corso di realizzazione da parte della Fondazione di Venezia, costituisce un valido esempio di rigenerazione del tessuto urbano della città di Mestre e diventerà il centro di una serie di iniziative culturali che riguarderanno non solo l’arte del ‘900 ma anche la creatività contemporanea.”*
- 42 Il testo dell’accordo di programma è pubblicato sul Bollettino Ufficiale della Regione Veneto.
- 43 Stipulata con il Comune di Venezia. Mestre, infatti, è compresa nella circoscrizione amministrativa del Capoluogo veneto.
- 44 Associazione Urbanlab, *“Hub creativi come dispositivi di rigenerazione urbana”*, lettura dei casi individuati, pag. 38.
- 45 Statuto della Fondazione “FOCUS”, art. 3.
- 46 Spesso configurati come imprese sociali.
- 47 Dati medi riferiti alle abitazioni civili in ottimo stato.
- 48 Dati medi riferiti a negozi in ottimo stato.
- 49 Politecnico di Milano, Dipartimento di Architettura e Studi Urbani – Partiche e spazi di rigenerazione in contesti fragili. Il caso di Bovisa Dergano a Milano.
- 50 Ivi.
- 51 Nota prot. 0011444 del 28 agosto 2008, avente ad oggetto *“Complesso architettonico denominato “ex Ospedale dei Contagiosi Agostino Bassi”, v.le E. Jenner, v. Livigno, v. G. Guerzoni. Verifica dell’interesse culturale dei beni immobili ai sensi dell’art. 12 del decreto legislativo 42/2004 s.m.i.”*

- 52 Secondo la vigente normativa regionale entrambi i piani producono effetti conformativi sulla proprietà fondiaria e godono di un'efficacia a tempo indeterminato, fintantoché analoghi strumenti urbanistici verranno a sostituirli. Si differenziano, invece, per la natura delle loro previsioni: quelle del piano delle regole presiedono all'utilizzo privato delle zone consolidate del territorio comunale, quelle del piano dei servizi definiscono, invece, la dotazione di attrezzature e spazi pubblici, di interesse pubblico o generale che sono presenti o vengono previsti nella città.
- 53 Piano delle Regole del Comune di Milano, planimetrie di azzonamento e norme di attuazione.
- 54 Norme di attuazione del Piano delle Regole del Comune di Milano, art. 8, comma 1: "Nel TUC, le funzioni urbane sono liberamente insediabili, senza alcuna esclusione e senza una distinzione e un rapporto percentuale predefinito, fatto salvo quanto disposto all'art. 16 comma 2 per le funzioni accessorie delle GFU. Sono fatte salve le limitazioni all'insediamento su siti contaminati come da normativa vigente. Sono altresì fatti salvi tutti i vincoli tra insediamenti residenziali e attività produttive particolarmente impattanti eventualmente posti dagli enti di controllo competenti. Per i servizi commerciali si rinvia anche alle disposizioni del Titolo III".
- 55 Norme di attuazione del Piano delle Regole del Comune di Milano.
- 56 Piano dei Servizi del Comune di Milano, planimetrie di azzonamento e norme di attuazione.
- 57 Piano dei Servizi del Comune di Milano, catalogo dei servizi.
- 58 Comune di Milano, deliberazione di Giunta Comunale n. 229 del 10 marzo 2023, allegato 1 – *"Indirizzi in merito alla metodologia e procedura per la valutazione delle proposte di nuova realizzazione di servizi e attrezzature private di uso pubblico o di interesse pubblico o generale, ai sensi dell'art. 4 delle norme di attuazione del Piano dei Servizi, nelle iniziative di trasformazione urbanistica ed edilizia"*, par. 3.
- 59 lvi, par. 3.1.
- 60 lvi, par. 3.2.
- 61 lvi, par. 3.3.
- 62 lvi, par. 3.4.
- 63 Secondo il documento comunale le attrezzature private dedicate all'erogazione di servizi producono per i loro promotori indiscutibili vantaggi economici che vanno dalla non debenza del contributo di costruzione, alla produzione di un valore d'uso (o di avviamento delle attività), alla valorizzazione delle loro aree di sedime, che mantengono intatta la loro capacità edificatoria, quindi la connessa possibilità di sfruttamento edilizio o di trasferimento dei diritti edificatori in altre aree comunali. Tali benefici dipendono, in definitiva, dalla decisione del Comune di attribuire a tali strutture il rango di servizi di pubblico interesse, che dunque deve essere sostenuta in termini di benefici per la collettività.
- Il par. 3.4 del documento specifica che: *"per beneficio pubblico non è da intendersi il beneficio per la pubblica amministrazione in senso stretto, bensì i benefici per la pubblica amministrazione e/o per la collettività, complessivamente intesa o per specifiche tipologie di cittadini su cui l'Amministrazione ritiene utile far ricadere dei benefici, secondo il concetto di amministrazione quale "ente esponenziale"*.
- 64 Approvato con deliberazione di Consiglio Regionale n. XII/101 del 5 dicembre 2023
- 65 Approvato con deliberazione di Giunta Regionale n. XII/1879 del 12 febbraio 2024.
- 66 Deliberazione di Giunta Regionale n. XII/1879 del 12 febbraio 2024, allegato, voce 6.1.2.

-
- 67 Settore che, come annotato nei paragrafi di analisi, è sempre più orientato al superamento dei tradizionali paradigmi e all'affermazione di nuovi modelli gestionali in grado di cogliere il positivo apporto delle tecnologie avanzate, offrire servizi avanzati e incoraggiare la nascita di nuove forme di imprenditorialità.
- 68 Deliberazione di Giunta Regionale n. XII/1518 del 29 gennaio 2024, premesse.
- 69 Ivi.
- 70 Governo Italiano, sito ufficiale, pagina dedicata al Partenariato Pubblico Privato redatta a cura del Dipartimento per la programmazione e il coordinamento della politica economica. La definizione di rischio operativo è resa dall'art. 177, secondo comma del Codice dei Contratti Pubblici (approvato con decreto legislativo n. 36 del 2023). La norma così si esprime: *“Si considera che il concessionario abbia assunto il rischio operativo quando, in condizioni operative normali, non sia garantito il recupero degli investimenti effettuati o dei costi sostenuti per la gestione dei lavori o dei servizi oggetto della concessione. La parte del rischio trasferita al concessionario deve comportare una effettiva esposizione alle fluttuazioni del mercato tale per cui ogni potenziale perdita stimata subita dal concessionario non sia puramente nominale o trascurabile. Ai fini della valutazione del rischio operativo deve essere preso in considerazione il valore attuale netto dell'insieme degli investimenti, dei costi e dei ricavi del concessionario.”*
- 71 Approvato con decreto legislativo n. 36 del 2023.
- 72 Art. 193 del Codice dei Contratti Pubblici.
- 73 Deliberazione di Giunta Regionale n. XII/1518 del 29 gennaio 2024, premesse.
- 74 Protocollo d'intesa allegato alla deliberazione di Giunta Regionale n. XII/1518 del 29 gennaio 2024, premesse.
- 75 Secondo il regime delle opere pubbliche.
- 76 Concezioni che, a ben vedere, sono tutt'altro che trascurabili; riflettono, infatti, i principi acquisiti nel tempo dalla scienza medica per la cura delle malattie infettive, la prevenzione dei contagi, l'organizzazione delle degenze in edifici salubri, ordinati, adeguatamente illuminati dalla luce solare, immersi nel verde e provvisti di altri accorgimenti costruttivi e tecnologici volti ad assicurare il confort dei pazienti e un efficace funzionamento della struttura ospedaliera. Di queste concezioni le vestigia dell'ex ospedale Bassi parlano ancora, pur nel loro avanzato stato di degrado, e potranno continuare a narrare, a seguito di un oculato progetto di rigenerazione, divenendo così elementi qualificanti, di contorno dell'hub culturale.
- 77 I due valori si riferiscono a distinte ipotesi di trasformazione urbanistica dell'ex ospedale Bassi; il primo valore, più contenuto, è riferito ad un'operazione che preveda l'applicazione dell'indice territoriale di zona, pari a 0.35 mq/mq; il secondo valore, più elevato, è riferito invece alla contestuale applicazione di quello stesso indice e di ulteriori diritti edificatori di stampo perequativo, di provenienza esterna, che secondo le regole del piano di governo del territorio possono essere impiegati nell'area fino al raggiungimento di una densità territoriale di 1 mq/mq.
- 78 Si veda la nota precedente.
- 79 Pari al costo dell'appalto delle opere realizzative degli uffici di ATS.