

LIBRO BIANCO

City Science Office

Giugno 2024

CHIOSTRI



Libro Bianco CSO Reggio Emilia, 2024

Coordinatore:

Francesco Berni

Ricercatori:

Federica Della Ventura

Irene Manzini Ceinar

Katia Pedrazzoli

Davide Testa

Graphic e Cover design:

Irene Manzini Ceinar

Crediti:

La realizzazione del Libro Bianco è stata possibile grazie alla collaborazione tra il Servizio di Politiche di Partecipazione del Comune di Reggio Emilia, Laboratorio Aperto dei Chiostrì di San Pietro, LUISS Libera Università Guido Carli e LAB GOV.City. I progetti menzionati all'interno del documento sono stati sviluppati in sinergia con gli Architetti di Quartiere del Servizio di Politiche di Partecipazione del Comune di Reggio Emilia.

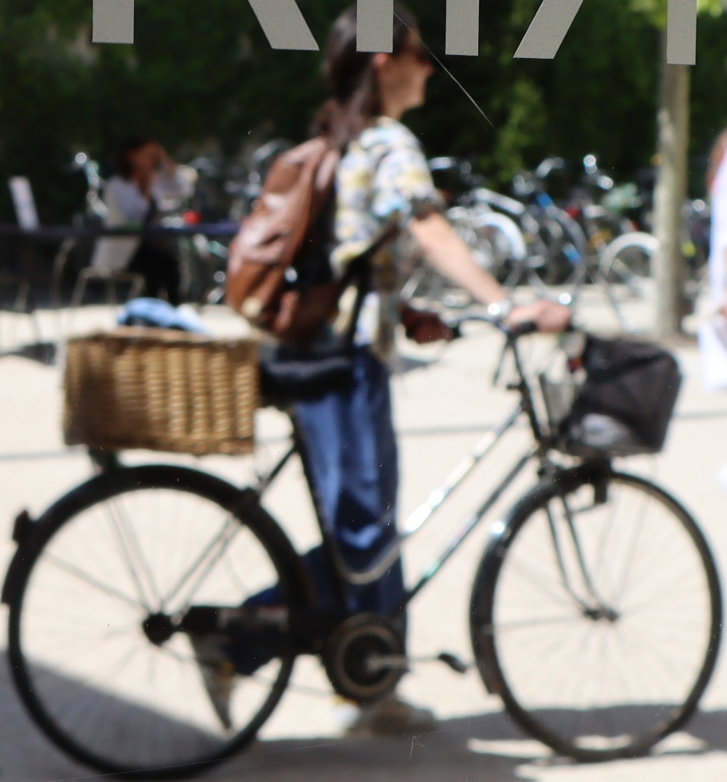
LIBRO BIANCO
City Science Office
Reggio Emilia 2024



INDICE:

Parte I. Introduzione	07
Parte II. Teoria e letteratura esistente	13
Parte III. L'Ente locale e le istituzioni della Ricerca	17
Parte IV. Analisi dell'esperienza e valutazione dell'impatto	23
Parte V. Casi di studio Europei	41
Parte VI. Conclusioni	59
<i>Bibliografia</i>	62
<i>Appendici</i>	66

FRUIT 2019



1.1. IL CITY SCIENCE OFFICE: OBIETTIVI, RISULTATI E FINALITÀ

Nella primavera del 2022, il Comune di Reggio Emilia in accordo con *Laboratorio Aperto*¹ e l'Università LUISS Guido Carli di Roma, ha deciso di dotarsi di uno strumento sperimentale per innovare i processi decisionali e di *policy making* attraverso la ricerca scientifica: il City Science Office. Si tratta di una unità organizzativa all'interno dell'amministrazione comunale composta da esperti e ricercatori ingaggiati attraverso accordi di collaborazione con le istituzioni della conoscenza² coordinati da una regia pubblica garantita da una figura 'ponte' dell'ente locale con background nel campo della ricerca scientifica.

La scelta si basa su un principio chiaro legato a ripensare i 'classici' processi di esternalizzazione della ricerca da parte degli enti locali verso un approccio fondato su un lavoro congiunto tra ricercatori e funzionari pubblici con un continuo scambio di informazioni, esperienze e competenze lungo percorsi di ricerca comuni.

Nel panorama scientifico generale, questa sperimentazione si connette al filone di ricerca sviluppato in anni recenti che rilegge il ruolo del pubblico quale attore fondamentale per affrontare sfide epocali come la lotta al cambiamento climatico e alla disuguaglianze sociali la cui risposta non può essere lasciata esclusivamente al mercato (Barca 2019, Berni 2023, Mazzucato 2014, 2023).

Una possibile traiettoria di lavoro è quella di ridefinire un ruolo attivo delle istituzioni pubbliche come dimostrato da progetti originati da politiche 'mission-oriented' (Mazzucato 2018) all'interno di nuove modalità di governance fondate sulla collaborazione tra attori di diversa natura che condividono strategie di sviluppo urbano sostenibile (Berni, Testa, Santangelo 2023). Si tratta di un cambio di paradigma che implica una certa complessità applicativa in un contesto italiano connotato da una pubblica amministrazione indebolita nel tempo nelle sue competenze professionali e dotata di personale con età elevata rispetto alla media europea (Berni, De Franco 2023). Nel caso reggiano, questo tentativo di rinnovamento è stato sperimentato attraverso un progetto pilota - il City Science Office - applicato ad una parte dell'amministrazione locale, coinvolgendo i settori dell'ambiente e

1 Il laboratorio Aperto con sede presso i Chiostrì di San Pietro a Reggio Emilia è un luogo dedicato alla partecipazione e l'innovazione sociale finanziato dal programma regionale di finanziamento Por-Fesr Emilia-Romagna 2014-2020, Asse 6 "Città attrattive e partecipate" che ospita tra le varie attività anche la sede del City Science Office. Per maggiori informazioni: <https://www.chiostrisanpietro.it/>

2 Con questo termine ci si riferisce ad una pluralità di attori appartenenti al mondo della ricerca non esclusivamente legata all'ambito universitario.

della partecipazione e lavorando su due pilastri principali:

- la costruzione di politiche pubbliche basate sull'analisi dei dati e studi comparativi con altre realtà in grado di incidere sul '**research policy gap**' (Nevejan 2020);
- l'attivazione di collaborazioni con gli altri attori territoriali per affrontare tematiche complesse attraverso processi di innovazione aperta (Chesbrough, 2003), fondati sul paradigma della quintupla elica (Carayannis, et al, 2012).

Il City Science Office, le cui competenze si sono arricchite nel corso del tempo³, si colloca fisicamente presso il Laboratorio Aperto ai Chiostrì di San Pietro ed è stato istituzionalizzato grazie al Regolamento sulla democrazia e la giustizia urbana e climatica a Reggio Emilia, approvato nel 2022⁴. L'esperienza pilota conclusa nel 2024 è descritta e analizzata nel presente documento con la finalità di valutare gli impatti e i risultati prodotti, indicando altresì alcuni indirizzi di sviluppo per la sua evoluzione futura.

La restituzione finale dello studio è stata configurata sotto forma di 'libro bianco' che è parsa particolarmente idonea alla formulazione di raccomandazioni sulla base delle analisi condotte.



Cos'è il Libro Bianco?

Il termine 'Libro Bianco' deriva dal termine inglese 'White Paper' che nasce in Gran Bretagna negli anni Cinquanta del Novecento: richiama i fascicoli che venivano utilizzati dal Governo per presentare le ricerche più brevi e sintetiche, che avevano una copertina bianca (White) che li distingue dai documenti di colore blu, più lunghi e dettagliati.

In questa sede, la finalità è quella di valutare l'impatto del lavoro condotto al fine di individuare delle direzioni di sviluppo sotto forma di linee guida per il potenziamento e la scalabilità dell'esperienza. A tal fine, la ricerca è stata suddivisa in sei parti: a questo capitolo introduttivo (**Capitolo 1**), segue una ricognizione della letteratura esistente esplicitando i paradigmi di riferimento che guidano la sperimentazione (**Capitolo 2**), e successivamente viene illustrata una mappatura delle relazioni tra il Comune di Reggio Emilia ed il mondo della ricerca scientifica (**Capitolo 3**).

Su queste basi è stata condotta una valutazione d'impatto che ha coinvolto dirigenti del Comune di Reggio Emilia, rappresentanti delle università, e stakeholders con i quali il City Science Office è

³ Il City Science Office è una unità composta da 5 membri ed un coordinatore che ha avuto una crescita incrementale dopo una prima fase connotata dalla presenza di tre dottorandi di ricerca afferenti alla Libera Università degli Studi Sociali Guido Carli, oggi il CSO conta due dottorandi e due ricercatrici LUISS e, grazie all'estensione della collaborazione all'Università di Modena e Reggio Emilia, un dottorando UNIMORE.

⁴ Cfr. art. 2 co. 1 lett. p) Regolamento sulla democrazia e la giustizia urbana e climatica a Reggio Emilia, approvato con Delibera di C.C. n. 141 del 12 settembre 2022 - art. 82 Regolamento cit., introdotto con delibera C.C. del 18 marzo 2024.

entrato in contatto (**Capitolo 4**).

L'analisi di casi di studio internazionali, sia interni che esterni alla City Science Initiative⁵, è invece servita ad acquisire le migliori pratiche Europee come fonte di ispirazione per il caso di Reggio Emilia (**Capitolo 5**).

A valle di queste valutazioni, sono state tratte delle conclusioni (**Capitolo 6**), formulate sotto forma di raccomandazioni e suddivise in indirizzi strategici, affinché gli esiti riscontrati possano essere utili sia per l'amministrazione comunale che per i ricercatori coinvolti in esperienze simili.

5 La City Science Initiative è una rete europea che raccoglie varie città che hanno attivato alcuni City Science Offices. Per approfondimenti, si veda paragrafo 3.2.



Figure 01 & 02. Laboratorio Aperto ai Chiostrini di San Pietro, Reggio Emilia. Immagini del Comune di Reggio Emilia

1.2. METODOLOGIA

1.2.1. Framework metodologico

La presente ricerca adotta un approccio olistico che comprende la raccolta e l'analisi di dati quantitativi⁶ e qualitativi⁷ al fine di valutare il contributo della ricerca scientifica nell'innovazione dei processi di policy making dell'ente locale.

Data la soggettività di ogni relazione ricerca scientifica-ente locale legata alla specificità del contesto locale, e la continua evoluzione del paradigma dei processi di policy making, la ricerca combina le metodologie di valutazione di impatto e analisi di casi-studio multipli come approcci per un sguardo critico al caso di City Science Office Reggio Emilia nonché per una comparazione dello stesso con altre esperienze Europee dall'altre.

Lo studio adotta un metodo misto per rispondere alla domanda di ricerca, conducendo metodi quantitativi e qualitativi in modo simultaneo, 'con uno status uguale tra i metodi e l'integrazione che avviene durante l'analisi e l'interpretazione dei dati' (Privett, 2020:101).

La figura 03 illustra i due approcci utilizzati (valutazione di impatto e analisi di casi-studio multipli) e metodi di analisi utilizzati per ognuno. In questo contesto, il caso studio di Reggio Emilia è trasversale ai due metodi in quanto funge sia da caso pilota di approfondimento che da caso comparativo.

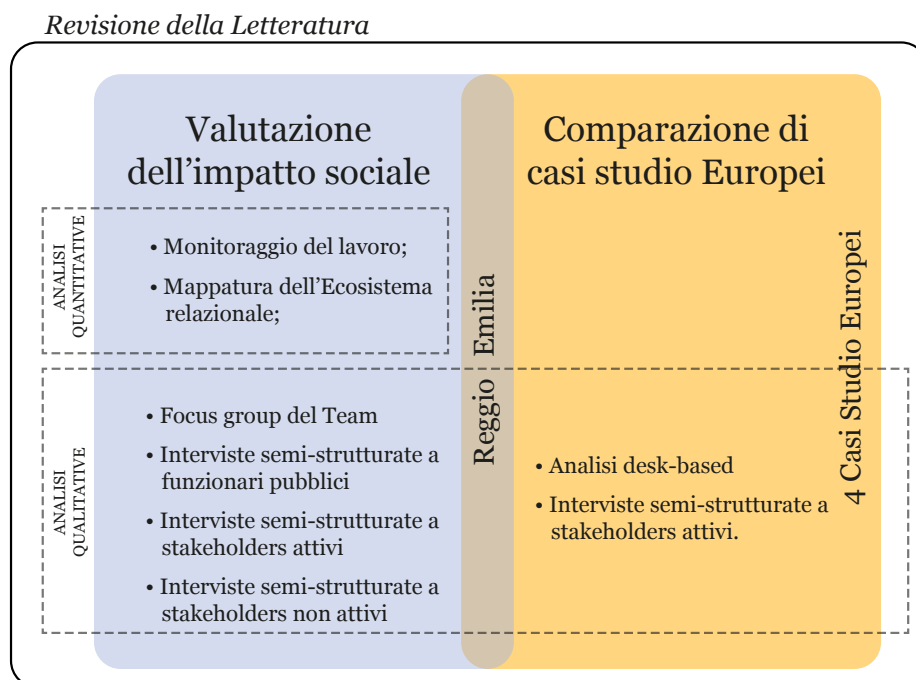


Figura 03. Framework metodologico

6 La raccolta di dati quantitativi (Quantitative Data) è un metodo in cui vengono raccolti dati che possono essere contati o espressi numericamente.

7 La raccolta di dati qualitativi (Qualitative Data) è un metodo in cui vengono descritte le caratteristiche, gli attributi, le proprietà, le qualità, ecc. Di un fenomeno o di una cosa.

Il gruppo di lavoro che ha redatto il presente documento si è posizionato rispetto all'oggetto di analisi in un'ottica di ricerca configurando lo studio come strumento di lavoro in itinere al fine di migliorare il proprio agire attraverso l'analisi dell'esperienza condotta anche con l'ausilio di attori esterni coinvolti nel processo.

1.2.2. Dati e metodi di analisi

La ricerca può essere suddivisa in due parti (approfondimento del caso studio di Reggio Emilia e comparazione con altri casi studio) adottando un approccio convergente piuttosto che sequenziale, con l'analisi quantitativa e qualitativa che prosegue per tutto il periodo della ricerca. Nel complesso, i due capitoli di analisi⁸ dei dati si basano su dati raccolti attraverso fonti primarie (interviste semi-strutturate, focus group) e secondarie (siti web, indagini e rapporti). I metodi di raccolta dei dati adottati sono stati portati avanti da Ottobre 2023 a Gennaio 2024 e sono stati i seguenti:

- **I metodi quantitativi** hanno compreso i) il *monitoraggio del gruppo di lavoro* di City Science Office Reggio Emilia; e ii) la *mappatura dell'ecosistema relazionale* dello stesso all'interno dell'Ente Locale.
- **I metodi qualitativi** hanno compreso i) *interviste semi-strutturate all'interno dell'ecosistema* del City Science Office Reggio Emilia (con funzionari pubblici, stakeholders attivi, e non); ii) *analisi desk-based dei casi studio* internazionali selezionati; iii) *interviste semi-strutturate di stakeholders attivi nei casi studio Europei* selezionati; E iv) focus group interno al gruppo di lavoro di City Science Office Reggio Emilia.



Limiti metodologici

I limiti metodologici riscontrati nel processo di sviluppo del presente documento possono essere sintetizzati nei seguenti punti:

- Compressione temporale:** L'elaborazione materiale dello studio è stata sviluppata in un arco temporale di un trimestre limitando alcuni approfondimenti tematici soprattutto nella fase di valutazione d'impatto nonché un coinvolgimento del personale comunale e degli attori esterni concentrato solo su alcuni interlocutori.
- Observer bias¹:** La valutazione di impatto è stata impostata dall'interno con un processo che ha aiutato a calibrare le attività del City Science Office pur rappresentando una 'barriera' all'oggettività dell'approccio scientifico.
- Linguaggio e cultura della ricerca:** Nell'attività con gli uffici pubblici si è rilevata una certa difficoltà di comunicazione dovuta in parte a una discrepanza di linguaggio (*jargon issue*) e una certa criticità nel far entrare la ricerca nel proprio lavoro.

¹ Observer bias (pregiudizio dell'osservatore) porta a una sovrastima o a una sottostima dei valori reali, che a loro volta compromettono la validità dei risultati. È possibile ridurre il pregiudizio dell'osservatore utilizzando metodi di **double-blinded e single-blinded research methods**.

⁸ Per approfondimenti si rimanda al capitolo 4 e 5.



Foto del Comune di Reggio Emilia

POLICY-RESEARCH GAP E PARADIGMI PER L'INNOVAZIONE URBANA: TEORIA E LETTERATURA ESISTENTE

2

Le grandi sfide come la lotta alle disuguaglianze e la transizione ecologica impongono la ricerca di modalità innovative per governare e gestire le nostre città a partire da un profondo cambiamento del ruolo dell'ente pubblico e del suo modo di confrontarsi con il mondo della ricerca scientifica. Si tratta di questioni che possono essere considerate come *'wicked problems'* (Ritter 1978) di difficile risoluzione la cui risposta non può essere lasciata esclusivamente al mercato. Tentare di indirizzare questi processi di cambiamento orientando, per quanto possibile, gli impatti e le opportunità è un obiettivo ambizioso per le pubbliche amministrazioni, ma necessario per affrontare sfide epocali attraverso politiche fondate sulla conoscenza e fortemente radicate nel territorio (Mazzucato 2018).

In Italia, la strada è resa molto difficile dalla presenza di una macchina pubblica spesso schiacciata sulla gestione ordinaria con una forte carenza di personale, l'assenza di competenze verticali e un'età elevata dei funzionari pubblici rispetto alla media europea⁹ (Berni, De Franco, 2023). In particolare, assistiamo a fenomeni di progressiva marginalizzazione della ricerca scientifica nei processi di costruzione delle politiche pubbliche. Questo disallineamento, definito come *'research-policy gap'* (Scott, 1999), comporta una lacuna nella sfera decisionale e nella sua incapacità di sviluppare *'data-driven policy making'*, ovvero politiche guidate dai dati. In altre parole, la ricerca scientifica risulta ancora poco incisiva nel supportare i decisori pubblici (Edler et al, 2022) ed in particolare quella proveniente dal mondo accademico (Almeida e Báscolo, 2006).

In Europa si è assistito nell'ultimo decennio ad uno sforzo nel promuovere forme di collaborazione tra istituzioni della ricerca e enti pubblici specialmente in materia di scienza, tecnologia e innovazione per affrontare le sfide globali e le missioni sociali (Weber e Rohracher 2012; Commissione Europea 2018¹⁰). Nello specifico, si registra una crescente domanda di produrre conoscenze di grande impatto da parte degli enti di ricerca (Kessler e Glasgow 2011 & Brownson e Jones. 2009 in Edler et al, 2022)) anche sulla base di una crescente consapevolezza nella costruzione di *'evidence-based policy'* cioè politiche basate sulla conoscenza¹¹.

9 In Italia, l'età media dei lavoratori nella pubblica amministrazione è di circa 50 anni. Nel 2001 il valore era pari a 44 anni. Per approfondimenti si rimanda al Forum PA Data Insight, Lavoro pubblico 2023, Maggio 2023.

10 https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:7cc790e8-6a33-11e8-9483-01aa75ed71a1.0023.02/DOC_1&format=PDF

11 Questa tendenza è dimostrata da varie realtà internazionali come il Research and Innovation Council nel Regno Unito, la *National Science Foundation* statunitense e vari programmi quadro europei come Horizon 2020. Inoltre, nei sistemi di finanziamento basati sulla performance, come il Research Excellence Framework del Regno Unito, la dimostrazione esplicita dell'impatto sta diventando sempre più importante per la valutazione delle organizzazioni (Hicks 2012) e degli attori di ricerca che lavorano al loro interno (Wilkinson 2017).

Specialmente nel campo degli studi urbani, questa intensificazione della sinergia tra enti di ricerca e pubblica amministrazione, ha prodotto una serie di collaborazioni che hanno tentato di esplorare scientificamente vari aspetti della convivenza urbana, delle politiche pubbliche e, in diversi casi, delle iniziative di partecipazione civica basate sul modello di politiche **'place-based'** attente alle specificità del contesto (Olfert et al., 2014; Beer et al., 2020).

Ma quale approccio e strumenti adottare?. E ancora, come contestualizzare il tutto in una città di medie dimensioni¹² come Reggio Emilia?.

Una possibile traiettoria di lavoro è quella di ridefinire un ruolo attivo delle istituzioni pubbliche (Mazzucato 2014) all'interno di nuove modalità di governance fondate sulla collaborazione tra attori di diversa natura - come quelli della ricerca scientifica - che condividono obiettivi mettendo a fattor comune le proprie capacità attraverso processi di **'open innovation'** (Chesbrough 2003).

La relazione sinergica tra questi attori diventa pertanto occasione di **'innovazione ambiziosa'**¹³ per sviluppare modelli virtuosi di politiche pubbliche basate su dati oggettivi (evidence-based) e intrinsecamente legate al contesto territoriale (place-based) su cui operano. Nel contesto attuale, la necessità da parte dell'Ente pubblico di acquisire competenze specialistiche altamente qualificate all'interno dello sviluppo di politiche di innovazione urbana diventa perciò tema chiave quando si parla di innovazione aperta e collaborativa nella pubblica amministrazione. Tuttavia la sperimentazione di questi paradigmi richiama necessariamente una riflessione in merito alle modalità di relazione tra diversi attori e una conseguente revisione degli strumenti di lavoro attuali.

Nel caso reggiano, la scelta è stata quella di far lavorare insieme ricercatori e funzionari pubblici all'interno di un percorso di mutuo apprendimento e capacitazione¹⁴ attraverso la sperimentazione di uno specifico dispositivo: **il City Science Office**.

L'innovazione aperta e la collaborazione con il mondo della ricerca diventa pertanto un paradigma fondativo per l'attività del *City Science Office* come **'processo di risoluzione creativa dei problemi'**, capace di coinvolgere le parti interessate al di là dei confini istituzionali, per ideare e implementare soluzioni innovative a problemi trasversali (Sørensen e Torfing, 2018, p.394) affrontando sfide complesse con un approccio multi-attoriale basato sull'integrazione delle loro conoscenze, competenze e risorse, con l'obiettivo di generare valore pubblico (Agger e Lund, 2017).

12 Reggio Emilia ha una popolazione di circa 170.000 abitanti. In ambito europeo, in genere, per città di medie dimensioni si intendono quelle comprese tra 50,000 e 250,000 abitanti (Andreani, Giorgio, Marinuzzi, 2013).

13 Parlando di differenziazione e "granularità" delle missioni europee di ricerca e innovazione, Mazzucato (2018:11) dice che gli 'obiettivi chiari e ambiziosi' possono essere raggiunti solo attraverso un portafoglio di progetti di ricerca e innovazione e misure di sostegno a interventi politici, azioni di realizzazione e coinvolgimento degli utenti finali.

14 Si tratta di un approccio ispirato a recenti contributi critici nei confronti dei processi di esternalizzazione e consulenza anche in ambito pubblico (Mazzucato, Collington 2023; Bruni 2023).

In sintesi, questo processo porta con sé una propensione intrinseca a “*scuotere*” *le pratiche consolidate e il pensiero convenzionale in un particolare ambito*’ (Sørensen e Torfing, 2017, p. 828), aprendosi agli attori territoriali – e quindi attuando un approccio place-based – anche nelle fasi di raccolta di dati funzionali alla ricerca, favorendo, in potenziale, pratiche di citizen science con la partecipazione diretta dei cittadini. La costruzione di politiche pubbliche contestualizzate (*place-based*) e basate su dati oggetti (*evidence-based*) sviluppate tramite l’apporto di cittadini, enti pubblici e privati, è pertanto il secondo paradigma su cui si fonda il City Science Office.

Di conseguenza, la sua attività riconosce come fondamento la capacità dell’ente pubblico di sviluppare una rete di relazioni diversificate nell’ottica di una governance integrata che si fondi sulla teoria della quintupla elica (Carayannis, et al., 2012). Pertanto, è essenziale notare, che l’innovazione aperta si propone di definire un processo che affronti i problemi in modo nuovo e originale (Van Dijck et al., 2017).

Il punto focale risiede negli obiettivi e nelle intenzioni dell’innovazione. È per questa ragione che - oltre che per ridurre il divario strutturale del research-policy gap - si ritiene fondamentale che la ricerca evidence-based e place-based entri nella cultura amministrativa dei governi locali attraverso modalità di lavoro fondati sulla capacitazione e la proficua contaminazione tra attori della conoscenza e istituzioni pubbliche.

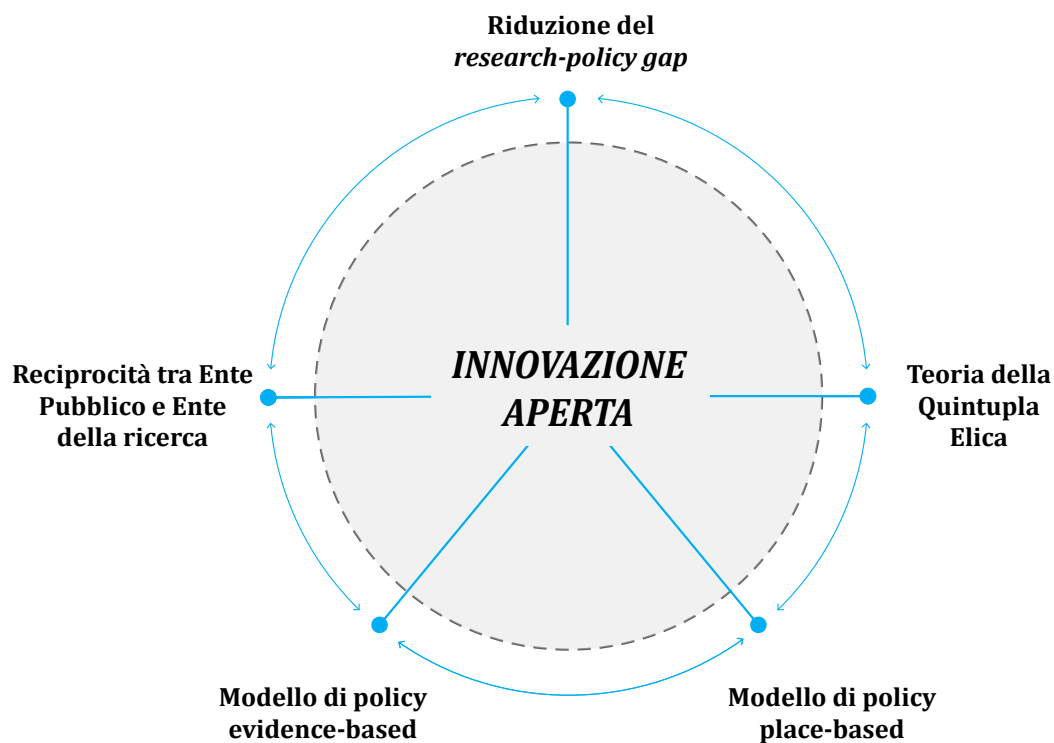


Figura 04. Ecosistema dei paradigmi di riferimento



Foto del Comune di Reggio Emilia

L'ENTE LOCALE E LE ISTITUZIONI DELLA RICERCA

3

3.1. Le relazioni esistenti tra il Comune e le istituzioni della ricerca.

Il contesto di riferimento in cui si inserisce l'esperienza pilota del City Science Office è connotata da una forte frammentazione nelle relazioni tra l'amministrazione comunale e il mondo della ricerca.

Generalmente, il Comune di Reggio Emilia sviluppa collaborazioni con istituzioni universitarie attivate da ciascuna Direzione organizzativa in modo indipendente all'interno di progetti di ricerca, consulenze scientifico-metodologiche, programmi di finanziamento europeo e di cooperazione internazionale. Tra queste si segnala ad esempio, la convenzione quadro con l'Università di Modena e Reggio (Unimore), oltre ad altre collaborazioni con università pubbliche e private come LUISS Guido Carli, l'Università di Bologna (Unibo), il Politecnico di Milano (Polimi), l'Istituto Universitario di Architettura di Venezia (Iuav) e le università europee e internazionali con le quali si è collaborato in occasione della partecipazione a progetti europei.

Inoltre, è emerso l'affidamento di progetti di ricerca anche ad enti di ricerca non universitari.

Un elemento che emerge analizzando l'attuale geografia delle relazioni è una certa frammentazione nelle relazioni e la loro limitata continuità nel tempo, spesso legata a specifiche progettualità. Le collaborazioni vengono sviluppate in modo autonomo da ciascun settore dell'amministrazione comunale, con una moltiplicazione di accordi istituzionali settoriali e una scarsa condivisione dei risultati e delle strategie con il resto dell'organizzazione (Fig. 05).

Tra queste collaborazioni rientra anche il City Science Office, sviluppato a partire da una convenzione stipulata tra il Servizio Politiche di Partecipazione, il Laboratorio Aperto ai Chiostri di San Pietro e la Libera Università degli Studi Sociali Guido Carli (Luiss) con un successivo allargamento all'Università di Modena e Reggio (UniMore). Con altre università e centri di ricerca le relazioni sono state finora limitate a specifici progetti in genere connessi a finanziamenti europei. Risulta fondamentale in futuro potenziare queste relazioni e allargare il raggio di collaborazione oltre il primo nucleo di partenza.

Sulla base di una mappatura¹⁵ che ha coinvolto 36 progetti di ricerca condotti dal Comune di Reggio Emilia in sinergia con università o istituzioni della ricerca negli ultimi cinque anni, dal 2018 al 2023, si evidenzia dunque quello che è stato l'effettivo raggio di azione del City Science Office, dal momento della sua istituzione, rispetto ai principali ambiti di policy nei quali sia stato possibile individuare l'attivazione di tali relazioni (Fig. 06).

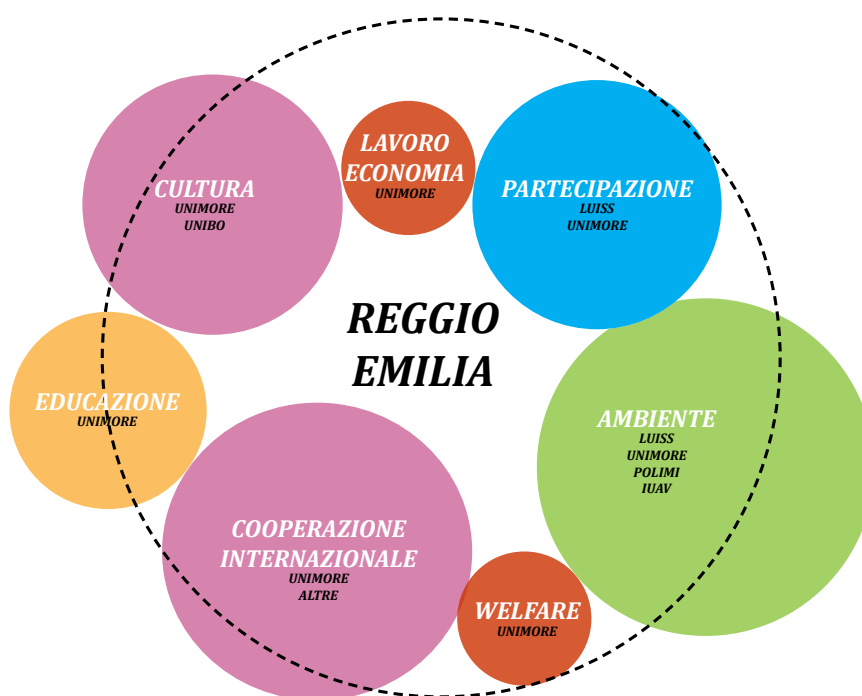


Figura 05. Relazioni tra i vari settori del Comune di Reggio Emilia e le università.

Questa esperienza, seppur embrionale, mostra una possibile modalità per superare la frammentazione relazionale tra ente locale e istituzioni della conoscenza, verso una migliore capitalizzazione delle risorse attivate da ciascuna Direzione del Comune di Reggio Emilia, che può essere perseguita anche attraverso una gestione integrata delle relazioni per cui gli accordi con la singola università divengano occasioni di crescita e formazione per tutto l'ente. Queste misure vanno nell'ottica di radicare la ricerca nell'ente locale, anziché viverla come un processo da esternalizzare, verso un sistema in cui l'ente locale collabora con gli innovatori e le istituzioni della conoscenza in modo aperto, ma senza perdere competenze, professionalità e coordinamento.

15 La mappatura intende fornire, senza pretese di esaustività, una prima rappresentazione delle relazioni tra il Comune di Reggio Emilia ed il mondo della ricerca. La costruzione è stata sviluppata considerando un arco temporale dal 2018 al 2023, attraverso il contributo fornito dalla Fondazione E35, che si occupa di progettazione europea e internazionale, le interviste ai Dirigenti del Comune di Reggio Emilia coinvolti nell'analisi di impatto e il monitoraggio dell'albo pretorio e del sito web del Comune, oltre alla conoscenza diretta di alcuni progetti. Per maggiori dettagli sul lavoro di mappatura, si veda APPENDICE I

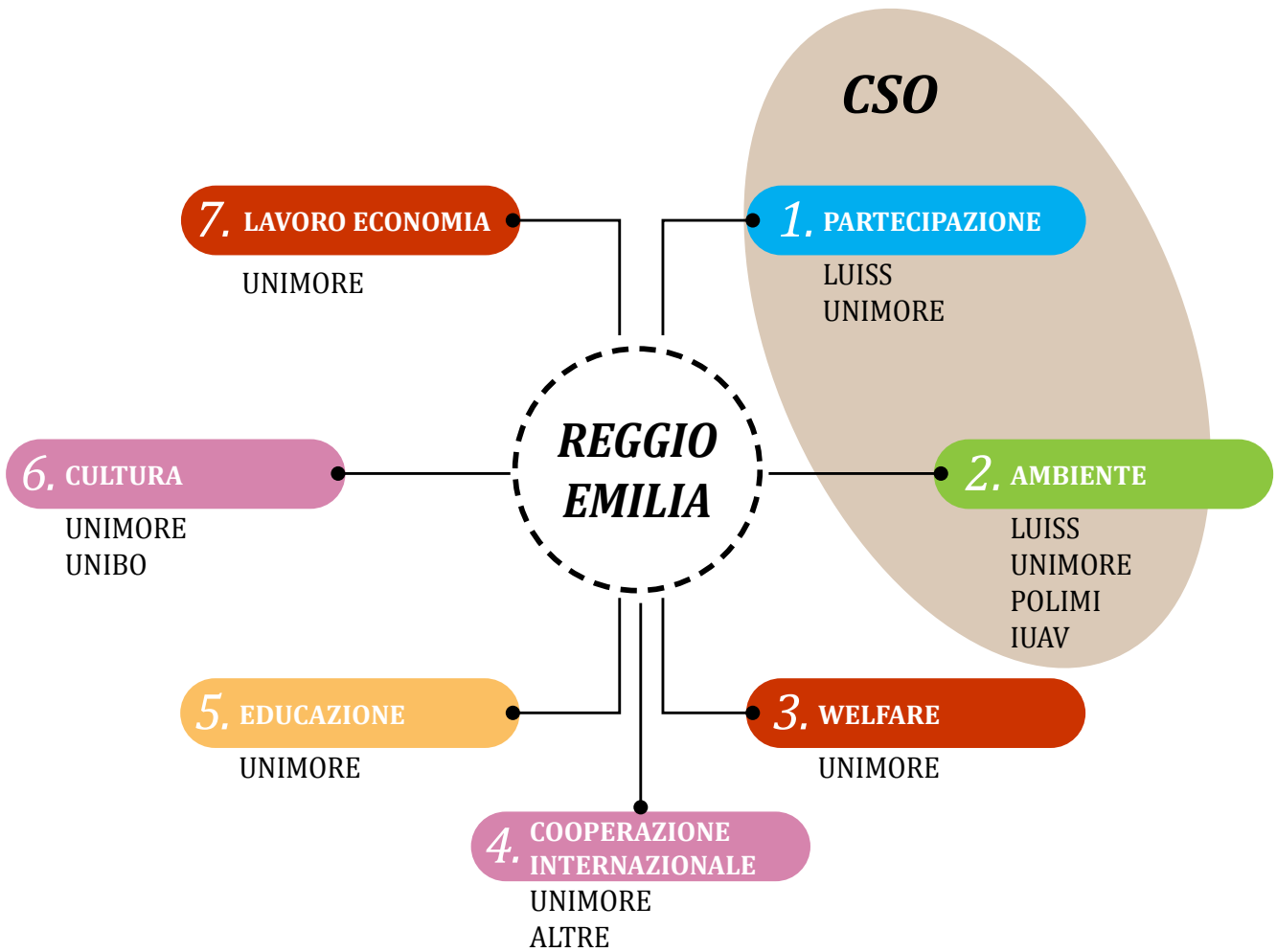
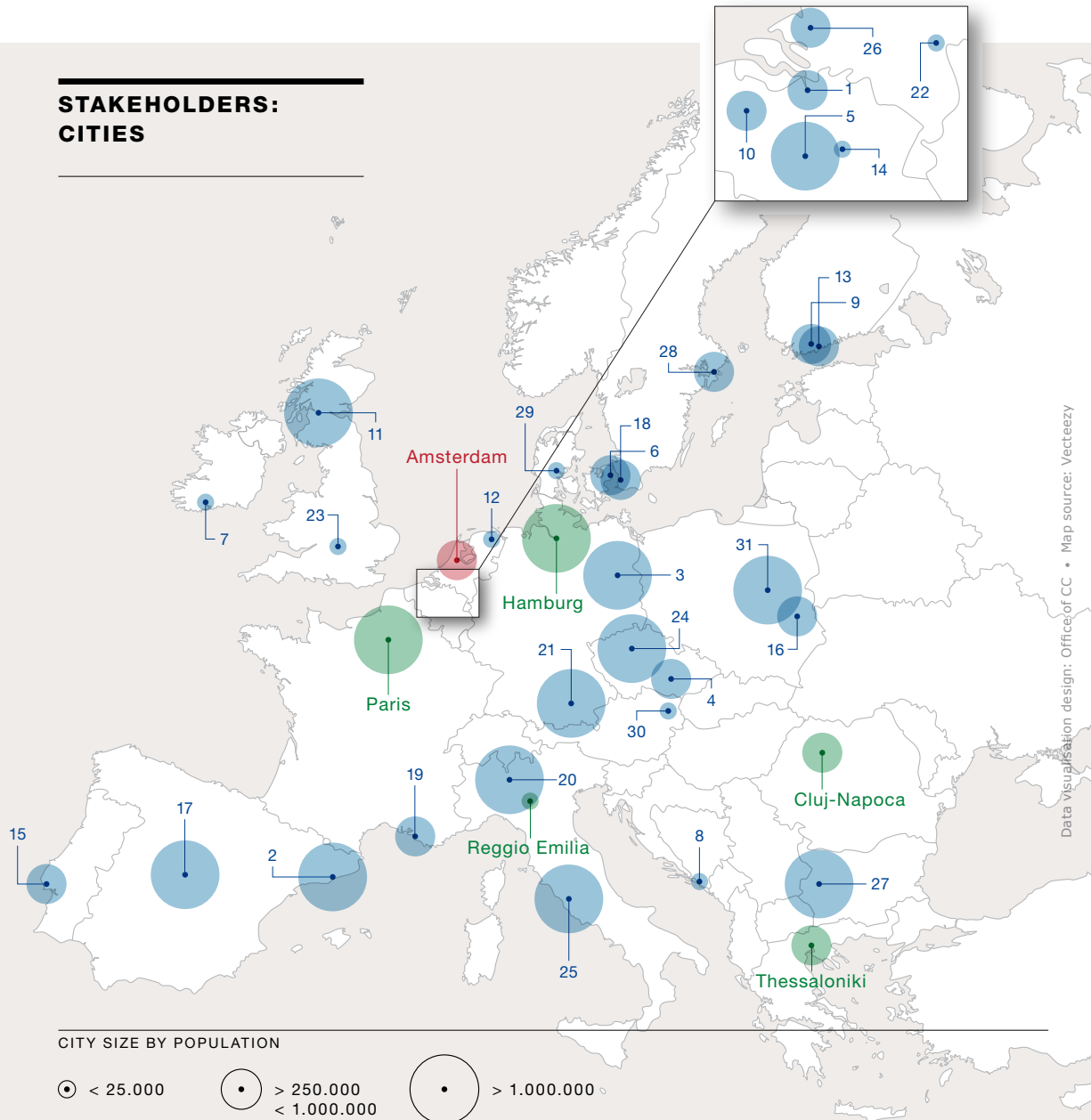


Figura 06. Coinvolgimento del City Science Office nelle relazioni tra il Comune e le Università.

STAKEHOLDERS: CITIES



INITIATING CITY

◉ Amsterdam

LEADING CITIES

◉ Reggio Emilia
 ◉ Cluj-Napoca
 ◉ Thessaloniki
 ◉ Hamburg
 ◉ Paris

PARTICIPATING CITIES

7 Cork	1 Antwerp	26 Rotterdam	2 Barcelona
8 Dubrovnik	4 Brno	28 Stockholm	3 Berlin
12 Groningen	6 Copenhagen		5 Brussels
14 Leuven	9 Espoo		11 Glasgow
22 Nijmegen	10 Gent		17 Madrid
23 Oxford	13 Helsinki		20 Milan
29 Vejle	15 Lisbon		21 Munich
30 Vienna	16 Lublin		24 Prague
	18 Malmö		25 Rome
	19 Marseille		27 Sofia
			31 Warsaw

Figura 07. City Science Iniziative e rete europea dei City Science Office

3.2. Il City Science Office: reti e progetti europei

Il City Science Office di Reggio Emilia è un'esperienza sviluppata anche in altre realtà europee¹⁶ seppur con forme e modalità differenti.

Alcune di queste fanno parte della rete europea dei City Science Office, istituita grazie alla City Science Initiative. Si tratta di un progetto del Joint Research Centre della Commissione europea, finanziato tramite fondi Horizon 2020, il cui capofila è Amsterdam e le cui città-pilota, oltre a Reggio, sono Amburgo, Parigi, Salonicco e Cluj-Napoca (Fig. 07).

La partecipazione alle reti ha rappresentato una strategia fondamentale per aprirsi all'esterno e confrontarsi con altre realtà territoriali stimolando anche successive collaborazioni. In tal senso, il City Science Office è stato coinvolto in diversi altri progetti di livello europeo, nazionale e regionale.

Tra questi, si ricorda 'Euarenas' progetto sviluppato insieme a una pluralità di attori europei¹⁷, finanziato con fondi Horizon 2020 e dedicato all'innovazione nel campo della democrazia partecipativa. A livello regionale, infine, il City Science Office è parte della rete 'Citizer Science' nel contesto dell'Agenda Digitale dell'Emilia-Romagna 2020-2025 che si propone di incrementare le occasioni per produrre modelli di scienza partecipata dai cittadini¹⁸.

16 A tal proposito, si veda il Capitolo 5.

17 Per maggiori informazioni, si veda: <https://www.euarenas.eu/>.

18 Per maggiori informazioni si veda il sito web <https://www.chiostrisanpietro.it/lab-in-chiostri/city-science-office-reggio-emilia/>



Foto del Comune di Reggio Emilia

ANALISI DELL'ESPERIENZA E VALUTAZIONE DELL'IMPATTO

4

La verifica dell'andamento del percorso di lavoro e la definizione di possibili traiettorie future del *City Science Office* è stata elaborata attraverso una Valutazione di Impatto Sociale (VIS).

L'analisi viene condotta in ottica di orientamento alla valutazione, frutto dell'osservazione interna svolta nei primi mesi di attività sperimentale.

La sperimentazione del City Science Office vuole rappresentare un '*milestone*', per verificare l'andamento del percorso avviato e ridisegnare possibili traiettorie future.

L'approfondimento è svolto su tre livelli, coinvolgendo i membri del City Science Office, i Dirigenti del Comune di Reggio Emilia e i soggetti territoriali produttori di conoscenza e innovazione (*asset-holder*¹⁹).



Cos'è la VIS?

La valutazione dell'impatto sociale (VIS) è stata introdotta nella Riforma del Terzo Settore del 2016, definita come la valutazione qualitativa e quantitativa - sul breve, medio e lungo periodo - degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato.

Zamagni, Venturi e Rago (2015) ne danno una definizione che sottolinea l'assetto comunitario della valutazione stessa. La VIS osserva il cambiamento sostenibile di lungo periodo nelle condizioni delle persone e del contesto che l'intervento ha contribuito parzialmente a realizzare, poiché influenzato anche da altre variabili esogene. La valutazione di impatto sociale può essere lo strumento strategico a servizio della pubblica amministrazione per rileggere criticamente la valenza di progettualità e policy, oltre a valutare una generale condizione di efficacia ed efficienza in relazione all'obiettivo di cambiamento auspicato. Può essere svolta individuando settori specifici di azione oppure nel suo complesso.

Anche nell'ambito delle politiche pubbliche, soprattutto per la definizione di policy strategiche, inizia a farsi spazio l'interesse nel valutare gli esiti delle politiche proposte, attraverso metriche capaci di osservare la qualità degli impatti generati.

¹⁹ Per quanto concerne gli attori strategici del progetto è possibile parlare di un ecosistema di asset-holder, ovvero di soggetti che, oltre ad essere portatori di interesse e di bisogni, sono anche portatori di risorse (Venturi, 2019).

Livelli	Soggetto portatore di interesse e di risorse	Risorsa attivata durante la sperimentazione	Impatto atteso
Gruppo di lavoro	City Science Office		impatto atteso positivo
Pubblica Amministrazione	Direzione Cultura		impatto atteso neutro
	Politiche di partecipazione	X	impatto atteso positivo
	Servizio di Rigenerazione urbana		impatto atteso neutro
	Servizio Ambiente, energia e sostenibilità	X	impatto atteso positivo
	Servizio pianificazione, programmazione e controllo		impatto atteso neutro
	Gestione e sviluppo delle tecnologie e dei sistemi informativi		impatto atteso neutro
	Servizio Amministrativo, lavori pubblici e gestione del patrimonio		impatto atteso neutro
Asset-holder	Laboratorio Aperto - Chiostrì di San Pietro	X	impatto atteso positivo
	Università LUISS	X	impatto atteso positivo
	Università UNIMORE ¹		impatto atteso neutro
	Università PoliMi		impatto atteso neutro
	Università IUAV		impatto atteso neutro
	Tecnopolo di Reggio Emilia		impatto atteso neutro
	AICCON		impatto atteso neutro

Tabella 01. Mappatura degli asset-holders

L'amministrazione pubblica è il primo attore di riferimento, il committente e allo stesso tempo il principale beneficiario diretto delle attività. I livelli organizzativi di cui si compone hanno interagito con il City Science Office secondo diverse intensità relazionali a cui è stato attribuito un esito differente in termini di impatto generato atteso.

Le potenzialità e le disponibilità che provengono dalla comunità di riferimento entrano così a far parte della capacità trasformativa che viene misurata. I legami territoriali sono quelli con cui ci si attende di co-produrre valore.

In questo quadro, risulta necessario esaminare le risorse attive e quelle potenzialmente tali, affinché anche queste possano in prospettiva contribuire allo scopo, trovando il loro luogo relazionale.

Le relazioni significative, con qualità e rilevanza maggiore, sono quelle su cui ci si attende di aver avuto maggiore influenza, in particolare nel servizio comunale di Partecipazione, Ambiente, e con il Laboratorio Aperto dei Chiostrì di San Pietro e l'Università LUISS Guido Carli in qualità di sottoscrittori della convenzione che ha dato vita alla sperimentazione nel 2022. Per gli attori con relazioni meno forti o solo potenziali si ipotizza di aver generato un impatto neutro.

¹ La relazione con UNIMORE è stata attivata recentemente e pertanto non è valutata come 'risorsa attivata'.

4.2. Metodologia della valutazione di orientamento all'impatto

La postura osservativa che viene adottata segue una metodologia che si fonda sulla Teoria del Cambiamento²⁰ affrontata in ottica sistemica: un modello di valutazione misto tagliato sulla specifica esperienza in oggetto. Definendo l'impatto atteso che si intende ottenere, si definiscono gli obiettivi a lungo termine e le azioni necessarie per raggiungerli. Questi legami consequenziali producono una catena del valore (figura 10), come indicato dall'architettura del sistema valutativo²¹ con una rilevazione di dati qualitativi e quantitativi a partire da specifici indicatori.

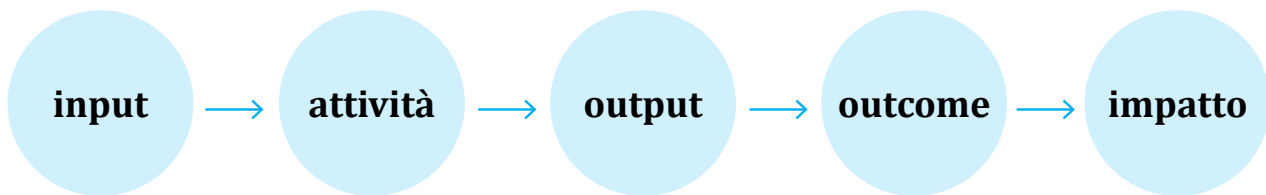


Figura 10. Catena del Valore

Gli strumenti di rilevazione utilizzati sono:

- Archiviazione di dati tramite dispositivo condiviso in cloud (Google Drive);
- Focus group con il team di City Science Office, svolto a dicembre 2023;
- Interviste semi-strutturate alle figure chiave sia interne che esterne alla Pubblica Amministrazione di Reggio Emilia che sono state svolte tra dicembre 2023 e gennaio 2024.

Per quanto riguarda le interviste, con questo strumento si indaga l'orientamento al cambiamento o diversamente, quale impatto potrebbe avere una futura collaborazione. Sono analizzati quindi i bisogni che hanno a che fare con la ricerca scientifica e metodologica, le esperienze e le proposte per futuri scenari. Nello specifico, le domande si differenziano a seconda degli intervistati, in 4 moduli:

1. Q1: destinato ai servizi della Pubblica Amministrazione di Reggio Emilia che hanno avuto modo di avere una collaborazione con il City Science Office;
2. Q2: destinato ai servizi selezionati della Pubblica Amministrazione di Reggio Emilia che non hanno avuto modo di avere una collaborazione con City Science Office ma che risultano strategici alle finalità del progetto;
3. Q3: asset-holder che sono partners del progetto City Science Office;
4. Q4: asset-holder territoriali che non hanno collaborato direttamente con City Science Office ma che appartengono al potenziale ecosistema relazionale di riferimento.

²⁰ La Teoria del Cambiamento (ToC) è il frame teorico di riferimento, una metodologia utile alla pianificazione e alla valutazione di progetti e policy atti verso la generazione di cambiamento sociale.

²¹ Per approfondimenti si rimanda alla tavola o1 allegata in APPENDICE II

La struttura valutativa considera le risorse a disposizione, misura la performance e poi l'orientamento verso un impatto possibile di medio e lungo periodo.

Seguendo le fasi della catena del valore per quanto concerne gli 'input', le risorse impiegate nel progetto possono essere già attive oppure potenzialmente attivabili e comprendono quelle:

- Intangibili: Si tratta delle figure del coordinatore, dei ricercatori e dei dottorandi di ricerca, i collaboratori interni ed esterni alla pubblica amministrazione.
- Tangibili: software, spazi e mezzi. Le sedi di lavoro sono i Chiostrì di San Pietro e l'ufficio delle Politiche di Partecipazione.
- Economiche: cofinanziamento tra Comune di Reggio Emilia, Laboratorio Aperto - Chiostrì di San Pietro e Università LUISS Guido Carli²².

Per quanto riguarda le 'attività', esse sono state raggruppate in tre azioni principali utili alla misurazione delle performance:

- Produzione di ricerca scientifica e metodologica a favore dell'innovazione amministrativa.
- Divulgazione degli esiti di ricerca attraverso l'organizzazione di conferenze ed eventi ma anche tramite la comunicazione on line delle attività svolte.
- Supporto all'ente locale nell'elaborazione di processi decisionali evidence-based con azioni per l'empowerment vocato all'innovazione pubblica e il coinvolgimento della rete territoriale secondo il principio della Quintupla Elica²³.

Ciascuna azione indicata conduce alla realizzazione di 'output' che sono i prodotti di lavoro, gli esiti quantitativi e qualitativi delle attività, riconosciuti attraverso indicatori. I risultati e cambiamenti attesi, sia diretti che indiretti, si configurano tra gli 'outcome' e gli orientamenti di 'impatto'. In particolare, i risultati che ci si prefigge di raggiungere nel medio periodo riguardano l'efficacia del team di lavoro. Il raggiungimento efficace dei soggetti interessati, le modalità attraverso cui la ricerca rende innovatore l'ente locale, il posizionamento del City Science Office come attore della conoscenza e le sue reti internazionali. Da questi esiti, discende l'impatto auspicato sul lungo periodo.

Il modello valutativo comprende pertanto alcuni indicatori di prospettiva utili alla definizione di possibili traiettorie future²⁴.

22 Il finanziamento del City Science Office è garantito da risorse provenienti dal bilancio comunale e da progetti europei.

23 Per approfondimenti si rimanda al capitolo 2.

24 Per gli esiti del lavoro si rimanda al capitolo 6.

Livelli	Impatto atteso Gruppo di lavoro City Science Office	Impatto atteso Comune di Reggio Emilia	Impatto atteso Asset-holders
Impatto atteso	Miglioramento del modello organizzativo interno e accresciute competenze professionali del team di lavoro.	Miglioramento del modello organizzativo del servizio Partecipazione. Riduzione del policy research gap e capacitazione dell'Ente locale nel suo complesso.	Migliori prassi di lavoro condivise tra City Science Office e gli attori della conoscenza mappati.
Attori	Gruppo di ricerca multidisciplinare.	Uffici comunali coinvolti nei percorsi di ricerca applicata. Alcuni uffici sono fortemente coinvolti, altri sono risorse ancora inesprese.	Soggetti coinvolti al di fuori dell'amministrazione comunale. Possono avere un atteso impatto positivo o neutro in base al loro ingaggio.
Strumenti	Focus Group.	Intervista semi-strutturata.	Intervista semi-strutturata.
Indicatori	n. articoli scientifici prodotti; n. articoli scientifici pubblicati; n. di conferenze a cui si è partecipato; n. eventi di divulgazione organizzati; n. nuove collaborazioni attivate; n. di progetti seguiti all'interno del Comune ; nuove competenze acquisite.	n. di progetti 'in condivisione' sperimentali avviati; n. progetti sperimentali approvati dalla Giunta Comunale; nuove prassi di lavoro acquisite dalla Pubblica Amministrazione.	n. eventi promossi in partnership; nuove prassi di lavoro acquisite.

Tabella 02. Quadro conoscitivo della struttura delle interviste

4.3. Esiti e prospettive del cambiamento di impatto sociale

4.3.1 Unità - City Science Office

Il gruppo di lavoro parte dell'unità City Science Office è protagonista dello svolgimento delle attività di ricerca e portatore di cambiamenti che si sono verificati anche nella propria organizzazione interna. Al momento della valutazione, il City Science Office si presenta come un gruppo di ricerca multidisciplinare, costituito da cinque componenti²⁵.

Il gruppo è coordinato da una figura interna alla pubblica amministrazione a tempo parziale con un background professionale come ricercatore.

Dal suo avvio nel 2022, la composizione dell'unità ha subito variazioni nel corso del tempo partendo con tre dottorandi di ricerca in diritto pubblico dell'Università LUISS Guido Carli le cui sfere di competenza riguardavano l'innovazione digitale, l'implementazione di energie rinnovabili e l'innovazione amministrativa. Dopo un annualità di sperimentazione

²⁵ L'unità City Science Office è composta da Francesco Berni (coordinatore), Federica Della Ventura, Davide Testa (dottorandi), Katia Pedrazzoli e Irene Manzini Ceinar (collaboratrici di ricerca).

e il ritiro di una dottoranda dal percorso è stato avviato un riassetto organizzativo sulla base dell'esperienza in corso diversificando le competenze e le modalità di ingaggio dei ricercatori.

A tal fine, da settembre 2023 sono state inserite altre due figure come collaboratori di ricerca provenienti da diversi ambiti disciplinari, per lavorare in sinergia con gli Architetti di Quartiere²⁶ del Servizio Politiche di Partecipazione del Comune di Reggio. I nuovi innesti hanno permesso un progressivo allargamento dei temi di ricerca, inserendo nuovi percorsi di lavoro come lo studio e la realizzazione della Case di Quartiere²⁷, il progetto pilota per la definizione di un modello gestionale per la formazione di un *Manager di Quartiere*²⁸ e lo sviluppo di progetti di rigenerazione ambientale²⁹.

Per raccogliere elementi di 'output', prospettive di 'outcome' e impatto, per il periodo maggio 2022-gennaio 2024, sono stati raccolti dati quantitativi di accountability e informazioni di natura qualitativa derivanti dal focus group condotto tra i membri del gruppo.

Gli indicatori quantitativi rendicontano l'attività svolta nel periodo di sperimentazione attraverso:

- n. articoli e paper prodotti: 11
- n. articoli e paper pubblicati in riviste specializzate: 3
- n. conferenze cui si è partecipato in qualità di relatori o di organizzatori: 7
- n. progetti supportati nel processo di costruzione in sinergia con il Servizio Politiche di Partecipazione del Comune di Reggio Emilia³⁰: 3
- n. progetti gestiti e coordinati in sinergia con il Servizio Politiche di Partecipazione del Comune di Reggio Emilia³¹: 7

26 L'architetto di Quartiere è una figura professionale di cui si è dotato il Comune di Reggio Emilia quando, dopo l'abolizione delle Circoscrizioni, l'Amministrazione ha voluto sperimentare un nuovo modo di mantenere vivo il dialogo con i territori e le zone più decentrate della città; Con il progetto di città collaborativa Quartiere bene comune (2015), ebbe l'intuizione di coinvolgere la cittadinanza nella realizzazione condivisa di progetti per migliorare la vita dei quartieri attraverso il protagonismo delle comunità e del territorio.

27 Dagli Accordi di Cittadinanza del 2021 e 2022, 21 dei 27 centri sociali presenti sul territorio di Reggio Emilia hanno avviato la trasformazione in Case di Quartiere. Questo passaggio segna un'evoluzione del ruolo di questi spazi in veri e propri punti di riferimento per le comunità attraverso l'erogazione di servizi a livello locale e la co-progettazione di attività per favorire opportunità e momenti di socialità e convivialità per tutti. <https://www.comune.re.it/argomenti/citta-collaborativa/i-progetti/case-di-quartiere>

28 Da Settembre 2023 il Comune di Reggio Emilia ha avviato un percorso pilota su sei Case di Quartiere per la formazione di un Manager di Quartiere che possa acquisire e/o sviluppare competenze diverse sulla base dei bisogni del contesto in cui si trova la Casa di Quartiere in cui opera.

29 Recentemente, l'unità si costituirà di altri ricercatori provenienti dall'Università di Modena e Reggio Emilia con competenza sul tema innovazione digitale.

30 "beyondDonation - Leveraging the NEB values to transform food donation systems into drivers of circularity, solidarity, and care"; Open Urbana as a platform for social and renewable energy communities; Digital and Climate Transitions through the Inclusion of Citizens in Multi-level Governance.

31 Progetto Horizon 2020 'Euarenas'; Progetto Horizon 2020 'City Science Initiative'; trasformazione dei Centri

Tra gli “**indicatori di prospettiva**” troviamo quelli afferenti, ad esempio, all’outcome delle azioni di comunicazione esterna con il volume delle visualizzazioni del sito web e della pagina del social LinkedIn che sono previsti come dati da rilevare nei prossimi mesi, essendo stati introdotti recentemente.

A livello qualitativo, tramite lo strumento del *focus group*, è stata riletta l’esperienza condotta partendo dai ‘cortocircuiti’ o meglio dalle criticità riscontrate nel corso della sperimentazione in modo da indagare il grado di efficacia ed efficienza del processo di lavoro e la consapevolezza del contesto in cui vi si opera. Attraverso la tecnica dell’*albero dei problemi* (Fig. 08) si è data causalità alle problematiche, comprendendo in modo analitico le relazioni di causa-effetto ottenendo una rappresentazione complessiva.

Il passaggio successivo è stato quello di trasformarlo in una serie di obiettivi e risultati attesi per il futuro attraverso un *albero degli obiettivi* (Fig. 09), il quale rappresenta ciò che si potrebbe osservare nella realtà se tutti i problemi precedentemente identificati fossero risolti.

Nello specifico, l’origine dei problemi nella prassi lavorativa viene ricondotta ad una mancata ‘cultura della ricerca’ nel disegno delle politiche dell’istituzione pubblica evidenziando degli evidenti ‘gap’. Ulteriori difficoltà si sono registrate nei processi di lavoro, tempi e linguaggi tra funzionari pubblici e ricercatori rendendo più difficoltoso anche il dialogo col territorio. Tuttavia, l’ibridazione continuativa di esperienze e di metodi di lavoro differenti ha favorito sicuramente il riconoscersi nelle diverse competenze e, di conseguenza, aprire in modo più agevole e consapevole un canale di condivisione che più facilmente sfocia in collaborazioni esterne con altri attori.

Al fine di superare le discrepanze e consolidare gli scambi, la seconda parte del focus group si è focalizzata sugli scenari futuri concentrandosi, in particolare, sul modello organizzativo in cui potrebbe essere inserito il City Science Office al termine di questa fase sperimentale.

A partire dall’analisi dell’attuale organigramma comunale, e considerando le realtà territoriali rilevanti per la conoscenza, si sono esplorati tre scenari possibili:

1. Progetto afferente all’area “*Programmazione territoriale e progetti speciali*”. In questo modo si tratterebbe di inserire l’unità di ricerca entro il settore più vicino all’ambito della produzione di ricerca e sviluppo³².
2. Posizione trasversale sotto la guida della Direzione Generale. Questa opzione prevede la possibilità di dialogare con tutte le aree acquisendo una posizione orizzontale, anche

Sociali in Case di Quartiere; costituzione del parco naturale del torrente Rodano; revisione del Regolamento sulla democrazia e la giustizia urbana e climatica a Reggio Emilia; costruzione di partenariati pubblico-privati-comunità a carattere ambientale (Contratti Climatici Urbani); promozione della costituzione di Comunità energetiche rinnovabili a impatto sociale.

32 Si tratta di una possibilità interessante che legherebbe fortemente le attività di City Science Office alle azioni del Tecnopolo e del Parco Innovazione Ex Reggiane nel suo complesso.

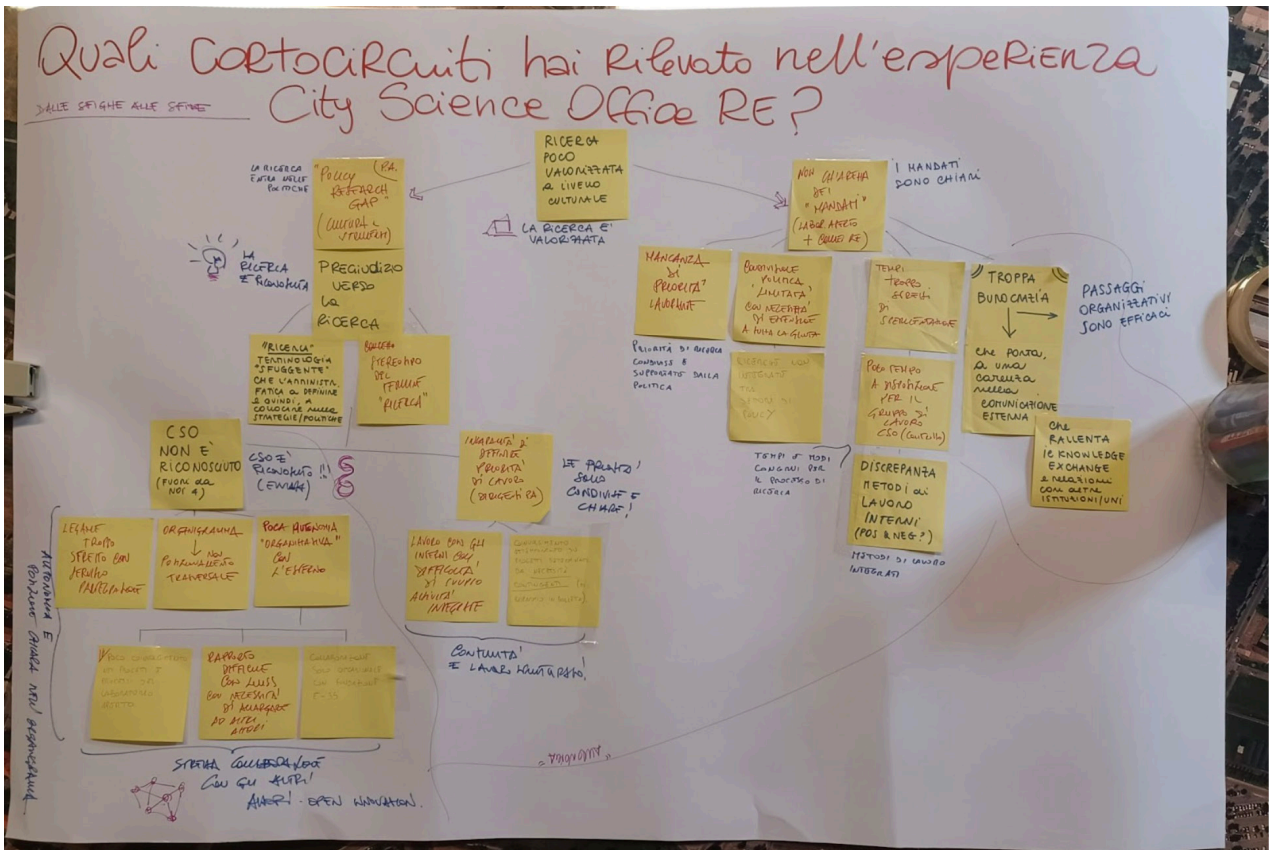


Figura 08. Albero dei problemi

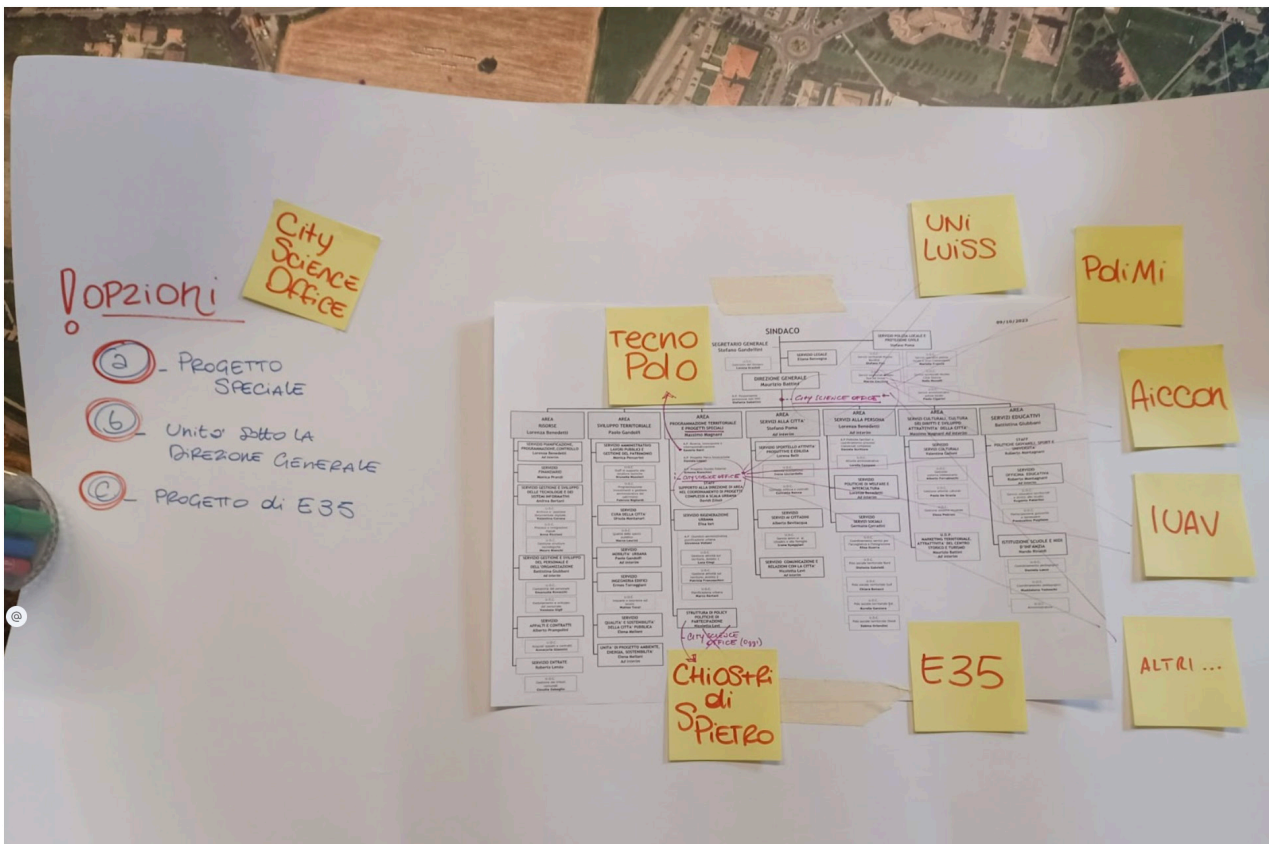


Figura 09. Albero degli obiettivi

se apicale nella conformazione dell'organico e quindi potenzialmente difficile da far atterrare nelle progettualità degli uffici.

3. Collocamento esterno alla Pubblica Amministrazione in senso stretto, inserendo City Science Office nella partecipata vocata all'innovazione e all'internazionalizzazione del territorio (Fondazione E35)³³.

Quadro di sintesi Unità - City Science Office	
Bisogni	<ul style="list-style-type: none"> • Riconoscibilità esterna nel ruolo, nelle finalità e nei linguaggi espressi dall'unità di ricerca nei confronti degli attori che vengono coinvolti. • Consolidare le collaborazioni con l'ecosistema relazionale di riferimento, in particolare con le istituzioni della conoscenza.
Esperienza	<ul style="list-style-type: none"> • La connessione pubblica amministrazione/ricerca è stata favorita dal coordinamento dell'unità di ricerca, ovvero dalla presenza di un dipendente della pubblica amministrazione con un background di ricercatore. • City Science Office ha condotto il periodo di sperimentazione in strettissima sinergia con l'ufficio di Partecipazione del Comune di Reggio Emilia. Questo aspetto ha favorito un primo radicamento dell'Ufficio, ma ha orientato i temi di ricerca in virtù delle esigenze provenienti da quell'ambito, a discapito di un approccio maggiormente orizzontale. • I tempi di lavoro compressi per i ricercatori del City Science Office che ha reso difficoltoso l'impegno destinato allo sviluppo di nuovi filoni di ricerca. • Nonostante l'esistenza del 'policy research gap', è stato riscontrato interesse e curiosità verso le attività proposte da City Science Office.
Proposte	<ul style="list-style-type: none"> • Dare una collocazione chiara e riconoscibile all'unità di ricerca all'interno dell'organizzazione della pubblica amministrazione di Reggio Emilia, sia essa interna all'organigramma comunale o inserita in un ente esterno, come la Fondazione partecipata E-35, che realizza finalità affini. • Costruire missioni di policy capaci di connettere gli ambiti della pubblica amministrazione con istituzioni che producono ricerca, al fine di favorire innovazione. • Ampliare e diversificare la composizione del City Science Office in termini di competenze, istituzioni della ricerca e filoni di policy coinvolti.

³³ L'esternalizzazione può rendere sicuramente maggiormente flessibili alcune attività di lavoro ma rendere complesso la collaborazione diretta con i funzionari pubblici.

4.3.2 Pubblica amministrazione di Reggio Emilia

I soggetti intervistati internamente al comune di Reggio Emilia sono stati complessivamente 7 di cui 3 relativi a settori della pubblica amministrazione con cui City Science Office ha avuto una collaborazione diretta attraverso dei tavoli di lavoro misti tra funzionari pubblici e ricercatori³⁴. Le interviste restanti hanno interessato altri servizi che non hanno collaborato direttamente con l'unità di ricerca³⁵.

La collaborazione viene descritta nei suoi punti di forza e nelle criticità sottolineando come il City Science Office sia una struttura capace di fornire supporto scientifico alle politiche sviluppate dal comune, offrendo anche occasione di scambi con il mondo della ricerca nazionale e internazionale, diventando così strumento formativo per i funzionari pubblici. Per questo, traspare curiosità e disponibilità nello sviluppare possibili collaborazioni. Dalle interviste emerge inoltre come l'unità di ricerca sia percepita dai dirigenti che vi si sono relazionati, come un dispositivo capacitante, anche se con molte potenzialità ancora non completamente espresse.

“Il contributo è stato sia di input, quindi una sollecitazione nell’apertura di possibili traiettorie e strade da percorrere, sia – in modo più forte – nell’accompagnamento che riguarda la realizzazione di obiettivi sfidanti e validazione dei percorsi e degli output di lavoro”

(Dirigente Servizio Partecipazione).

Questo vale anche per i dirigenti che non hanno ancora collaborato con l'unità cogliendo il potenziale innovativo. A tal proposito, il futuro dell'ente locale è immaginato sempre più intrecciato con quello della ricerca scientifica, in modo sistematico e continuativo. Un valore aggiunto della sperimentazione è riconosciuto nella capacità del progetto di far lavorare ricercatori con diverse competenze fianco a fianco con i funzionari pubblici.

Tuttavia, secondo alcuni dirigenti, la relazione con il mondo della ricerca è condizionata negativamente dalla struttura organizzativa verticale e settoriale del comune di Reggio Emilia e dal rischio di un eccessivo sovraccarico percepito dagli uffici comunali qualora non vi sia un adeguato ingaggio in premessa.

“Il punto di forza è sicuramente avere dei contributi dall’esterno che portino una prospettiva accademica e qualificata. La debolezza principale è la sofferenza organizzativa dell’amministrazione, che si riflette sul servizio cosicché ogni proposta esterna diventi più uno stress che un’opportunità”

(Dirigente Servizio Ambiente).

34 In questo caso, sono stati coinvolti i dirigenti del Servizio Partecipazione, Pianificazione programmazione e controllo, Politiche di welfare e intercultura, Ambiente, energia, sostenibilità che hanno risposto al questionario Q1

35 In questo caso sono stati coinvolti il Servizio Rigenerazione urbana, Servizi Culturali, il Servizio Lavori pubblici e gestione del patrimonio, il Servizio Gestione e sviluppo delle tecnologie e dei sistemi informativi che hanno risposto al questionario Q2.

“La difficoltà è sempre quella di inserire nella quotidianità delle esperienze di innovazione, sarebbero spazi da sviluppare per non rimanere fossilizzati sulla quotidianità e per alzare lo sguardo verso modalità all’inizio impegnative ma che possono portare benefici inaspettati”

(Dirigente Servizio Amministrativo, Lavori Pubblici e Gestione del Patrimonio)

In tal senso, la definizione delle priorità di lavoro e la costruzione coordinata delle attività risultano un passaggio fondamentale. A partire dai bisogni dei singoli settori della pubblica amministrazione, emerge la necessità di una convergenza tra richieste tecniche, mandato politico e supporto scientifico del mondo della ricerca.

“Bisognerebbe fare una valutazione sugli ambiti di sviluppo che si vogliono portare avanti, anche da parte della politica, attenzionando il coinvolgimento degli assessorati nelle scelte progettuali di mandato”

(Dirigente Pianificazione, Programmazione e Controllo)

“Fare progetti mirati, che partono dalle esigenze del servizio comunale, diventa un mezzo per creare continuità nella vostra esperienza. Di progettualità dell’amministrazione da sviluppare ce ne sarebbero tante, si tratta di darsi delle priorità condivise”

(Dirigente Servizio Rigenerazione Urbana).

Sicuramente tra i temi strategici per l’innovazione delle politiche pubbliche sono spesso richiamati l’analisi e interpretazione dei dati e la necessità di competenze in ambito giuridico, urbanistico, energetico e nella valutazione degli impatti. La transizione digitale è un aspetto significativo per lo sviluppo di molti settori intervistati.

“Un altro tema da affrontare è quello dei dati a supporto delle politiche pubbliche. Spesso ci viene chiesto di estrarre dati su un tema specifico, ma viene chiesto in modo sporadico. Quando invece ci si potrebbe strutturare per elaborarli con regolarità e rendicontarli annualmente, a prescindere dall’esigenza del momento”

(Dirigente Servizio gestione e sviluppo delle tecnologie e dei sistemi informativi)

I dati di cui è a disposizione l’ente pubblico possono essere organizzati per diventare metriche valutative delle politiche attuate, monitorando l’esito degli interventi e creando statistiche per osservare i cambiamenti della città. A questo si aggiungono altri potenziali contributi che può dare la ricerca nel migliorare il grado di fruizione della cultura, la valorizzazione del patrimonio immobiliare in termini economici ed energetici, l’ottimizzazione delle risorse economiche.

Infine, il ruolo trasversale del City Science Office è riconosciuto come prospettiva unanime da parte di tutti i dirigenti intervistati.

Quadro di sintesi - Pubblica amministrazione Q1

Bisogni	<ul style="list-style-type: none"> • Sollecitare possibili nuove traiettorie per la pubblica amministrazione quale punto di incontro con il mondo della ricerca per affrontare obiettivi strategici. • Elaborare dati a supporto delle politiche pubbliche • Inserire competenze in ambito giuridico, energetico, urbanistico, agronomico, elaborazione e interpretazione di dati, valutazione di impatto.
Esperienza	<ul style="list-style-type: none"> • Il tavolo di lavoro trasversale tra ricercatori e funzionari pubblici è un buono strumento di lavoro se condotto con continuità attraverso aggiornamenti ciclici. • Necessità di una condivisione a monte delle attività con i servizi comunali coinvolti. • Promozione dello sperimentalismo nella pubblica amministrazione a cui affiancare azioni di consolidamento nel caso di azioni virtuose.
Proposte	<ul style="list-style-type: none"> • Ruolo trasversale a supporto di tutte le Direzioni comunali. • Supportare processi di innovazione amministrativa (es. formazione del personale <i>learning by doing</i>, supporto ai processi di digitalizzazione, analisi e interpretazione dati, etc.) • Modificare l'architettura organizzativa del comune inserendo l'unità in modo che possa svolgere un ruolo trasversale. In alternativa, esternalizzare (es. inserimento in fondazione E-35).

Quadro di sintesi - Pubblica amministrazione Q2

Bisogni	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto alla tutela e valorizzazione del patrimonio culturale. • Necessità di una forte interazione e scambio tra ricercatori e funzionari comunali. • Supporto allo sviluppo di politiche 'evidence based' e alle valutazioni di impatto delle politiche pubbliche. • Potenziamento competenze (es. giuridico-amministrativo su privacy e di copyright, expertise in data analyst, valutazione e monitoraggio delle attività). • Supporto alla costruzione di strumenti urbanistici attraverso lo studio di best practice internazionali (es. linee guida paesaggistiche).
Esperienza	<ul style="list-style-type: none"> • Costruire collaborazioni su nuovi progetti coerenti con i bisogni dell'ente locale condividendo nel programma di lavoro gli uffici comunali interessati.
Proposte	<ul style="list-style-type: none"> • Ruolo trasversale a supporto di tutte le politiche pubbliche. • Innovazione negli strumenti lavoro (es. focus group interdisciplinari tra funzionari pubblici e ricercatori, co-progettazione partecipata, citizen science). • Formazione dei funzionari pubblici con il City Science Office in un'ottica <i>learning by doing</i>. • Supporto nella sistematizzazione dei dati, digitalizzazione e nella valutazione di impatto delle politiche e progetti pubblici. • Revisione dell'architettura organizzativa del comune con un posizionamento trasversale del City Science Office.

4.3.3 Asset-holder territoriali

Gli attori della conoscenza e della ricerca sono stati mappati inserendo nella valutazione d'impatto in primis i soggetti che hanno avuto un'interazione significativa con City Science Office, ovvero il Laboratorio Aperto di Reggio Emilia e l'Università LUISS Guido Carli. A questi si aggiungono altri potenziali portatori di risorse e di interessi che operano nel territorio reggiano oppure che hanno già attivato delle collaborazioni con l'amministrazione. In questo caso, gli intervistati afferiscono al Tecnopolo di Reggio Emilia, all'Università di Modena e Reggio, all'Università IUAV di Venezia e ad AICCON Research Center³⁶.

Entrambe le tipologie di attori intervistati riconoscono una significativa potenzialità nel City Science Office, identificandolo come possibile 'perno' attraverso il quale entrare in collaborazione con la pubblica amministrazione in un'ottica di reciprocità e mutuo vantaggio.

“Il City Science Office diventa oggetto di mediazione tra Università e altri attori della ricerca e il Comune, dunque colma un limite organizzativo”
(Referente Università Unimore).

“È stato un caso pilota e una sperimentazione che ha arricchito LUISS e LabGov permettendo loro di lavorare con l'ente comunale e dunque di capirne i meccanismi, cosa che potrebbe consentire, in futuro, di aprire collaborazioni anche con altri enti comunali”
(Referente Università Luiss).

Da questo punto di vista, la pubblica amministrazione è un interlocutore essenziale per il mondo della ricerca come laboratorio di sperimentazione attraverso cui produrre e testare soluzioni.

“Oggi è necessario abilitare, formare e informare sperimentazioni con i Comuni che sono i luoghi dove queste cose (le politiche che producono innovazione) precipitano, sono quelli più impattati e legati rispetto al destino di un territorio. Il territorio è l'ambiente entro cui le visioni, i principi e le teorie di economia si evidenziano.”
(Direttore AICCON Research Center)

“I territori essi stessi, come laboratorio di sperimentazione, possono essere dei buoni banchi di prova per verificare e per essere anche loro stessi delle fonti di innovazione e di apprendimento”
(Referente Università IUAV).

³⁶ AICCON Research Center è il Centro Studi promosso dall'Università di Bologna, dal movimento cooperativo e da numerose realtà, pubbliche e private, attive nell'ambito dell'Economia Sociale.

Di converso, affinché la ricerca scientifica divenga realmente efficace e utile per il territorio è opportuno che le sperimentazioni avviate non siano fini a se stessa ma vengano consolidate nel tempo passando da progetti pilota a politiche pubbliche. Soltanto in questo modo, gli sforzi non vengono dispersi e le occasioni generate possono concretamente produrre impatto territoriale. Si tratta di sviluppare ricerche ‘place based’ intimamente connesse ai luoghi che possono generare effetti concreti nei processi e nei progetti della pubblica amministrazione in un’ottica multidisciplinare.

“Il City Science Office è una struttura molto utile perché permette all’ente comunale di avere degli appositi ricercatori al servizio dell’ente, che provengono dall’università”
(Referente Università Luiss).

“Lo spazio fisico (ovvero l’inserimento di City Science Office nel Laboratorio Aperto) è stato il prerequisito per sviluppare relazioni e conoscenze: lo spazio fisico è diventato spazio relazionale, con ricadute anche progettuali”
(Project Manager Laboratorio Aperto).

Un’interessante campo applicativo di collaborazione tra questi soggetti potrebbe essere rappresentato, ad esempio, dalla recente legge regionale sull’attrattività³⁷ e la sua possibile traduzione a livello locale attraverso una specifica politica pubblica dell’ente.

“Sul tema dell’attrattività, fondamentale è uno studio sulla governance dell’ente locale e dei servizi che la città offre, a partire dalla questione abitativa, ad es. la necessità di studentati, il prezzo degli affitti”
(Referente Tecnopolo di Reggio Emilia).

La dimensione partecipativa dei cittadini alle attività di ricerca³⁸ è richiamata con interesse dagli intervistati in merito all’attivazione di processi di ‘citizen science’ da parte del City Science Office attraverso il coinvolgimento del Laboratorio Aperto.

“Mi piacerebbe pensare al Laboratorio Aperto come al luogo in cui sistematizzare la conoscenza dei cittadini, per renderla diffusa. Questo non è ancora successo ma a tendere sarebbe interessante”
(Referente Laboratorio Aperto).

A tal riguardo, diventa centrale quindi l’attività divulgativa che può esercitare il City Science Office rendendo accessibili dati e informazioni. Un altro aspetto segnalato per migliorare l’efficacia del City Science Office riguarda le sue forme di finanziamento che devono essere flessibili con un’autonomia progettuale e di bilancio.

37 L.R. 21 febbraio 2023, n. 2

38 Questa dimensione può tradursi nella co-creazione di attività analitiche, interventi di monitoraggio, disegno e sviluppo di strumenti, programmi e progetti della pubblica amministrazione attraverso l’ingaggio diretto dei cittadini.

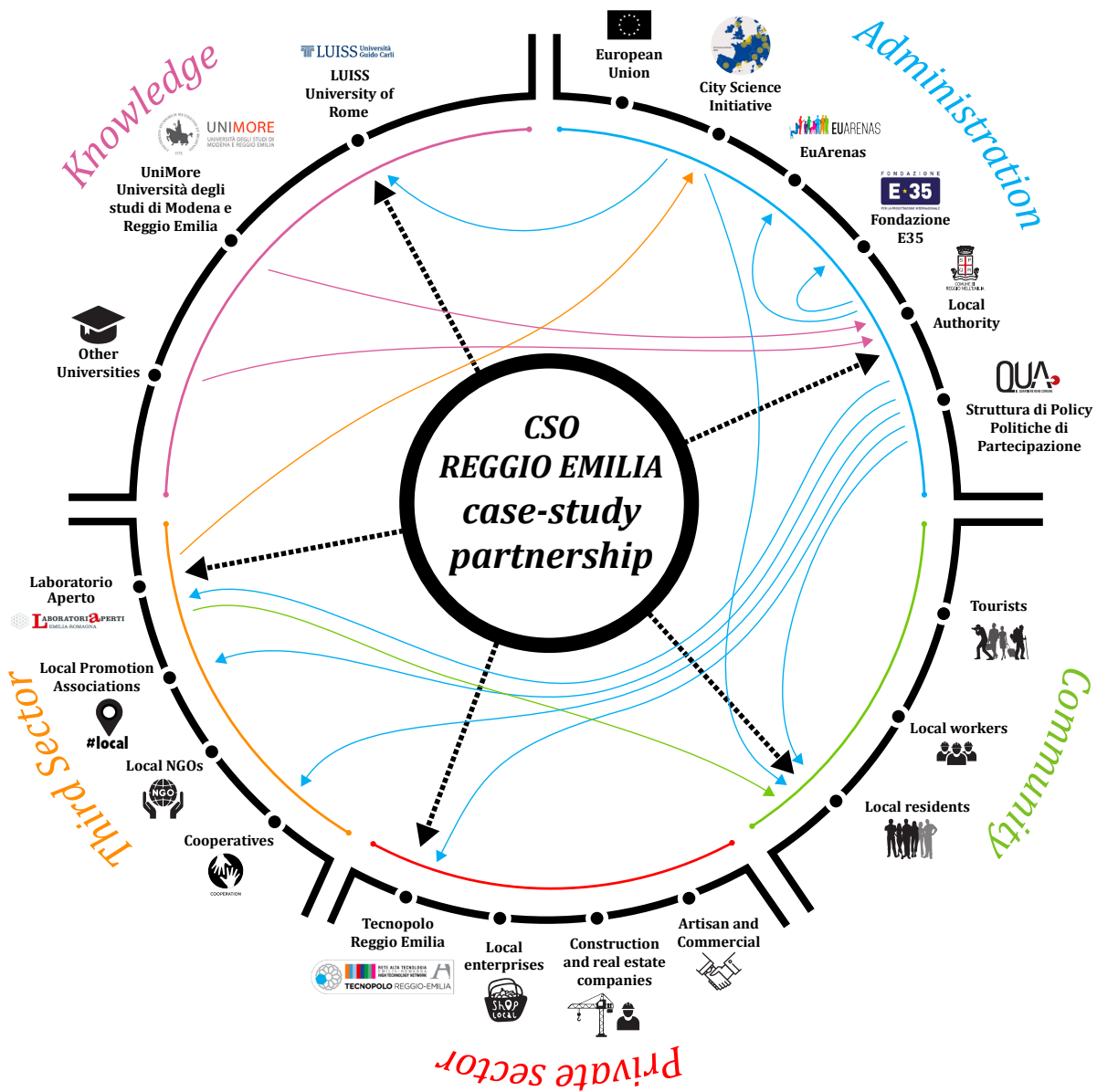
Quadro di sintesi - Asset holder Q3	
Bisogni	<ul style="list-style-type: none"> • Dedicare uno spazio maggiormente riconoscibile al City Science Office come dispositivo abilitante sia fisico che relazionale • Potenziare le relazioni con il mondo della ricerca • Necessità di un forte mandato da parte della pubblica amministrazione nelle attività di innovazione.
Esperienza	<ul style="list-style-type: none"> • La ricerca può diventare opportunità di conoscenza dei processi locali e territoriali per agevolare percorsi di partecipazione bottom up e di citizen science. • Ricerca come posizionamento delle proprie competenze e delle proprie traiettorie di sviluppo progettuale, ma anche come riprogettazione. • La ricerca promuove la riprogrammazione e la rilettura dei processi di lavoro e delle progettualità in corso. • Necessità di adattamento rispetto alle nuove esigenze emergenti nel corso della sperimentazione. • Messa a disposizione di competenze multidisciplinari
Proposte	<ul style="list-style-type: none"> • Potenziare collaborazione con Laboratorio Aperto (es. progetti di citizen science). • Sostenibilità economica del City Science Office, attraverso ricerca bandi o contributi. . • Coordinamento del City Science Office necessità di specifiche competenze manageriali.

Quadro di sintesi - Asset holder Q4	
Bisogni	<ul style="list-style-type: none"> • Interesse nella realizzazione di progetti secondo la teoria della Quintupla Elica. • Sviluppo di ricerche applicate esplorando temi emergenti (es. politica pubblica legata all'attrattività territoriale) • Analisi territoriali attraverso elaborazione dei dati a cura del City Science Office • Conoscenza come opportunità di reskilling e upskilling del personale impiegato nell'ente locale.
Esperienza	<ul style="list-style-type: none"> • Nel lavoro con il territorio è fondamentale curare il raccordo tra attori locali (es. tavoli di lavoro multi attoriali e follow up). • Collocare l'unità di ricerca all'interno dell'architettura istituzionale generale, in modo che sia chiaro il suo ruolo e posizione verso l'esterno.
Proposte	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidare collaborazioni con la rete degli attori dell'innovazione territoriale, • Favorire una sostenibilità economica attraverso la ricerca di bandi europei e altre linee di finanziamento. . • Sviluppo progetti di partecipazione civica (citizen science) e occasioni di confronto con il mondo dell'impresa • Centrare le attività del City Science Office in una prospettiva di impatto sociale



City Science Office Reggio Emilia

Reggio Emilia, Italia



SPAZIO FISICO DEDICATO: Presente presso Laboratorio Aperto ai Chiostrì di San Pietro

TIPO DI PARTNERSHIP E MODELLO STRUTTURALE:

La collaborazione si è strutturata principalmente tra Comune di Reggio Emilia, Università e Laboratorio Aperto. La cooperazione tra questi attori ha permesso un'apertura anche verso i cittadini. Da potenziare l'ingaggio del settore privato anche grazie ad una maggiore collaborazione da sviluppare con il Tecnopolo di Reggio Emilia.

OBIETTIVI DEL PROGETTO E INNOVAZIONE:

Supportare la pubblica amministrazione di Reggio Emilia nel superamento del *policy-research gap*, verso l'implementazione di politiche pubbliche innovative ed efficaci (data driven policy). Internalizzare la ricerca nella pubblica amministrazione.

LAVORO IN CORSO:

City Science Office sostiene politiche di innovazione amministrativa e digitale del Comune di Reggio Emilia, supportando altresì processi di partecipazione nell'ambito di progetti nel campo del welfare, ambiente ed ecologia.

RISULTATI:

L'unità di ricerca è ritenuta uno strumento utile per l'innovazione della pubblica amministrazione, seppur sia necessario un suo potenziamento in senso trasversale in modo da servire tutte le Direzioni del Comune di Reggio Emilia.

City Science Office rappresenta una realtà quasi unica in Italia in comuni di medie dimensioni come Reggio Emilia ed è osservato dagli asset-holder come un interlocutore utile con cui poter sviluppare nuove progettualità, riconoscendogli il ruolo fondamentale di 'perno' tra Comune, mondo della ricerca e territorio.



Foto del Comune di Reggio Emilia

La sezione presente esamina alcuni casi studio in ambito europeo considerati come **‘buone pratiche’** per la collaborazione innovativa tra il mondo della ricerca scientifica e l’amministrazione pubblica nel rispondere alle sfide cruciali che i sistemi urbani si trovano ad affrontare come la lotta al cambiamento climatico e alle disuguaglianze sociali.

La finalità è quella di sviluppare un’analisi comparativa con altre realtà internazionali esposte nei paragrafi seguenti, in modo da estrapolare alcune indicazioni generali utili per potenziare l’esperienza del City Science Office di Reggio Emilia. È essenziale notare, sin da subito, che la collaborazione tra il campo della ricerca e dell’amministrazione pubblica è un processo dipendente dalla soggettività di ogni partenariato analizzato - definito da alcuni **‘consortium’**- con regole e strutture *ad-hoc* legate alle specificità di ciascun contesto. Tuttavia emergono anche elementi di potenziale replicabilità da adattare opportunamente al caso reggiano.

5.1. Materiali e metodi: Scelta dei casi di studio e metodi utilizzati

L’impianto metodologico di questa sezione adotta un approccio comparativo a casi multipli, in cui ogni caso prevede la raccolta e l’analisi di dati qualitativi. Considerando la natura innovativa - e nella maggior parte dei casi sperimentale - di questi partenariati e la continua evoluzione delle collaborazioni, lo studio di caso è ritenuto essere l’approccio che meglio fornisce uno sguardo approfondito sulle esperienze selezionate analizzandone limiti e potenzialità. La selezione dei casi è avvenuta mediante un campionamento a massima variazione (Etikan et al., 2016), secondo il criterio del *purposing sampling* (Given, 2008; Etikan et al., 2016).



Cos’è il **‘Purposing Sampling’**?

Il *purposing sampling* -o campionamento per finalità- si riferisce alla selezione dei partecipanti in quanto soddisfano criteri predeterminati rilevanti per affrontare la domanda di ricerca (Given, 2008). In questo caso, lo studio adotta il campionamento a massima variazione **‘Maximum Variation Sampling’** (Etikan et al., 2016), che implica **‘cercare casi o individui che coprono lo spettro di posizioni e prospettive sul fenomeno che si sta studiando [...]’** (Palys, 2008, in Given, 2008:698).

Tuttavia, vanno evidenziati alcuni limiti: i pregiudizi possono ostacolare un’adeguata selezione del campione, per cui la tecnica di campionamento scelta deve essere sufficientemente discussa e giustificata.



Principali trends Europei

Analizzando i molteplici casi esistenti, che risulterebbe difficile menzionare in modo esaustivo in questa sede, è emerso che alcune partnership sono ricorrenti e includono diversi esempi che si caratterizzano per le modalità di collaborazione.

- **Hub di ricerca tra pubblico e università**, si caratterizza per la simmetria di competenze e risorse tra Ente Pubblico e università, come nel caso del *Knowledge Mile*¹ di Amsterdam in cui nel 2015 l'università di *Amsterdam Applied Sciences* (AUAS, or HvA in Dutch) ha avviato una collaborazione con l'Ente locale per trasformare e riqualificare un percorso urbano di 2km. In questo caso, il Knowledge Mile (KM) di Amsterdam, ha fondato le basi per un nuovo tipo di collaborazione tra università e cittadinanza, che supera le 'tradizionali' attività di trasferimento di conoscenze universitarie all'Ente pubblico incaricato di applicare un approccio top-down, ma co-progetta con l'Ente percorsi di formazione delle comunità locali, e la creazione di luoghi con gli attori del contesto urbano e del governo locale (van Winden et al., 2019).
- **Sperimentazione pubblica on project-basis**, che si caratterizza per la volontà dell'Ente pubblico di includere l'apparato scientifico nelle proprie politiche su determinati temi. In questo caso non avviene una vera e propria contaminazione, ma piuttosto vengono prodotte research-based outputs da parte dell'Ente. Questo è particolarmente evidente nel caso di *Strategia Tallinn*² in cui la Tallinn Development Strategy 2035 in tema di Smart City è stata co-progettata con l'università Tallinn University of Technology (Sarv et al, 2020; Sarv & Soe, 2021).
- **'Intermediario dell'innovazione' tra attori pubblici, privati e cittadinanza attiva**, si caratterizza prevalentemente per fornire consulenza in materia scientifica a diversi attori sul territorio. Tra questi, alcuni casi meritevoli sono *AMS Institute*³ di Amsterdam che rappresenta un gruppo di ricerca multidisciplinare –living lab (Steen & Van Bueren, 2017)– che mira a creare soluzioni sostenibili in tema di politiche urbane, offrendo consulenza al settore pubblico e privato. Oppure *Forum Virum Helsinki*⁴ che rappresenta un gruppo di ricerca avviato da City of Helsinki, che si riunisce ad-hoc per ogni progetto, includendo aziende, università, comunità locali e settore pubblico, prettamente in tema di Smart City (Heiskanen, et al, 2019).

Tuttavia, altri casi di spicco di innovazione collaborativa tra pubblico e università sono presenti anche oltre i confini Europei, come la partnership tra le università canadesi e la Federazione delle Amministrazioni pubbliche Canadesi (FCM⁵).

1 <https://www.knowledgemile.amsterdam/s/>

2 <https://strategia.tallinn.ee/en/>

3 <https://www.ams-institute.org/>

4 <https://forumvirium.fi/en/>

5 <https://www.univcan.ca/media-room/media-releases/universities-municipalities-meet-strengthen-collaboration-better-canada/>

L'analisi comparativa ha interessato quattro diverse città: Amburgo (DE), Tallinn (EE), Londra (UK) e Milano (IT). Tra i casi selezionati, tre fanno parte della rete **City Science Initiative**³⁹ ed i restanti appartengono ad altre reti. Esse sono state selezionate in base alla innovatività dei loro modelli di collaborazione **università - autorità locali**.

Nello specifico, il processo di selezione è stato sviluppato attraverso cinque livelli di screening:

Scala - *Dimensione della città*

Innovazione - *Programma innovativo*

Collaborazione - *Elica multipla*

Risonanza - *Intensità dell'impatto*

Replicabilità - *Grado di continuità*

Per ogni caso di studio, il team di ricerca ha condotto interviste semi-strutturate con le figure chiave impegnate nel progetto, utilizzando una traccia di intervista che ha permesso di coprire tutti gli argomenti di interesse, concentrandosi al contempo sulle risposte fornite dai partecipanti (McCracken, 1988). Ciò ha consentito anche uno stile colloquiale, con la conversazione che dettava l'ordine di discussione degli argomenti e la guida ai temi dell'intervista che forniva un punto di riferimento per garantire che tutto fosse trattato (McCracken, 1988; Creswell, 1999). Sebbene il format dell'intervista differisca in alcune domande a seconda dell'intervistato (parte dell'autorità locale o parte dell'università), la struttura è la stessa e si sviluppa in quattro fasi:

La fase iniziale di **warm-up** è seguita da un'introduzione del progetto da parte degli intervistati (fase 1); poi vengono esplorati i **bisogni esistenti** - da entrambe le parti (autorità locale e università) - e le **esperienze sviluppate e le percezioni di tali esperienze** (fase 2); infine, le domande sulle **traiettorie e le aspettative future** aprono la discussione sulla continuità e la replicabilità del progetto (fase 3).

Complessivamente, tra novembre e dicembre 2023 sono state realizzate 5 interviste semi-strutturate tra Tallinn, Amburgo, Londra e Milano.

³⁹ La City Science Initiative è un programma attivato all'interno del Joint Research Center della Commissione Europea che mette in contatto le città e i contesti urbani con la scienza (quindi principalmente con le università) attraverso una rete di cosiddetti City Science Offices (CSO). Per approfondimenti vedi capitolo 2.

5.3. Analisi dei casi studio: Schede comparative

Le prossime pagine presentano i casi studio analizzati raccolti in schede.

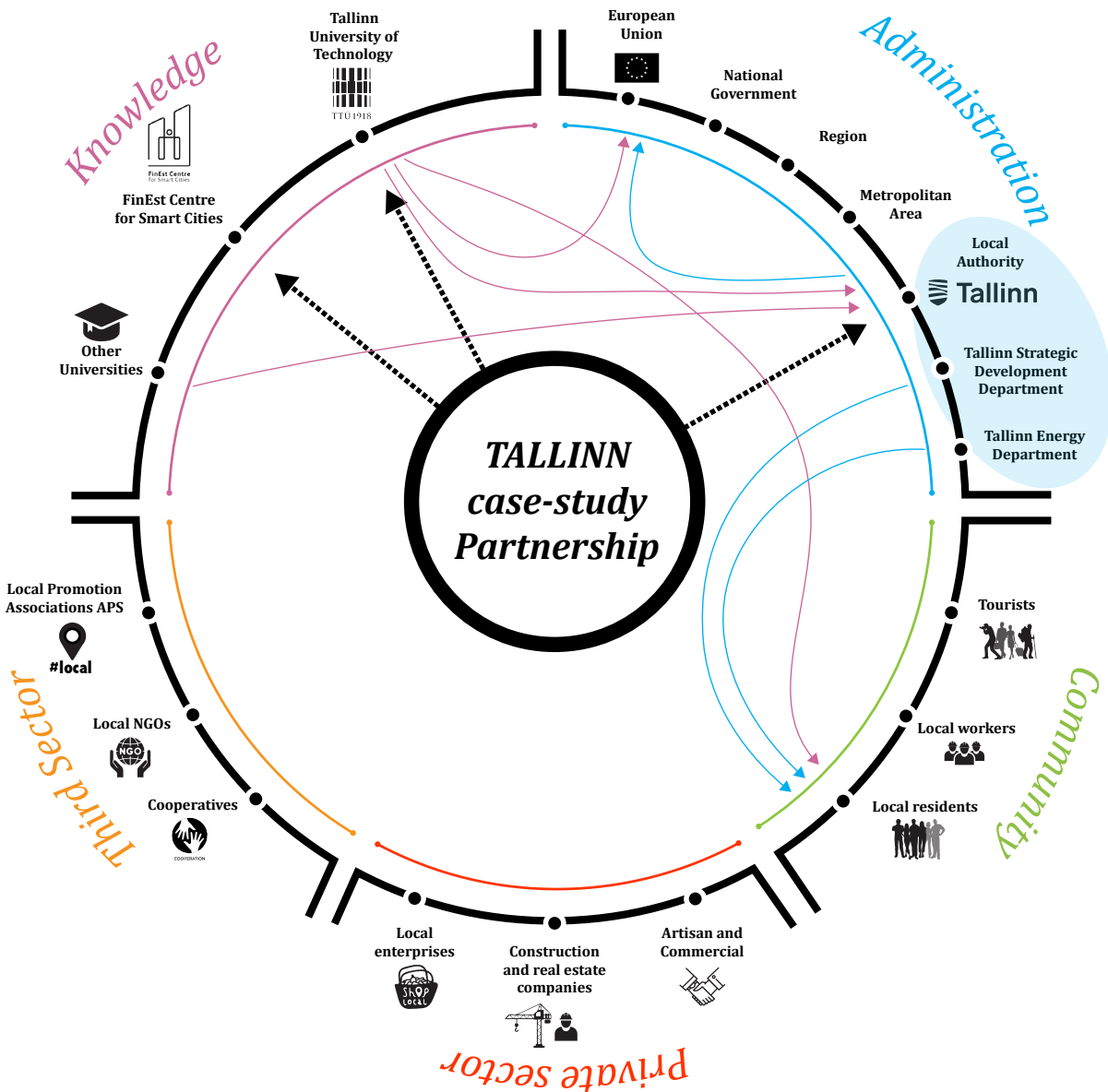
CASI STUDIO

SCHEDE

COMPARATIVE

TalTechCity Initiative (TTC), 2019

Tallinn, Estonia



Ecosistema relazionale attorno al progetto TalTechCity Initiative

SPAZIO FISICO DEDICATO: 'AvaLinn' Smart City Planning Hub all'interno dell'Ente Pubblico

TIPO DI PARTNERSHIP E MODELLO STRUTTURALE:

Modello di collaborazione a tripla elica tra **Tallinn City Government (TCG), Tallinn University of Technology e Tallinn FinEst Centre for Smart Cities**.

Il modello TTC è stato condotto come una partnership paritaria con responsabilità concordate e investimenti iniziali: TCG ha fornito una figura che ha svolto il ruolo 'ponte' fornendo collegamenti con diversi dipartimenti dell'Ente Pubblico. Entrambi i team erano responsabili della diffusione della conoscenza e del coinvolgimento del management di alto livello (ad esempio sindaco, governatori distrettuali, capi dei dipartimenti di TalTech e TCG ecc.)

OBIETTIVI DEL PROGETTO E INNOVAZIONE:

Lo scopo principale del TTC era quello di creare un centro di competenza Smart City in collaborazione con TCG e TalTech.

Dal punto di vista innovativo, il modello TTC è più facilmente adattabile a città di piccole o medie dimensioni interessate a partecipare allo sviluppo del tema Smart City ma prive di risorse umane e finanziarie. Pertanto, la collaborazione con l'università piuttosto che con una società di consulenza ha potenziale per dare luogo ad una **collaborazione reciprocamente vantaggiosa con un impatto positivo sul contesto socio-tecnologico locale e sullo sviluppo delle capacità**.

LAVORO IN CORSO:

Il contratto di collaborazione è stato firmato nel 2019 per un anno con possibilità di seguito. La collaborazione si è concentrata sul tema Smart City poiché la maggior parte dei servizi pubblici sono forniti a livello locale. Dopo l'anno prestabilito, il TTC non ha continuato per esaurimento di fondi, ma ha contribuito ad avviare il centro di eccellenza *FinEst Twins Smart City*¹ con un impegno significativo da parte della Commissione europea e del governo estone.

¹ Il *FinEst Center for Smart Cities* è un'organizzazione indipendente che mira a migliorare gli ambienti urbani sperimentando nuove tecnologie. È fondato dalla Tallinn University of Technology, dalla Aalto University, dal Forum Virium Helsinki e dal Ministero estone degli Affari economici e delle comunicazioni.

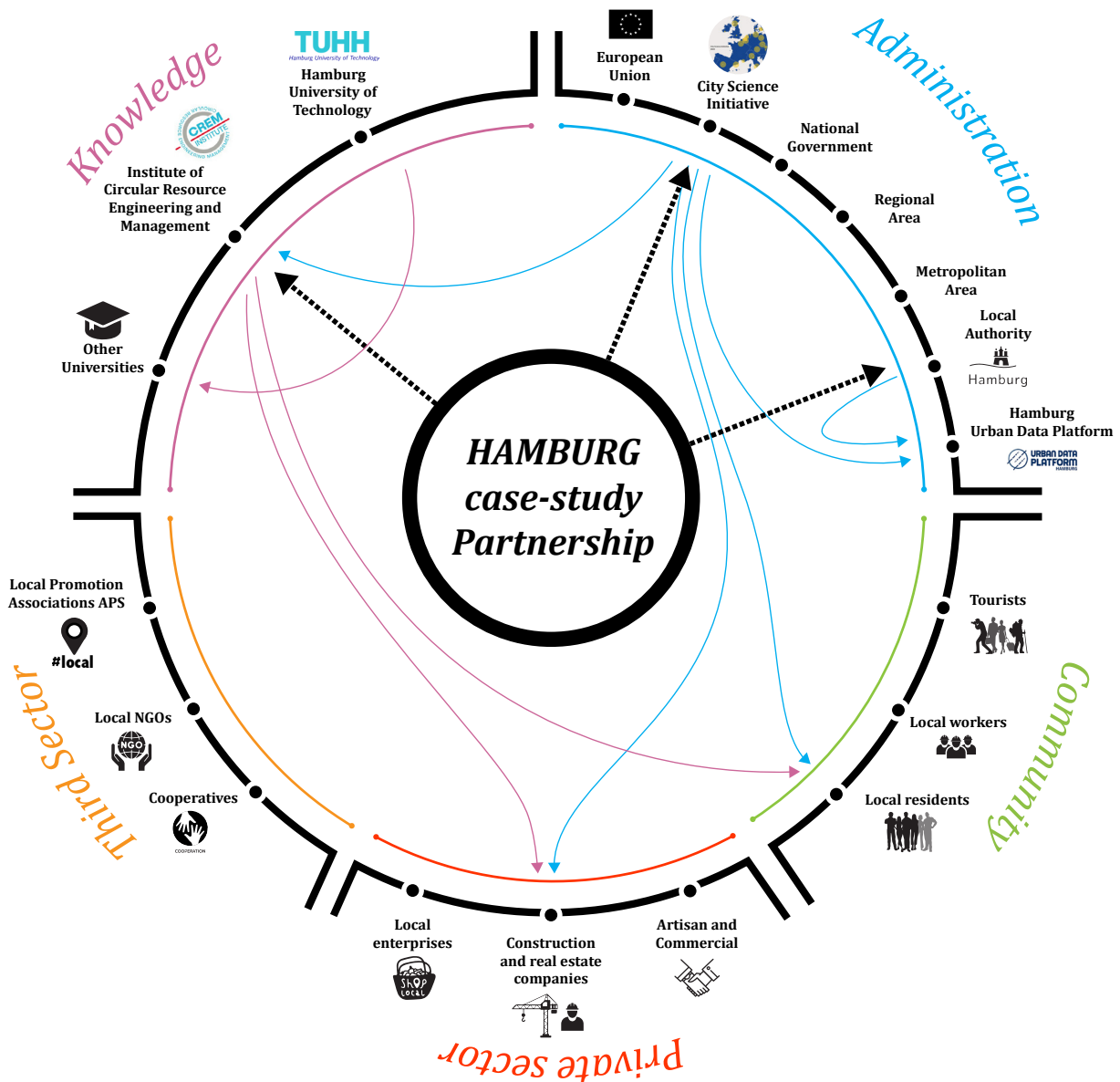
RISULTATI:

CONDIZIONI DI LAVORO: I ricercatori di TalTech e i funzionari comunali lavorano a stretto contatto e sono pagati dal finanziamento del progetto, che però consiste in una mancanza di benefits per gli stessi funzionari comunali. Pertanto, ciò spesso si riflette in una bassa partecipazione da parte dei dipendenti comunali che, aderendo al progetto, hanno retribuzioni pari, ma non condizioni pari al loro contratto (non maturano ferie, non accumulano straordinari ecc.).

CONTINUITÀ DELLE COMPETENZE: La maggior parte delle persone da entrambe le parti (università e Comune) si è trasferita in altri dipartimenti. Ciò ha comportato un'emorragia di capacità e competenze che ha portato alla fine dell'iniziativa TalTech City dopo un anno.

City Science Initiative Hamburg, 2019

Amburgo, Germania



Ecosistema relazionale attorno al progetto City Science Initiative Hamburg

SPAZIO FISICO DEDICATO: Non presente, il gruppo si compone on project-basis e lavora prevalentemente in remoto.

TIPO DI PARTNERSHIP E MODELLO STRUTTURALE:

Amburgo rientra come partner nella **City Science Initiative** e il suo modello di collaborazione è a doppia elica tra **City of Hamburg Senate Chancellery**, e **Hamburg Institute of Circulare Resources Engineering and Management**.

Il modello strutturale è di tipo on *project-basis*: un *consortium* di esperti e referenti in diversi settori (pubblico, privato e del terzo settore) si attiva solo nel momento di progetti con rilevanza per tutte le parti.

OBIETTIVI DEL PROGETTO E INNOVAZIONE:

Obiettivo principale del progetto è la creazione di un consortium che si unisca su progetti in tema di Economia Circolare, Efficienza delle risorse e Pianificazione Urbana.

Dal punto vista innovativo, la partnership prevede la possibilità da parte del dell'Ente pubblico di rivolgersi direttamente al dipartimento universitario dedicato di cui necessità per un progetto specifico. Questo meccanismo di '*contratto diretto*' con il referente del dipartimento accademico si è rivelato innovativo in quanto ha accorciato i tempi di consulenza e incrementato il coinvolgimento dell'Ente in diversi **progetti Horizon insieme all'Università**.

LAVORO IN CORSO:

La partnership è iniziata nel 2018 quando il Centro di Ricerca congiunto della Direzione Generale per l'Innovazione della Ricerca ha formalmente chiesto a City of Hamburg Senate Chancellery e Hamburg University of Technology di pensare a come collegare meglio la collaborazione tra il mondo accademico e l'amministrazione cittadina. La partecipazione alla European City Science Initiative è stato il pretesto per avviare tale collaborazione. La partnership è tuttora in corso.

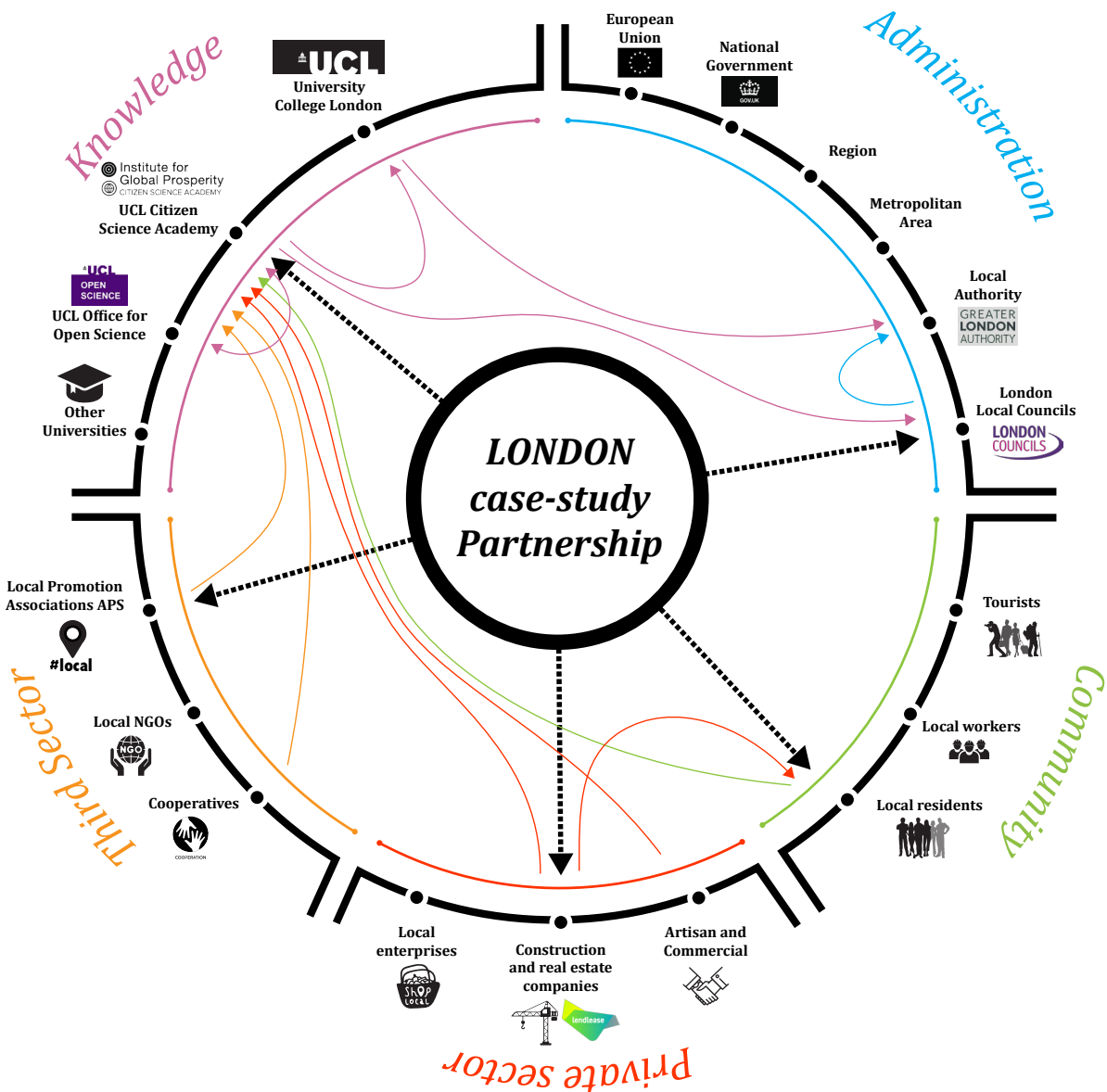
RISULTATI:

COSTRUZIONE DELLA FIDUCIA: Aspetto fondamentale dell'esperienza -e della sua replicabilità- è la costruzione di relazioni forti tra persone con competenze mirate allo scopo, piuttosto che con i Dipartimenti di riferimento per costruire partenariati forti e per risultati duraturi.

TEMPI E BUDGET: Sono aspetti critici per un network tra Ente locale università. Da una parte l'Autorità locale e l'università lavorano a ritmi diversi e questo dovrebbe essere considerato in un partenariato; Dall'altra, il budget -specialmente le spese di viaggio- può limitare profondamente la costruzione di una solida rete di persone. Il budget limitato impatta criticamente la partecipazione a incontri del network o il lavoro con altri partner della rete, come la rete della City Science initiative.

UCL Citizen Science Academy, 2023

Londra, Regno Unito



Ecosistema relazionale attorno al progetto UCL Citizen Science Academy

SPAZIO FISICO DEDICATO: Presente presso la sede del dipartimento UCL Institute for Global Prosperity

TIPO DI PARTNERSHIP E MODELLO STRUTTURALE:

Modello di collaborazione a quintupla elica tra **London Local Authority, UCL Citizen Science Academy, comunità locali, associazioni locali, e settore privato**, come le grandi imprese edili (es, *Lendlease*). Il modello strutturale è di tipo *on project-basis* con responsabilità concordate e investimenti iniziali ad-hoc. L'attività dell'Academy si sviluppa attraverso progetti vari, prevalentemente in tema di rigenerazione urbana (con azioni sia *hard* che *soft*-strategici) che coinvolgono gli studenti, i quali portano diverse competenze scientifiche, e residenti locali che, dopo una formazione presso l'Academy, si attivano all'interno della collaborazione.

LAVORO IN CORSO:

L'Academy è attiva da Maggio 2023 e, poiché relativamente nuova, quello che attualmente sta facendo è colmare un vuoto nelle metodologie dei processi di partecipazione pubblica in tema di scienza sociale. Si concentra su questioni interconnesse piuttosto complesse, quali la rigenerazione urbana, le disuguaglianze o i processi di trasformazione urbana.

L'idea alla base dell'Academy è quella di fornire le competenze necessarie a chiunque voglia contribuire attraverso una formazione mirata.

Chiunque può partecipare al programma di formazione, purché viva nel luogo in cui si studia. Quindi non è necessario avere un background di ricerca. Non è necessario avere un titolo di studio superiore o un'ulteriore formazione, ma il criterio fondamentale per partecipare è vivere nel quartiere ed essere interessati al tema della ricerca.

OBIETTIVI DEL PROGETTO E INNOVAZIONE:

L'Academy ha lo scopo di creare un'infrastruttura per portare le persone che hanno meno probabilità di essere coinvolte nella ricerca scientifica in collaborazioni con l'ambito accademico, ma anche con gli enti pubblici e privati che stanno facendo investimenti nella rigenerazione urbana.

Obiettivo principale del progetto è duplice: da una parte l'idea di fornire le competenze a chiunque voglia contribuire attraverso un training. Dall'altra, la volontà di unire i principi della Citizen Science a quelli dell'*empowerment* e dello sviluppo della comunità, nonché al potenziamento delle capacità di tutti gli attori coinvolti, specialmente su progetti in tema di rigenerazione urbana e trasformazione urbana e sociale.

Il fattore innovativo risiede nel cambio di paradigma di dinamiche di potere: Da parte delle autorità locali, si tratta di valorizzare adeguatamente i contributi e di spostare l'idea che la conoscenza generata dalla comunità non sia scientificamente valida o rappresentativa come altre forme di evidenza.

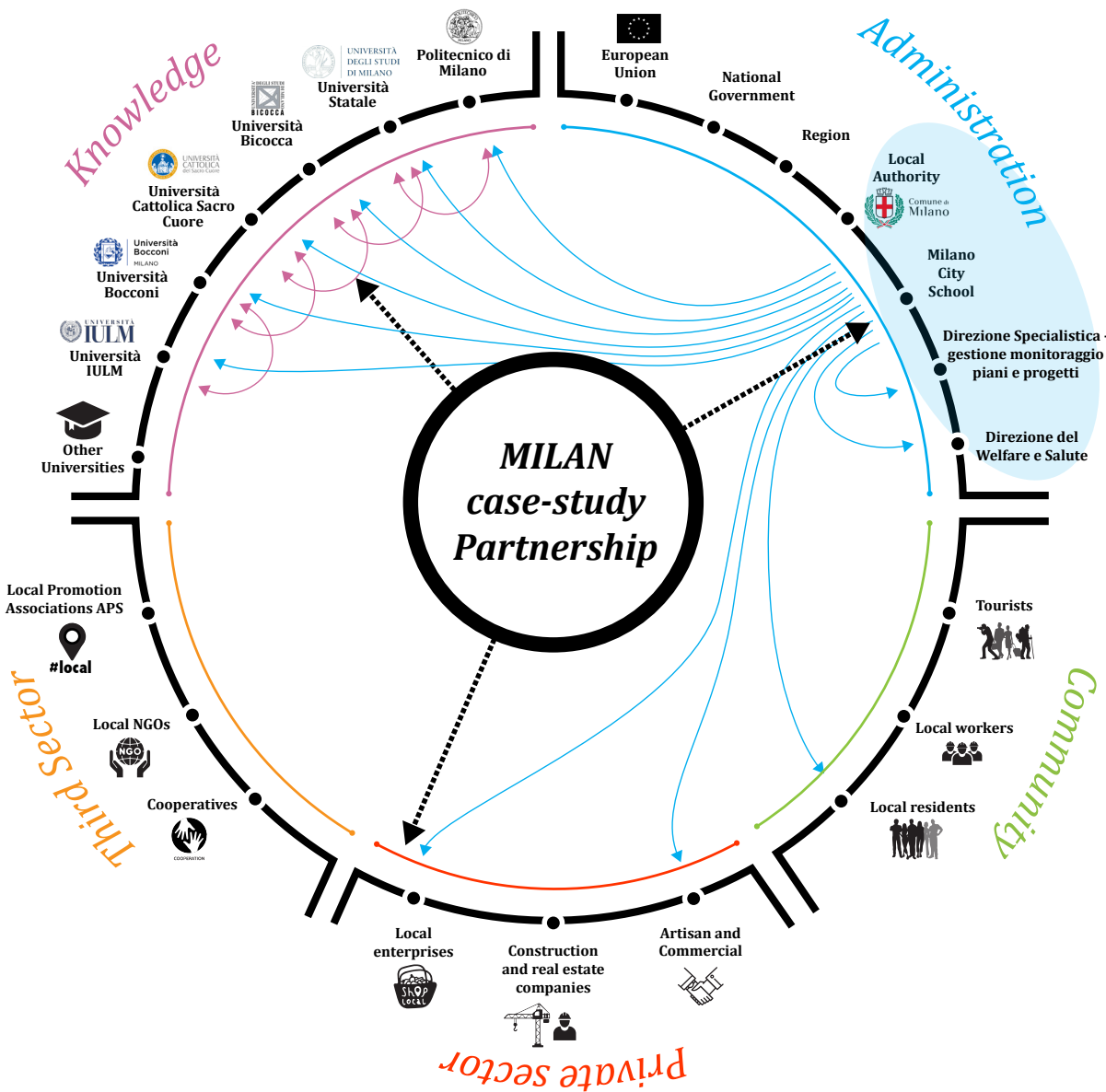
RISULTATI:

ABBATTIMENTO DELLE BARRIERE ALLA PARTECIPAZIONE: Un altro aspetto innovativo è l'adeguata remunerazione dei cittadini che partecipano alla formazione di ricerca, che quindi vengono pagati e assunti durante il periodo in cui lavorano come ricercatori con l'obiettivo di una partecipazione più inclusiva.

NUOVI MECCANISMI DI FINANZIAMENTO: Finanziare progetti di Citizen Science richiede l'esplorazione di modelli di finanziamenti sostenibili per non essere interamente dipendenti da fondi pubblici. Un esempio è come una percentuale dei contributi di pianificazione della Sezione 106 potrebbe essere utilizzata per finanziare la citizen science su base continuativa nel distretto. È un meccanismo di finanziamento diverso.

Milano City School, 2019

Milano, Italia



Ecosistema relazionale attorno al progetto Milano City School

SPAZIO FISICO DEDICATO: Non presente. Il gruppo lavora prevalentemente dagli uffici della Pubblica Amministrazione di Milano o in remoto.

TIPO DI PARTNERSHIP E MODELLO STRUTTURALE:

Modello di collaborazione a tripla elica tra il **Comune di Milano (Milano City School)**, **l'Unione di sei università milanesi (tre private e tre pubbliche)** e **imprese locali sul territorio**.

Il modello strutturale è di tipo paritario con responsabilità concordate e investimenti iniziali definiti da finanziamenti pubblici. L'Ente locale ha fornito un consulente di contatto principale che ha avuto il ruolo di intermediario, fornendo collegamenti con diversi dipartimenti dell'Ente Pubblico e delle università coinvolte.

OBIETTIVI DEL PROGETTO E INNOVAZIONE:

L'obiettivo di Milano City School è quello di aiutare il Comune di Milano ad andare incontro ai bisogni delle aree periferiche, cosiddette "*non centrali*". In quest'ottica è stato fatto un accordo quadro con le maggiori università della città di Milano, coinvolgendo sia università private sia università pubbliche, in modo da avere un mix di competenze e di conoscenze. Dal punto di vista innovativo, la partnership ha lavorato alla capacità di sintesi dei dati scientifici esistenti e alla fruizione più accessibile e facilmente leggibile degli stessi da parte dell'Ente pubblico. Nel farlo, è stato inoltre elaborato un database delle ricerche esistenti su vari temi quali transizione ecologica nelle aree urbane, le isole di calore o la coesione sociale, e la sua messa a disposizione per l'Ente pubblico.

LAVORO IN CORSO:

Milano City School nasce nel 2017 per lavorare prevalentemente su temi di politiche sociali e sostenibilità urbana.

Milano City School è una partnership ferma dal 2020, ma il suo lavoro e i suoi principi sono attualmente perseguiti dalla partecipazione del Comune di Milano al progetto Europeo **UrbAct**, che ha espanso il concetto di collaborazione pubblico o privato a una cosiddetta '*città che collabora*'.

RISULTATI:

PRONTEZZA DI PARTECIPAZIONE: è necessario essere pronti alla partecipazione da entrambe le parti, al fine di accelerare e agevolare i processi che, specialmente per l'Ente pubblico, risultano spesso lenti e non oggettivi termini di ricerca scientifica.

MESSA A TERRA DELLE ESPERIENZE: la continua partecipazione a bandi per finanziamenti pubblici e la messa a terra scientifica dei progetti sviluppati può dare gli strumenti (*Opportunity Tree*) per la replicabilità e per la selezione degli stakeholders.



Foto del Comune di Reggio Emilia

5.4. Risultati e confronto

Localizzazione	Network		Dimensioni				
	CSO Network	Other	Scala	Innovazione	Collaborazione	Risonanza <i>bassa-media-alta</i>	Replicabilità
Tallinn	0	1	S	Partnership adattabile a città di piccole o medie dimensioni interessate a partecipare allo sviluppo del tema Smart City.	Tripla Elica	BASSA - impatto legato ai soli progetti di Smart Cities.	Dipendente da finanziamenti universitari.
Amburgo	1	0	L	Meccanismo di 'contratto diretto' da parte dell'Ente Pubblico con il referente del dipartimento accademico.	Doppia Elica	BASSA - impatto legato ai progetti tra Ente pubblico (City of Hamburg Senate Chancellery) e il dipartimento di Ingegneria e gestione delle risorse circolari.	Basata su relazioni personali tra Dipartimenti e competenze.
Londra	0	1	L	Unione dei principi della Citizen Science a quelli dell'empowerment e cittadinanza attiva.	Quintupla Elica	ALTA - impatto diversificato sulla base di diversi attori coinvolti e differenti temi trattati.	Dipendente da un mix di fondi pubblici, privati e europei.
Milano	0	1	M	Capacità di sintesi dei dati scientifici esistenti e alla fruizione più accessibile e facilmente leggibile degli stessi da parte dell'Ente pubblico.	Tripla Elica	MEDIA - impatto diversificato sulla base di differenti temi trattati.	Dipendente da finanziamenti pubblici e europei.

Tabella 03. Processo di selezione e caratteristiche di ogni studio di caso selezionato

La comparazione tra i diversi casi studio ha permesso di identificare alcuni punti di forza a cui attingere per migliorare l'esperienza reggiana, nonché elementi di debolezza che identificano fratture o nella partnership stessa e nel processo di collaborazione e sviluppo dei progetti. La Tabella 03 mette a sistema i 4 casi analizzati. In generale, quello che emerge dalle interviste è che i tre fattori che determinano la risonanza –o impatto– della partnership sono essenzialmente i) la collaborazione o diversificazione degli attori coinvolti; ii) la diversificazione dei temi trattati nei progetti e iii) la tipologia dei finanziamenti.

Incrociano questi tre elementi che emergono dalle interviste, sovrapponendoli per tutti i casi considerati, e pertanto sintetizzando la Tabella 1, emergono punti più 'performanti' per ogni caso (vedi grafico 01⁴⁰). Leggendo il grafico 01, emerge chiaramente che il caso inglese risulta avere più impatto in termini di diversificazione degli attori e tipologia di finanziamenti, seguito da Milano che, seppur coinvolgendo meno attori, presenta una buona diversificazione dei finanziamenti. Il caso di Amburgo presenta limitata diversificazione di finanziamenti, mentre il caso di Tallinn, per quanto risulti efficiente in termini di progetti sviluppati, ha meno impatto rispetto agli altri a causa della forte dipendenza da un solo settore (smart city) e dalla limitata diversificazione di partners.

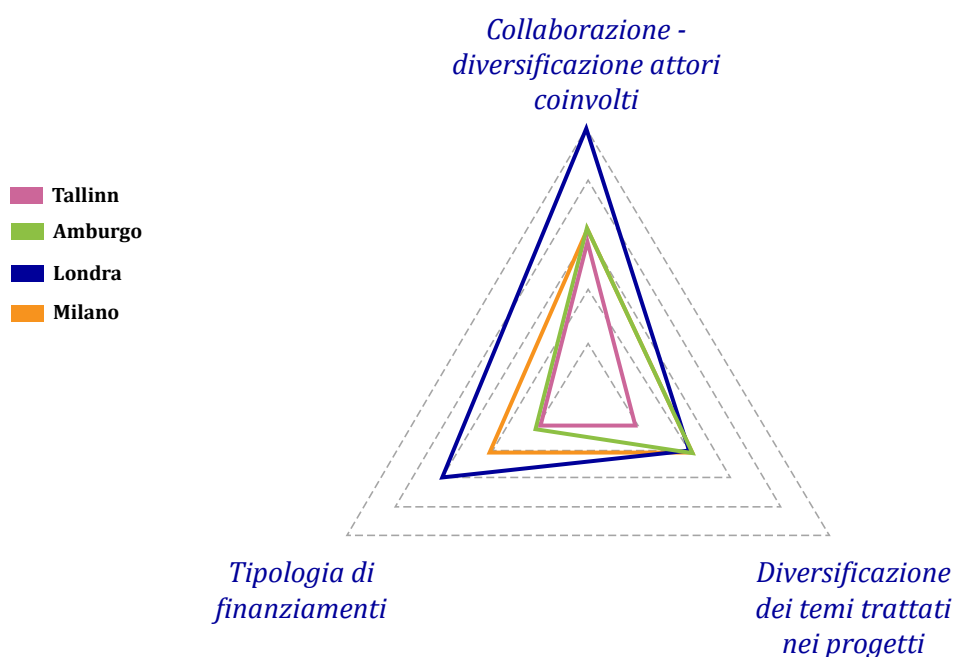


Grafico 01. Sintesi della comparazione dei casi studio

40 Il grafico è stato sviluppato seguendo i criteri:

- Diversificazione attori coinvolti = numero di eliche;
- Diversificazione dei temi trattati nei progetti = assegnazione indicatore da 1 (unilaterale) a 2 (multi-tema);
- Diversificazione dei finanziamenti = assegnazione indicatore da 1 (unica fonte di finanziamento) - 2 (finanziamenti pubblici e privati) - 3 (3+ fonti di finanziamento).

Inoltre, altre considerazioni emergono in relazione alla limitata struttura di base che riflette principalmente una frammentazione delle azioni adottate una tantum e su base progettuale, che le persone intervistate associano alla limitata e discontinua disponibilità di fondi (come ad esempio i casi di Tallinn e Milano). Questo impatta la partnership sotto molteplici punti di vista: i) la risonanza dell'esperienza diventa debole e non competitiva; ii) viene a mancare una metodologia sedimentata e, di conseguenza, la replicabilità della stessa. Pertanto, progetti con alto potenziale si esauriscono con la fine del finanziamento, interrompendo la partnership avviata.

Un altro fattore emergente, da questo punto di vista, è l'opportunità - ma al contempo la difficoltà, anche per ragioni di tempo e personale a disposizione - di potenziare le reti come la City Science Initiative e i legami tra città, per scambiare buone pratiche e confrontarsi sui problemi in modo costante e non occasionale. Questo aspetto è sottolineato anche da Amburgo, che ha menzionato l'importanza di scambiare conoscenze con la rete delle città dell'Est Europa.

5.5. Limiti della comparazione

L'analisi sviluppata sui casi studio e la comparazione degli stessi ha messo in luce alcuni limiti del processo. *In primis*, per alcuni casi studio è emersa la non-leggibilità di una chiara struttura gerarchica e composizione della partnership, con conseguente difficoltà nel trarne indicazioni rilevanti per lo sviluppo del City Science Office di Reggio Emilia. Ciò è avvenuto, ad esempio, laddove uffici analoghi si reggano su rapporti più o meno informali tra dirigenti dell'amministrazione locale e docenti universitari, senza un'infrastruttura istituzionale: dal punto di vista puramente scientifico è in ogni caso interessante l'analisi, ma ovviamente la differenza strutturale limita di molto l'utilità di una comparazione.

Inoltre, la mancanza di una chiara struttura della partnership e dei progetti, e conseguente mancanza –o non chiarezza– dei portali website ha ostacolato i ricercatori nella selezione dei casi studio, specialmente nella fase iniziale della comparazione. Altro fattore limitante della comparazione è stato il tempo ristretto nel quale lo studio è stato sviluppato (Ottobre 2023-Gennaio 2024) che ha limitato il numero totale dei casi considerati.

Il fattore 'tempo' ha anche impostato il numero totale di interviste condotte (5 interviste semi-strutturate), che potrebbero rappresentare un campione limitato, seppur minimo per una *triangolazione*⁴¹ che soddisfi i requisiti di validità e credibilità dei risultati.

41 *Triangolazione* in ricerca significa utilizzare più serie di dati, metodi, teorie e/o ricercatori per rispondere a una domanda di ricerca. La triangolazione è utilizzata principalmente nella ricerca qualitativa, ma è comunemente applicata anche nella ricerca quantitativa. La ricerca con metodi misti utilizza sempre la triangolazione. Retrieved from Flick, U. (2004). Triangulation in qualitative research. A companion to qualitative research, 3, 178-183.



Foto del Comune di Reggio Emilia

Le analisi svolte nella dimensione di valutazione dell'impatto rispetto all'esperienza reggiana e alla comparazione tra casi europei evidenziano in modo congiunto come la ricerca scientifica possa effettivamente contribuire ad innovare il processo di policy making sviluppato dagli enti locali seppur con forme e strumenti diversi.

In particolare, le varie città analizzate condividono con Reggio Emilia il carattere assolutamente sperimentale dell'esperienza mostrando da una parte, un grande potenziale di sviluppo e dall'altra, la necessità di un progressivo consolidamento.

Dalla lettura dei casi studio e dalla valutazione di impatto dell'esperienza condotta dalla città emiliana sono stati individuati alcuni indirizzi strategici come riferimenti generali che possono guidare il potenziamento futuro del City Science Office di Reggio Emilia riportando anche azioni operative da realizzare nel breve e medio termine.

6.1. Radicamento e integrazione

Il superamento dell'attuale frammentazione nelle relazioni tra l'ente locale e le istituzioni della conoscenza è una strada per capitalizzare al meglio le competenze attivate da ciascuna Direzione prevedendo attività collegiali tra vari ricercatori. In questo senso diviene fondamentale potenziare figure 'ponte' tra l'ente locale e il mondo della ricerca che garantiscano il corretto inserimento del supporto scientifico nella macchina pubblica e il suo progressivo consolidamento. Si tratta di un passaggio culturale importante che va accompagnato con un'attività di 'embedding' che può contribuire alla progressiva capacitazione e formazione del personale comunale agendo altresì sulla valorizzazione dei funzionari pubblici che svolgono un ruolo di 'agenti del cambiamento'.

L'attivazione di competenze multidisciplinari deve prevedere pertanto spazi di relazione tra ricercatori e funzionari con il parallelo sviluppo di strumenti di lavoro comuni come ad esempio, la realizzazione di database accessibili in cui poter consultare ricerche e studi prodotti sul territorio.

Casi studio di riferimento: Milano, Amburgo

Azioni operative

1a) Gestione integrata delle relazioni tra l'ente locale e il mondo della conoscenza attraverso accordi di collaborazione sviluppati con il supporto del City Science Office da parte di ciascuna Direzione comunale prevedendo, oltre alle attività di supporto

specifico ai funzionari pubblici, anche azioni comuni con altri ricercatori impegnati in altri ambiti di lavoro. In prospettiva, il City Science Office può divenire un aggregatore capace di gestire in modo efficace le relazioni tra ente locale e istituzioni della ricerca facilitando le relazioni, moltiplicando il valore della collaborazione, accompagnando gli uffici nella redazione delle pratiche amministrative e nella gestione della relazione con le università.

1b) Supporto alle Direzioni comunali nell'individuazione delle priorità di lavoro attraverso un percorso di ascolto dei bisogni con una progressiva diversificazione delle competenze con inserimento di nuove figure esperte ad esempio, nell'analisi e interpretazione dei dati e potenziando i profili esistenti in campo urbanistico, energetico e giuridico-amministrativo. Risulta strategico dotarsi anche di professionalità trasversali con competenze nel campo della comunicazione e profili sperimentali connessi ad esempio all'utilizzo dell'intelligenza artificiale e al *fund raising* per innovare le politiche pubbliche, favorire il percorso di disseminazione dei risultati raggiunti e contribuire alla sostenibilità delle attività svolte.

6.2. Apertura e continuità

La collaborazione deve intendersi in senso allargato con un'apertura non limitata alle istituzioni universitarie in senso stretto per favorire la contaminazione e l'innovazione continua. Inoltre, la sostenibilità e la continuità nel tempo della relazione tra pubblico e istituzioni della ricerca rappresenta spesso il *tallone di Achille* delle varie esperienze analizzate. Risulta fondamentale pertanto attivare una serie di misure per favorire la solidità dell'esperienza attraverso diverse leve. Tra queste si individua la necessità di potenziamento delle reti di relazione con altre realtà internazionali, sviluppando altresì relazioni tra attori in un'ottica di reciprocità.

Casi studio di riferimento: Londra, Amburgo

Azioni operative

2a) Ottimizzare le risorse pubbliche a disposizione con una gestione integrata della collaborazione con il mondo della ricerca che deve intendersi in un'ottica di reciprocità anche da un punto di vista economico. Potenziamento delle reti e delle relazioni con altre esperienze simili intensificando la partecipazione ad iniziative e progetti internazionali.

2b) Aprire maggiormente la collaborazione verso l'esterno allargando anche ad altri attori della conoscenza in funzione degli obiettivi e risultati stabiliti lavorando nell'ambito di progetti di ricerca su campo. Un elemento di interesse è rappresentato anche dal coinvolgimento diretto di cittadini nella produzione partecipata di ricerche nel territorio in un'ottica di *citizen science*.

6.3. Consolidamento e riconoscibilità

La natura trasversale e multidisciplinare deve rappresentare una dimensione identitaria del City Science Office da tradurre anche nella sua forma organizzativa, nell'attivazione di collaborazioni strutturali con il mondo della ricerca e nella corretta relazione con i vari settori dell'ente locale che, al pari di altre realtà amministrative italiane, presenta una certa difficoltà nello sviluppo e attuazione di politiche pubbliche integrate. Il corretto inserimento del City Science Office nel quadro organizzativo dell'ente è un primo passo fondamentale ma non del tutto sufficiente in assenza di una visione politica di ampio respiro fondata sulla centralità della ricerca e dell'innovazione. Pertanto è importante inserire l'unità all'interno di una politica pubblica dedicata all'innovazione urbana o filoni di lavoro strategici come quelli legati ad esempio al tema dell'attrattività territoriale⁴² e le sue dimensioni trasversali. La riconoscibilità verso l'esterno rappresenta un tratto fondamentale che dipende anche dal luogo fisico di lavoro che può rappresentare esso stesso un 'dispositivo' per sviluppare percorsi di ricerca, attivare stakeholders, punto di informazione, formazione e sensibilizzazione della cittadinanza in un'ottica di *citizen science*.

Casi studio di riferimento: Amburgo, Tallinn

Azioni operative

3a) Ridefinire lo spazio di lavoro in modo che sia posizionato in un punto riconoscibile al piano terra con accesso diretto dall'esterno in cui sia possibile organizzare incontri, percorsi di formazione, mostre temporanee e installazioni permanenti. Le attività possono proseguire presso il Laboratorio Aperto ai Chiostrì di San Pietro identificando uno spazio specifico al suo interno contrariamente a quanto avviene attualmente. Eventuali alternative possono essere il parco innovazione alle Reggiane oppure la Biblioteca Comunale Panizzi contribuendo all'animazione del luogo usufruendo del patrimonio librario.

3b) Riposizionamento all'interno dell'organigramma dell'ente locale del City Science Office come unità organizzativa trasversale dipendente dalla Direzione Generale o altra organizzazione apicale come ad esempio l'area Programmazione territoriale e progetti speciali. Una possibile alternativa è riconfigurare il City Science Office come parte della Fondazione E35 partecipata dal Comune di Reggio Emilia che si occupa di europrogettazione ampliando le competenze in ricerca e sviluppo con potenziali vantaggi in termini di flessibilità amministrativa e finanziaria ma trattando con attenzione il raccordo con gli uffici dell'ente locale.

42 A tal riguardo si rimanda anche alle opportunità generate dalla legge regionale n. 2 del 21 febbraio 2023 dedicata all'attrazione, permanenza e valorizzazione dei talenti ad elevata specializzazione in Emilia Romagna

BIBLIOGRAFIA

- Agger, A., & Lund, D. H. (2017). Collaborative innovation in the public sector: New perspectives on the role of citizens?. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 21(3), 17-37.
- Almeida, C., Bàscolo, E. (2006). Use of research results in policy decision-making, formulation, and implementation: a review of the literature. *Cadernos de saúde pública*, 22.
- Barca, F. (2019). *Cambiare rotta. Più giustizia sociale per il rilancio dell'Italia*. Bari: Laterza.
- Beer, A., McKenzie, F., Blažek, J., Sotarauta, M., & Ayres, S. (2020). 1. What is place-based policy?. *Regional Studies Policy Impact Books*, 2(1), 11-22.
- Berni, F., De Franco, L. (in corso di pubblicazione). L'ente locale 'innovatore': metodi e strumenti per la transizione amministrativa. *Munus*.
- Berni, F., De Franco, L., Levi, N., (2022). Il City Science Office di Reggio Emilia: percorsi di ricerca e innovazione in campo energetico e sociale. *Diritto e Società*, 4.
- Berni, F., Santangelo, G., Testa, D. (2023, in corso di pubblicazione). *Processi di innovazione aperta a Reggio Emilia: scienza, politica e cittadinanza attiva*. In Atti della XXV Conferenza Nazionale della Società Italiana degli Urbanisti;
- Brownson, Ross C., & Jones, E. (2009). Bridging the gap: translating research into policy and practice. *Preventive Medicine* 49,313–315.
- Carayannis, E. G., Barth, T. D., Campbell, D. F. J., (2012). The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 1.
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard business school press;
- Della Ventura, F., Berni, F. (2023). Dalla rendicontazione al bilancio di comunità: una nuova sfida per l'ente locale. *Rivista della Corte dei Conti*, 5, 107-114.
- Edler, J., Karaulova, M., Barker, K. (2022). Understanding Conceptual Impact of Scientific Knowledge on Policy: The Role of Policymaking Conditions. *Minerva*, 60, 209–233.
- Flick, U. (2004). Triangulation in qualitative research. A companion to qualitative research, 3, 178-183;
- Esteves, A.M.; Franks, D.M.; Vanclay, F. (2012). The state of the art of social impact assessment. *Impact Assessment Project Appraisal*, 30, 34–42
- Foster, S. R., Iaione, C., (2022). *Co-Cities. Innovative Transitions toward Just and Self-Sustaining Communities*. Cambridge: MIT;

- Heiskanen, E., Laakso, S., & Matschoss, K. (2019). Finnish Energy Policy in Transition. *Energy Demand Challenges in Europe: Implications for policy, planning and practice*, 127-136;
- Iaione, C. (2021). Città, scienza e innovazione. Il diritto alla scienza per la città come pietra angolare di una nuova governance urbana orientata allo sviluppo sostenibile e alla responsabilità intergenerazionale. *Munus*, 3, 491-516;
- Montanari, F., Mizzau, L. (2016). *I luoghi dell'innovazione aperta. Modelli di sviluppo territoriale e inclusione sociale*. Roma: Fondazione Giacomo Brodolini;
- Marinuzzi, G., Andreani, V., Giorgio, C. (2013). *L'Italia delle città medie*. i Comuni. Quaderni di analisi ANCI-IFEL, 4;
- Mazzucato, M. (2014). *Lo Stato innovatore*. Bari: Laterza;
- Mazzucato, M. (2018). Mission-oriented innovation policies: challenges and opportunities. *Industrial and Corporate Change*, 5 (27), pp. 803-815;
- Nevejan, C. (2020). *City Science for Urban Challenges, pilot assessment and future potential of the City Science Initiative 2019–2020*. Report for the European Commission JRC;
- Olfert, M. R., Partridge, M., Berdegué, J., Escobal, J., Jara, B., & Modrego, F. (2014). Places for place-based policy. *Development Policy Review*, 32(1), 5-32.
- Privett, I. (2020). Experience unbound: The effects of coworking on workplace design practice. Royal College of Art (United Kingdom).
- Rinaldini, M., Rodighiero, S., Cataneo, A. (2016). Stare sulla frontiera: il caso Laboratorio Urbano Aperto dei Chiostrini di San Pietro, Reggio Emilia. In Montanari, F., Mizzau, L. (Eds.), *I luoghi dell'innovazione aperta. Modelli di sviluppo territoriale e inclusione sociale*. Roma: Fondazione Giacomo Brodolini;
- Ritter, H., Webber, M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*, 4, 155-169.
- Sarv, L., Kibus, K., & Soe, R. M. (2020, September). *Smart city collaboration model: a case study of university-city collaboration*. In Proceedings of the 13th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance, 674-677;
- Sarv, L., & Soe, R. M. (2021). Transition towards smart city: The case of tallinn. *Sustainability*, 13(8), 41-43;
- Scott, P. (1999). The research-policy gap, *Journal of Education Policy*, 14:3,317-337, DOI: 10.1080/026809399286378

- Sørensen, E., & Torfing, J. (2017). Metagoverning collaborative innovation in governance networks. *The American Review of Public Administration*, 47(7), 826-839.
- Steen, K., & Van Bueren, E. (2017). *Urban Living Labs: A living lab way of working*. AMPS Institute.
- Hammersley, M. (2014). Research design. *Understanding research with children and young people*, 107-121;
- Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2011). Mixed methods research. *The Sage handbook of qualitative research*, 4, 285-300;
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage;
- Van Dijck, J., Poell, T., & De Waal, M. (2018). *The platform society: Public values in a connective world*. Oxford University Press.
- van Winden, W., Hagemans, I., & van Hemert, P. (2019). The Street-Wise University: The Amsterdam Knowledge Mile as an Intermediary and Place-Making Concept. *Social Sciences*, 8(8), 229;
- Venturi, P., Zandonai, F. (2015). *Ecosistemi d'innovazione: appunti per la costruzione (e l'uso)*. In Albo del Workshop sull'impresa sociale, Riva del Garda (TN), 10-11 settembre 2015.
- Venturi, P. (2019). *La valutazione d'impatto sociale come pratica "trasformativa"*. In *Welfare Oggi*, 6/2017.
- Weber, K. M., & Rohracher, H. (2012). Legitimizing research, technology and innovation policies for transformative change: Combining insights from innovation systems and multi-level perspective in a comprehensive 'failures' framework. *Research policy*, 41(6), 1037-1047.
- Zamagni, S. (2015). "Valutare" significa "dare valore" e non meramente misurare e giudicare. Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali. *Impresa Sociale*, 6/2015, 78.



Foto del Comune di Reggio Emilia

APPENDICI 00

APPENDICE I - Capitolo 03 - Mappatura delle relazioni tra il Comune di Reggio Emilia ed il mondo della ricerca

APPENDICE II - Capitolo 04 - Valutazione dell'Impatto Sociale

**GLI APPENDICI SONO DISPONIBILI IN VERSIONE PDF SCANSIONANDO
IL SEGUENTE QR CODE:**





LABORATORI **aPERTI**
EMILIA-ROMAGNA



LIBRO BIANCO

City Science Office

Giugno 2024

CHIOSTRI

