



Reggio Emilia  
città  
delle persone

**QUA**  
IL QUARTIERE BENE COMUNE

# Relazione di Mandato 2014 - 2019

Report di programma



# Indice generale

PARTE PRIMA: IL PROGRAMMA.....	4
1.1 Premesse.....	4
1.2 Le caratteristiche strategiche del programma.....	8
1.3 Le caratteristiche operative del programma.....	15
La comunicazione come variabile di successo.....	22
Il modello di valutazione.....	31
PARTE SECONDA: I RISULTATI.....	38
2.1 La collaborazione per migliorare la comunità.....	38
Partecipazione e responsabilità.....	38
Capitale sociale e relazionale.....	43
Il fattore tempo.....	50
2.2 La collaborazione per innovare i territori.....	56
L'innovazione nelle soluzioni.....	56
L'innovazione nei processi generativi.....	74
L'innovazione nei risultati.....	86
2.3 La collaborazione per favorire lo sviluppo organizzativo.....	90
La collaborazione per finanziare i progetti: le risorse economiche e la risorsa tempo.....	90
I fattori critici e i fattori di successo.....	92
L'Architetto di Quartiere.....	103
CONCLUSIONI.....	110

## Executive summary

La relazione di mandato illustra il *case history* del programma **Quartiere bene comune**, dalle premesse strategiche e metodologiche elaborate all'inizio della sperimentazione (2014) fino ai risultati quali-quantitativi interni ed esterni ottenuti a fine mandato (31.12.2018).

Questo documento è quindi utile per individuare le caratteristiche distintive dell'azione del programma, i principali punti di forza e di debolezza e gli spunti per la possibile riprogettazione nel nuovo mandato amministrativo.

La relazione di mandato è stata redatta tra marzo e settembre 2019 dal gruppo degli Architetti di quartiere del Servizio Protagonismo responsabile e città intelligente e dalla dirigente del Servizio. Alla realizzazione del documento hanno collaborato anche il gruppo del back office del Servizio, attraverso le attività di rendicontazione e gestione amministrativa del programma.

Hanno inoltre collaborato Giulia Sgarbi, per il Servizio Comunicazione, e Corrado Bedini, per la realizzazione delle grafiche e l'impaginazione del documento.

Si ringraziano tutti i cittadini, le associazioni e gli Enti che hanno partecipato e che, con il loro contributo, hanno reso possibile la progettazione e la realizzazione delle attività sul territorio.

Tutte le informazioni, i progetti e i dati relativi a **Quartiere, bene comune** sono consultabili al link [www.comune.re.it/siamoqua](http://www.comune.re.it/siamoqua)

# PARTE PRIMA: IL PROGRAMMA

## 1.1 Premesse

**Quartiere, bene comune** è nato, principalmente, dall'esigenza di ridefinire le modalità di rapporto tra il centro delle decisioni pubbliche, il Comune, e i territori (quartieri, frazioni e ville), in conseguenza della soppressione delle Circoscrizioni comunali a seguito dell'entrata in vigore del Decreto Calderoli<sup>1</sup>. Le circoscrizioni, seppur prive di personalità giuridica, avevano svolto, secondo il modello mutuato dai "consigli di quartiere" attivi in Italia fin dagli anni '60<sup>2</sup>, un ruolo importante dal punto di vista della partecipazione e della consultazione dei cittadini poiché, grazie all'azione degli organi elettivi (presidente e consiglio di circoscrizione) si erano mantenute costanti le relazioni tra l'amministrazione centrale e i territori, tanto in andata (le intenzioni del Comune per il governo della città), quanto in ritorno (le esigenze delle comunità come contenuti dell'azione di governo). Attraverso la gestione di servizi a diretto contatto con le comunità di riferimento, le circoscrizioni comunali avevano garantito quindi le modalità di decentramento dell'azione pubblica.

La soppressione dei consigli di circoscrizione ha costituito per le amministrazioni comunali un'occasione, talvolta creativa, per

---

1 *Conversione nella Legge n. 42/2010 del Decreto Legislativo 02/2010. La conversione nella Legge 42/2010 del Decreto Legislativo 02/2010 ha determinato la fine dell'esperienza di decentramento amministrativo basato sul modello delle circoscrizioni per i comuni con una popolazione inferiore ai 250.000 abitanti, che rappresentano la quasi totalità dei comuni italiani. (ISTAT, 2015).*

2 *Libro bianco su Bologna di Dossetti (1956).*

individuare modalità innovative di partecipazione dei cittadini alle decisioni e alla gestione del territorio locale.

**Quartiere, bene comune** ha rappresentato per il Comune di Reggio Emilia la propria peculiare modalità di reinterpretazione tanto del modello di decentramento dei servizi quanto delle forme di democrazia rappresentativa e deliberativa.

Negli anni precedenti all'attuale consiliatura<sup>3</sup>, l'azione di governo era stata caratterizzata da iniziative importanti di rafforzamento del dialogo fra i cittadini e l'amministrazione e di potenziamento delle esperienze di democrazia deliberativa e sussidiarietà orizzontale, realizzate sia all'interno del contesto delle stesse circoscrizioni comunali, sia nel più ampio mondo dell'associazionismo e del terzo settore. I consigli di circoscrizione, in particolare, erano stati coinvolti negli anni 2008-2009 in esperienze di bilancio partecipativo: nei quartieri erano stati organizzati cicli di incontri pubblici attraverso i quali gli abitanti avevano potuto esprimere i propri bisogni e indicare, di conseguenza, le scelte di allocazione delle risorse su poste del bilancio comunale.

In una seconda fase, con il progetto **I reggiani, per esempio**, il Comune di Reggio Emilia si era cimentato, in modo più diretto, con la riforma del Titolo V e con il principio di sussidiarietà orizzontale (art.118 – Titolo V – Costituzione Italiana). In particolare il Comune aveva valorizzato **la partnership tra pubblico e privato**, favorendo la costruzione di un modello di sussidiarietà orizzontale attraverso:

- la costruzione di una sistema di attori che, insieme, promuovevano la visione condivisa di un nuovo patto sociale, centrato sulla partecipazione civica, sulla responsabilità diffusa delle azioni di cura delle persone e della comunità intorno al bene comune e all'interesse generale e sulla

---

3 *Ci si riferisce alle consiliature 2004-2013 guidate dal Sindaco Graziano Delrio.*

promozione del terzo settore, sia nelle sue espressioni formali che nelle aggregazioni informali;

- il sostegno all'imprenditorialità sociale dei reggiani, attraverso forme di bando pubblico per l'erogazione di contributi economici per supportare iniziative dal basso e progettualità sociali coerenti con gli obiettivi di politica pubblica e quindi in grado di concorrere alla loro realizzazione;
- la remunerazione sociale delle forme di volontariato singolo che, nella collaborazione quotidiana alla gestione dei servizi pubblici o nel supporto all'associazionismo e alla cooperazione sociale, garantivano la tenuta del sistema e la coesione della comunità<sup>4</sup>.

In una città caratterizzata da un alto tasso di capitale sociale e da un senso civico così diffuso (*Cartocci, 2011*), le azioni intenzionali e strutturate condotte dal Comune di Reggio Emilia in quegli anni avevano consentito di avviare esperienze di innovazione nel welfare di comunità e nei servizi alla persona basate sulla collaborazione con l'associazionismo e sul sostegno convinto alla dimensione partecipativa e solidaristica che esprimevano nella loro azione quotidiana. In un mondo che cominciava a essere dominato dalla paura e dall'insicurezza, quella del Comune di Reggio Emilia era un'azione per contrappunto che provava a invertire l'agenda e il frame di lettura dei bisogni della società.

---

4 *Il progetto I reggiani, per esempio si è svolto tra il 2008 e il 2013 su tre direzioni principali di attività: 1. la mappatura del capitale sociale, con una ricerca delle storie di volontariato, sussidiarietà e responsabilità sociale; 2. il finanziamento, attraverso bandi annuali, per il sostegno a progetti del terzo settore in diversi ambiti di policy; 3. le azioni di valorizzazione del volontariato singolo sia a favore dei servizi pubblici che delle organizzazioni no profit e della cooperazione sociale.*

*Per approfondimenti [www.reggianipereseempio.comune.re.it/](http://www.reggianipereseempio.comune.re.it/).*

Il contesto entro il quale maturò la progettazione di **Quartiere, bene comune** era influenzato, infine, da un obiettivo esplicitato dal Sindaco sia in campagna elettorale sia, una volta eletto, nel proprio programma di mandato. Nella nuova visione di città le relazioni tra l'Amministrazione e i cittadini costituivano un valore aggiunto non solo in quanto espressione di una democrazia non formale ma, forse soprattutto, perché rappresentavano l'infrastruttura in grado di abilitare l'innovazione, sia dei processi di governo sia delle soluzioni a cui giungere grazie a quei processi<sup>5</sup>. L'interesse del Sindaco era costruire, anche, le condizioni per generare e facilitare l'innovazione sia nella comunità che all'interno dell'Ente attraverso la realizzazione di soluzioni di servizio non standardizzate ma basate su nuove idee e nuovi modelli di erogazione e processi di produzione, il supporto agli approcci centrati sul matching delle competenze e l'open innovation, l'introduzione delle istanze dei cittadini come criterio di programmazione e progettazione degli interventi per favorire cambiamenti anche nell'organizzazione e nelle modalità del *policy making*.

*“Senza partecipazione dei cittadini, non è possibile un processo concreto di sviluppo, non solo in quanto gli obiettivi di miglioramento della qualità della vita si declinano attraverso il coinvolgimento attivo della popolazione come principale stakeholder, ma anche perché l'efficienza dei servizi erogati è strettamente subordinata ai contributi e all'interazione costante con i cittadini. Pratiche di engagement sono quindi fondamentali perché si formino comunità 'intelligenti' sulla*

---

5 *Per la realizzazione di questa nuova idea di governo e di partecipazione la struttura organizzativa del Comune di Reggio Emilia, approvata nel 2014, ha individuato all'interno dell'Area competitività e innovazione sociale, il **Servizio Politiche per il protagonismo responsabile e la città intelligente**. A questo Servizio è stato affidato il compito, proprio in ragione della fine dell'esperienza dei consigli di circoscrizione e in coerenza con il programma di mandato, di implementare nuove azioni e strumenti per potenziare il dialogo centro-periferia e il sistema delle relazioni di comunità, generando innovazione, coesione e capitale sociale. Si veda fig. pag. 13.*

*base di esigenze concrete e reali, nella convinzione che per rendere concreto il cambiamento l'unica via sia quella di procedere attraverso una programmazione che coniughi progettazione e monitoraggio 'dal basso' con infrastrutture e strategie di governo di 'sistema'”<sup>6</sup>.*

In ragione di queste esigenze, da una parte facendo tesoro e ripartendo dalle esperienze precedenti e dall'altra traducendo in azione concreta l'idea di comunità intelligenti perché realmente protagoniste dell'azione di governo, il programma **Quartiere, bene comune** ha messo a punto una propria strategia d'azione e un proprio protocollo metodologico basato su alcune caratteristiche distintive. Nella progettazione del nuovo intervento, ciò che diventa centrale ed innovativo tanto rispetto alla democrazia rappresentativa che a quella deliberativa è la tendenziale simmetria dei ruoli e delle relazioni in rapporto alla 'responsabilità' di governo: per **Quartiere, bene comune** cittadino e Amministrazione sono infatti corresponsabili, cioè partecipano in modo paritetico e concreto all'azione comune proposta quartiere per quartiere.

## 1.2 Le caratteristiche strategiche del programma

Il modello di città collaborativa messo a punto con **Quartiere, bene comune** fa tesoro delle esperienze e pratiche partecipative degli anni precedenti ma presenta alcune caratteristiche distintive che ne segnano anche le differenze e le discontinuità:

- **Il tempo della partecipazione.** Le iniziative di partecipazione civica e di coinvolgimento dei cittadini che avevano caratterizzato gli anni precedenti si rifacevano ai modelli tradizionali del dialogo pubblico-privato: alle

---

<sup>6</sup> Dup, Documento Unico di Programmazione del Comune di Reggio Emilia - 2015-2018.

pratiche della democrazia deliberativa, quando il coinvolgimento dei cittadini avveniva a monte del processo decisionale, per rendere la decisione pubblica più coerente e allineata ai bisogni sociali; oppure alle metodiche della *customer satisfaction*, quando gli utenti dei servizi venivano coinvolti in sede di valutazione della qualità dei servizi pubblici. Con **Quartiere, bene comune**, l'obiettivo diventa quello di rendere i soggetti in campo co-protagonisti dell'intero ciclo di vita dell'azione collaborativa: dalla fase di analisi e scelta delle opzioni in campo alla definizione della soluzione, dalla gestione concreta del progetto condiviso alla valutazione dei risultati e alla rendicontazione degli impatti. L'idea è quella di un'azione collaborativa tendenzialmente permanente, in cui pubblico (governo) e pubblico (comunità) sono in gioco dall'inizio alla fine dell'esperienza che condividono;

- **Il ruolo degli attori.** Nel recente passato le esperienze di democrazia deliberativa avevano certamente rappresentato un fattore abilitante per il miglioramento della relazione fra amministratori e amministrati ma non aveva determinato un riequilibrio effettivo dei ruoli tra gli attori. Nella progettazione del nuovo intervento, lo sforzo di rendere orizzontale il rapporto cittadini e governo pubblico si concretizza e si avvera nel concetto di corresponsabilità, intesa come compartecipazione, concreta e paritaria, all'azione comune da parte di tutti attori in gioco. L'idea è di sperimentare qualcosa di diverso sia dalla democrazia rappresentativa tradizionale (la rappresentanza determinata dalle scelte di voto verso visioni del mondo e opzioni politiche in competizione al momento della sfida elettorale) che di quella deliberativa (la possibilità di esprimere il proprio punto di vista per influenzare il contenuto di una decisione pubblica prima - e non dopo - che sia stata presa) verso un modello di amministrazione *distribuita* o *policentrica*,

perché basata sulla corresponsabilità degli attori nei progetti. Intesa così l'azione di governo del bene comune e dell'interesse generale diventa una questione che riguarda e coinvolge, concretamente, tutti;

- **La simmetria delle relazioni.** Il passaggio dal vecchio al nuovo implicava quindi una maggiore simmetria delle relazioni e il passaggio dal tradizionale modello di *government*, caratterizzato dal fatto che gli organi decisionali legittimamente eletti definiscono le *policies* per poi eventualmente discuterle con i cittadini, ad un modello di *governance* che presuppone e implica una maggiore sinergia con gli operatori sociali, economici e la comunità allo scopo di pervenire a una risoluzione collettiva dei bisogni comuni secondo un approccio *bottom-up*. Alla base del concetto di *governance* è il principio di sussidiarietà che presuppone un governo a rete anziché piramidale e che sottende una reciproca fiducia tra istituzioni e comunità: da un lato gli enti di governo riconoscono nella comunità un soggetto competente per la definizione di specifiche azioni progettuali alla scala locale, anche demandando loro la gestione diretta di determinati interventi e delle relative risorse finanziarie; dall'altro, i cittadini sono chiamati ad abbandonare l'abituale atteggiamento di disinteresse, frutto della logica NIMBY<sup>7</sup> e stimolati invece a partecipare attivamente a fianco del Comune nell'elaborazione e realizzazione delle progettualità che riguardano il loro territorio;

---

7 Con l'acronimo NIMBY (inglese per *Not In My Back Yard*, lett. "Non nel mio cortile") si indica la protesta da parte di membri di una comunità locale contro opere di interesse pubblico sul proprio territorio (ad esempio grandi vie di comunicazione, cave, sviluppi insediativi o industriali, termovalorizzatori, discariche, depositi di sostanze pericolose, centrali elettriche e simili), ma che non si opporrebbero alla sua costruzione in un altro luogo (da Wikipedia).

- **Il campo di gioco.** Per sperimentare nuovi modelli di amministrazione basati su relazioni orizzontali era utile definire anche un nuovo perimetro dell'azione collaborativa, svincolata sia dai tradizionali ambiti di *policy* (comunità di interesse) sia da criteri di tipo giuridico formali, come era stato il caso delle circoscrizioni. La fine delle circoscrizioni poteva consentire, in modo creativo, il superamento della dimensione giuridico-amministrativa del decentramento: liberi da vincoli e sovrastrutture formali, era possibile adottare criteri più elastici, basati sull'esperienza di vita concreta delle persone e sulla dimensione fenomenologica dell'agire umano, sul concetto di territorio come spazio fisico in cui si manifestano le progettualità e le relazioni tra persone, il luogo della trasposizione spaziale delle politiche pubbliche pensate e realizzate insieme ai cittadini per migliorare la qualità della vita della comunità.

Da qui il presupposto che l'ambito in cui si vive, il quartiere appunto, può determinare o aiutare a manifestare l'esistenza di una comunità di luogo (*Manzini, 2018*), in grado e interessata a prendersi cura di quel luogo e, quindi, anche di se stessa. I quartieri, i luoghi della vita, del lavoro, delle azioni di cura e della socializzazione delle persone, sono diventati così l'oggetto dell'interesse comune, i nuovi ambiti del protagonismo e della responsabilità civica. Il territorio comunale è stato così suddiviso in 19 quartieri, fortemente vissuti e percepiti dalle comunità dei residenti, caratterizzati da dinamismo sociale e relazioni intersoggettive, da network più o meno consolidati tra sistema economico, terzo settore, cittadini singoli e associazioni di interesse e per questo destinati a diventare i nuovi "epicentri" della relazione tra il pubblico (governo) e il pubblico (comunità). In questo senso costituiscono il bene comune che vede convergere i diversi interessi in campo nell'elaborazione di percorsi di

miglioramento dello spazio fisico (governo del territorio) e della qualità della vita e della comunità (servizi alla persona);

- **Gli ambiti del confronto.** L'approccio alla pianificazione strategica è stato individuato come elemento caratterizzante del confronto fra gli attori, quartiere per quartiere. La pianificazione strategica, sperimentata da diverse amministrazioni europee da qualche tempo e in Italia da poco più di un decennio (*Florio, 2010*), si propone da un lato di affrontare contestualmente le problematiche di carattere sociale, ambientale ed economico del territorio, attivando un approccio più "olistico" rispetto al passato; dall'altro presuppone, per il concreto perseguimento degli obiettivi, proprio l'adozione di un percorso di *governance* che prefigura una maggiore dialettica con gli *stakeholders* e la riduzione degli atteggiamenti autoritativi dell'ente pubblico a favore di quelli negoziali (*Di Filippo, et al., 2006*), esattamente quello di cui c'era bisogno.

Da qui la dimensione multisetoriale e multidisciplinare degli ambiti di confronto, dalla cura della città - in termini di manutenzione dello spazio fisico e di qualità dei luoghi, di valorizzazione del paesaggio e di sviluppo della mobilità sostenibile, di interventi di manutenzione del territorio e di tutela del verde e delle risorse naturali - alla cura della comunità, in termini di capacità di interconnessione delle risorse socio/economiche esistenti e di attivazione di nuove progettualità in grado di interpretare i bisogni per arricchire l'offerta di servizi alla persona - dal welfare all'educazione, dalla socializzazione allo sport e tempo libero, dal benessere alla cultura, alle opportunità per lo sviluppo della conoscenza, della creatività e della cultura digitale;

- **Chi fa tutto questo?**<sup>8</sup> L'Architetto di quartiere è la figura chiave, progettata all'interno del programma, di questo nuovo paradigma della relazione centro-periferia e cittadini-Amministrazione: è il ruolo professionale che ha il compito di potenziare il protagonismo attivo e di 'fertilizzare' l'ecosistema locale; è il mediatore dei conflitti tra interno ed esterno ma anche colui che genera le soluzioni e le ipotesi progettuali innovative. Le sue competenze sono legate alla capacità di gestione delle relazioni sociali, all'innovazione sociale e progettazione di soluzioni creative, alla comunicazione e costruzione dei network relazionali di comunità. Quale facilitatore dei processi di dialogo è in grado di rendere concretamente esigibili le opzioni proposte dai cittadini. L'Architetto di quartiere non opera in sedi decentrate e con orari di apertura e uffici per il ricevimento al pubblico, ma frequenta le piazze di comunità già esistenti (i centri sociali e le scuole, le parrocchie e i centri di aggregazione giovanile, le sedi delle associazioni territoriali e quelle delle società sportive), organizzando i luoghi e le occasioni del confronto e di progettazione in modo flessibile e mantenendo attivo il dialogo e le relazioni con strumenti non tradizionali.

---

8 *Per la descrizione della struttura organizzativa e della figura dell'Architetto di quartiere si veda il paragrafo relativo.*



## 1.3 Le caratteristiche operative del programma

### a) Il processo collaborativo esterno

**Quartiere, bene comune** ha agito nei territori secondo un metodo operativo codificato e analogo in tutti i quartieri della città. Si è trattato di un processo collaborativo suddiviso in fasi, ciascuna con proprie caratteristiche, finalizzato alla condivisione di un'esperienza comune di crescita relazionale e allo sviluppo di progetti d'innovazione e miglioramento della qualità della vita nei quartieri.

Il protocollo metodologico agito nei quartieri prevedeva queste tempistiche e queste attività:

**FASE 1): il Laboratorio di cittadinanza.** È la fase in cui l'Amministrazione, nella figura dell'Architetto di quartiere, propone la vision e la lettura del contesto territoriale (analisi della situazione demografica, socio-economica, della dotazione dei servizi e quella infrastrutturale ecc.) e apre il confronto con i cittadini per individuare i margini di miglioramento relativamente alla cura della città o alla cura della comunità. In questa fase, i cittadini e le associazioni che partecipano al Laboratorio possono avanzare proposte, parlare dei problemi del quartiere, sottolineare istanze o necessità legate a singoli target di popolazione o altro ancora. L'Architetto di quartiere aiuta la traduzione dei bisogni in possibili soluzioni, aggrega le diverse istanze in ipotesi progettuali in grado di produrre sia network relazionali che potenziale di innovazione sociale, orienta le soluzioni verso risultati ad alto impatto sulla comunità, riduce e compone i conflitti, contempera interesse particolare e interesse generale in modo virtuoso e soddisfacente per tutte le parti in gioco;

**FASE 2): la co-programmazione.** Il dialogo con i cittadini è accompagnato, in parallelo e in modo costante, da una fase di dialogo con i servizi interni dell'Amministrazione potenzialmente coinvolti dalle ipotesi progettuali che i cittadini stanno studiando. Infatti, mano a mano che queste si definiscono e prendono forma, l'Architetto di quartiere ne deve verificare, in relazione costante con la competenza specialistica interna al Comune, la fattibilità tecnica ed economica, la coerenza con gli obiettivi di *policy*, la rilevanza e l'opportunità di realizzarle concretamente<sup>9</sup>. Grazie a questa istruttoria interna, l'Architetto di quartiere predispone una proposta di **Accordo di cittadinanza** che individua tutti i progetti che potranno essere realizzati e i soggetti che ne saranno responsabili. La proposta di Accordo viene nuovamente condivisa con i cittadini e gli *stakeholder* del quartiere prima di essere assunta in termini di impegno e in modo formale da entrambe le parti;

**FASE 3) l'assunzione degli impegni.** L'assunzione formale degli impegni avviene all'interno dell'Amministrazione con l'approvazione di una delibera di Giunta, mentre i cittadini e le associazioni sottoscrivono l'impegno in un momento pubblico ufficiale, alla presenza dell'Amministrazione, di tutti i firmatari, della stampa e di chiunque sia interessato. Grazie a questo doppio passaggio, interno ed esterno, l'Accordo diventa efficace, viene inserito all'interno della programmazione dei servizi dell'Ente per le rispettive competenze e per trovare le condizioni di percorribilità e fattibilità concreta nei diversi programmi di *policy*, compresa l'individuazione delle risorse necessarie. **L'Accordo di cittadinanza** è un documento formale che descrive:

---

<sup>9</sup> Per quanto riguarda il modello di valutazione della *policy* si veda il capitolo 3.2.

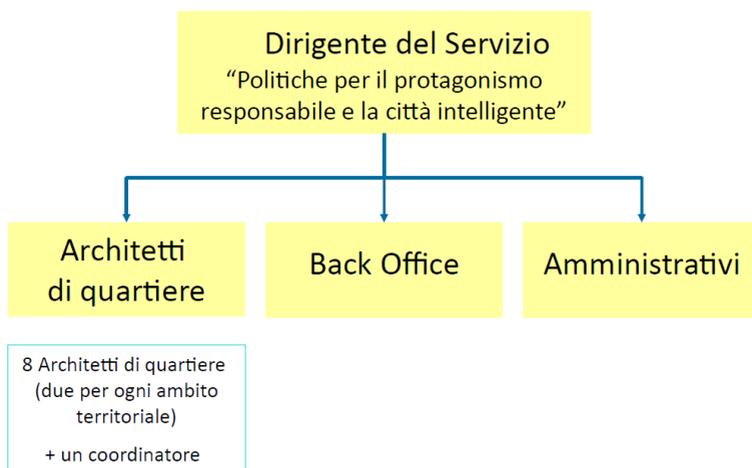
- lo scenario del quartiere, le sue principali caratteristiche demografiche, l'evoluzione storica, urbanistica e socio-economica e il suo inserimento nel più ampio contesto cittadino;
- le direttrici di potenziale sviluppo, i grandi progetti e le azioni concrete previste secondo i programmi individuati nel Documento Unico di Programmazione;
- i documenti riferiti agli incontri e ai tavoli di lavoro svolti nell'ambito del Laboratorio di cittadinanza, i verbali e i partecipanti agli incontri, gli esiti dei sopralluoghi effettuati, eventuali documenti tecnici, planimetrie e documentazione di approfondimento;
- i progetti condivisi con i cittadini e le associazioni, descritti secondo schede progetto che hanno un medesimo format e che elencano le associazioni e i cittadini impegnati e corresponsabili per ogni progetto collaborativo, indicano gli obiettivi, descrivono le azioni previste, le fasi e i tempi di realizzazione del progetto, le risorse pubbliche e private necessarie alla loro realizzazione, le azioni di monitoraggio condivise e, infine, gli indicatori per la misurazione dei risultati conseguiti e degli impatti attesi. L'Accordo si conclude con le firme autografe di tutti i protagonisti dell'azione collaborativa, in forma individuale o per conto dell'associazione, dell'ente o dell'organizzazione che assume la propria quota di responsabilità nell'ambito del progetto.

**FASE 4) la gestione e il monitoraggio per la valutazione dell'Accordo.** Con il supporto costante e il ruolo di coordinamento garantito dall'Architetto di quartiere, la fase successiva è relativa all'attuazione e gestione concreta dei



Il servizio è composto come rappresentato nella figura sottostante. Il gruppo degli Architetti di quartiere è composto da otto unità d'organico e da un coordinatore reclutati, attraverso la formazione di una graduatoria, da concorso pubblico bandito nel settembre 2016. Gli Architetti di quartiere sono inquadrati con uno specifico profilo professionale denominato "Funzionario dello sviluppo territoriale". Il Servizio è composto inoltre da un ufficio di back office che si occupa della redazione delle pratiche amministrative, della gestione del database degli *stakeholders*, del progetto di volontariato civico "R+", della rete dei centri sociali e del progetto "Restate nei Quartieri", il cartellone eventi estivo della città.

## Il modello organizzativo del team di lavoro



Al fine di organizzare in modo efficiente il lavoro di gestione nei quartieri, sono stati creati due strumenti, in stretta sinergia con il Servizio Sistemi Informativi e Tecnologie, per la gestione dei progetti e la raccolta di tutte le informazioni relative agli *stakeholders* partecipanti.

Il primo è un gestionale delle attività, una piattaforma utilizzata dagli Architetti di quartiere per tracciare il processo di ascolto, generazione e realizzazione degli Accordi di cittadinanza, e in particolare dei progetti territoriali previsti in ciascuno di essi. Il gestionale infatti raccoglie tutte le informazioni sui progetti realizzati nei diversi quartieri, dalla fase di raccolta dell'istanza a quella operativa, la categoria tematica di appartenenza e l'ambito territoriale su cui insistono e molte altre informazioni utili - e sempre aggiornabili - per la gestione complessiva di ogni progettualità. Il gestionale degli Architetti di quartiere ha rappresentato uno strumento fondamentale per tenere traccia delle attività condotte nei diversi contesti territoriali e nei diversi momenti.

Il secondo strumento è un *database* che risponde alla logica dell'anagrafica: contiene i dati riguardanti le realtà organizzate (associazioni, centri sociali, scuole, parrocchie, ecc.) che hanno partecipato ai Laboratori di cittadinanza. Attraverso questo strumento è stato possibile patrimonializzare, e gestire, i dati dei partecipanti ai Laboratori, le presenze, le sottoscrizioni relative agli Accordi di cittadinanza ecc.

La messa a punto degli strumenti di gestione dei processi di partecipazione è stata accompagnata anche da una puntuale progettazione e individuazione delle modalità e delle sedi di dialogo all'interno dell'organizzazione. Il probabile impatto dei processi partecipativi sugli strumenti di programmazione e sulle metodiche dei servizi interni, e il possibile conseguente conflitto, inerziale o intenzionale, è stato valutato sin dall'inizio come il principale fattore di rischio, da neutralizzare con specifiche azioni di coinvolgimento: sono stati quindi progettati i tavoli di cura della città e i tavoli di cura della comunità, momenti di confronto fra i diversi servizi (tecnici nel primo caso e relativi ai servizi alla persona nel secondo) in cui analizzare, in modo collaborativo, i contenuti emersi del confronto con le comunità territoriali. Come si vede nella figura sottostante, i

tavoli hanno consentito di realizzare momenti di analisi e confronto tra le diverse competenze in campo al fine di dare legittimità e fattibilità alle istanze progettuali e poi seguirne la realizzazione in modo coerente alla progettazione. Questi incontri hanno consentito, inoltre, di tenere tendenzialmente distinto il ruolo e le competenze degli Architetti di quartiere da quelli dei diversi colleghi che a vario titolo, in ragione della loro competenza specialistica, costituivano di volta in volta punti di riferimento necessari per trasformare le istanze dei cittadini in progetti concreti e fattibili.



I tavoli sono stati mantenuti attivi in tutte le fasi del processo collaborativo così da mantenere sempre 'accesa' la relazione tra i quartieri e l'organizzazione e monitorare, fase dopo fase, i progetti territoriali.

## ***La comunicazione come variabile di successo***

La progettazione del processo collaborativo, sia interno che esterno, è stata accompagnata dalla progettazione delle azioni di comunicazione con la definizione degli obiettivi principali e dei principali strumenti anche in rapporto alle caratteristiche specifiche delle singole fasi.

La progettazione della comunicazione ha ipotizzato i seguenti obiettivi:

- accompagnare in modo efficace tutto il processo, dall'ingaggio della comunità per l'elaborazione delle proposte progettuali, alla loro realizzazione e alla loro valutazione ex post;
- garantire che il numero più ampio possibile di cittadini e portatori di interesse fosse raggiunto dalle informazioni e dalle comunicazioni relative al progetto;
- tenere in considerazione sia la dimensione territoriale del quartiere, quando le azioni sono finalizzate al target specifico, sia la dimensione generalizzata della città, quando lo scopo è far conoscere sulla scala più larga le intenzioni e/o i risultati dell'azione progettuale;
- non escludere la manifestazione di nessun interesse tra quelli in gioco anche attraverso l'utilizzo combinato di canali tradizionali e nuovi media.

Sin dall'avvio del programma è stato impostato un logotipo identificativo, composto da *visual* e *naming*, con il quale è stato possibile firmare e quindi identificare tutte le azioni e gli strumenti di comunicazione, in modo da poter reiterare il messaggio, rendere riconoscibile il contesto entro il quale si svolgevano le diverse attività collaborative e capitalizzare la durata del programma quale variabile di successo anche delle azioni comunicative.



Sulla base della coerenza con gli obiettivi individuati, i processi di comunicazione sono stati pianificati in rapporto alle fasi temporali in cui si svolgeva il processo di relazione con la comunità territoriale e ai target di volta in volta interessati. Vediamo come è stato progettato il ruolo della comunicazione:

- **1. Fase di reclutamento e ingaggio della cittadinanza**

Nella fase di avvio del processo partecipativo e di raccolta delle istanze e dei bisogni dei territori, la comunicazione aveva come obiettivo di garantire a tutti i cittadini la possibilità di confrontarsi con l'Amministrazione e di avanzare richieste e proposte. Le attività di comunicazione in questa fase prevedevano dunque strumenti online e offline in modo da garantire la tendenziale universalità dell'accesso a queste opportunità di dialogo con il Comune.

Lo standard di comportamento, in questa fase, ha previsto la realizzazione di uno strumento cartaceo, distribuito porta a porta a tutti i capifamiglia residenti nella frazione, e di locandine pubblicitarie, affisse nei principali punti di aggregazione e passaggio dei residenti del quartiere, tipicamente supermercati, centri sociali e sportivi, scuole e parrocchie, negozi e attività professionali.

In questa fase il contatto con gli *stakeholder* è avvenuto attraverso il direct mailing e/o il contatto telefonico. Inoltre, a

favore di entrambi i target, cittadini e stakeholder, è stata sempre pianificata l'attività di ufficio stampa e l'aggiornamento degli strumenti digitali dedicati al programma, il sito internet, i canali social e la newsletter del Comune.

- **2. Fase di discussione e confronto per l'elaborazione dell'Accordo di cittadinanza**

Durante la fase di confronto territoriale per l'elaborazione delle proposte progettuali la strategia comunicativa ha previsto la realizzazione di strumenti di dialogo con il territorio, anche in questo caso sia on line che off line. In particolare chiunque era interessato a partecipare e a proporre ipotesi progettuali aveva a disposizione diverse occasioni e strumenti:

- partecipazione diretta agli incontri pubblici organizzati per raccogliere e approfondire ipotesi progettuali relative al quartiere di appartenenza;
  - contatto email con Architetti di quartiere (riferimento disponibile anche sul sito internet del Comune e riportato sulle cartoline porta a porta e sui materiali di comunicazione);
  - presentazione di memorie e ipotesi attraverso l'interazione con i canali social network del Comune e del progetto.
- **3. Fase di vigenza dell'Accordo di cittadinanza**

Una volta sottoscritto l'Accordo di cittadinanza, la comunicazione ha accompagnato l'avvio e lo svolgimento dei progetti attraverso:

- la pubblicazione sul sito internet di schede con le caratteristiche del progetto e il suo stato di avanzamento;

- la promozione sui canali web e social del Comune e del progetto delle attività e dei progetti in essere, mano a mano che si realizzavano nei singoli territori;
  - la realizzazione di format di comunicazione riconoscibili per la creazione dei supporti di comunicazione legati ai progetti stessi.
- **4. Fase di rendicontazione dell'Accordo di cittadinanza**

Una volta concluso l'Accordo di cittadinanza, la comunicazione ha supportato con strumenti dedicati anche la fase di rendicontazione dei risultati e degli impatti prodotti dall'Accordo nei singoli territori. In particolare le azioni comunicative previste per questa fase sono state:

- la pubblicazione sul sito internet dei risultati dei progetti contenuti negli Accordi di cittadinanza, secondo gli indicatori di risultato previsti nello stesso Accordo di cittadinanza e quindi sottoscritti da tutti i partecipanti;
- la promozione sui canali web e social del Comune dei risultati e degli impatti realizzati dagli Accordi;
- la diffusione di prodotti a stampa con i medesimi contenuti;
- la realizzazione di azioni di informazione verso i mass media locali.

Tutti i percorsi di partecipazione sono stati tracciati sul sito internet del Comune alla sezione [www.comune.re.it/siamoqua](http://www.comune.re.it/siamoqua). Si tratta di un ambiente web che, data la sua natura istituzionale, ha avuto la funzione di principale strumento di informazione, *repository* della documentazione prodotta, *accountability* del programma.

Accanto allo strumento web istituzionale, sono stati gestiti e quotidianamente aggiornati i canali social del progetto (Facebook,

Twitter e Instagram) mentre, in collaborazione con il Dipartimento di Scienze della Comunicazione dell'Università di Modena e Reggio Emilia, è stato realizzato anche un blog dedicato allo *storytelling* dai territori ([www.quaderno.comune.re.it](http://www.quaderno.comune.re.it)), allo scopo di valorizzare i progetti dei quartieri e i protagonisti, singoli e associati, che ne sono i principali animatori.

Durante i quattro anni di azione, il programma è stato periodicamente rinforzato con azioni di advertising. La prima campagna, ad **inizio 2015**, è stata progettata allo scopo di lanciare il progetto ed è stata centrata, oltre che sul lancio del nuovo marchio identificativo, sulla valorizzazione della prossimità territoriale, rappresentata dalla presenza della nuova figura dell'Architetto di quartiere e dalla dimensione di quartiere come nuovo perimetro di dialogo fra il Comune e i cittadini.



Nel mese di **maggio 2016**, a seguito della firma dei primi Accordi di cittadinanza, è stata realizzata una seconda campagna di comunicazione, centrata sui risultati delle azioni collaborative, ovvero i progetti realizzati nei quartieri. Da qui la scelta di una campagna declinata, ovvero costituita da quattro protagonisti di altrettanti progetti territoriali che si sono fatti testimonial del programma e moltiplicatori del messaggio di innovazione sociale rappresentato dalla dimensione collaborativa.



Nel mese di **giugno 2017** è stata progettata una terza azione di *advertising* per posizionare i risultati raggiunti dal progetto **Quartiere, bene comune** a metà mandato amministrativo. Da qui la scelta di un messaggio forte **#Effetto QUA**, centrato sugli impatti prodotti nei territori grazie alla collaborazione pubblico-privato.

## A Reggio

il fare non è dopo il mare:  
140 associazioni coinvolte.

#EffettoQUA

Partecipazione e coesione crescono  
quaterno.comune.re.it - www.socialcohesiondays.com



## A Reggio

se ci sei, ci fai:  
1.087 persone per il bene comune.

#EffettoQUA

Partecipazione e coesione crescono  
quaterno.comune.re.it - www.socialcohesiondays.com



In questo contesto, nell'ambito del circuito OFF dell'edizione 2017 di Fotografia Europea, è stata allestita la mostra **Facce dai quartieri**, una mostra di alcuni degli scatti che il fotografo del blog del progetto, Federico Contini, ha scattato per documentare le storie dei quartieri e i loro principali protagonisti. L'esposizione, allestita negli spazi di piazza Prampolini 1/F dal 5 maggio all'8 luglio, ha raccontato così l'esperienza di lavoro nei quartieri della città: in mostra sono stati riprodotti i volti di cittadine e cittadini che, singolarmente o con la loro associazione di appartenenza, giorno dopo giorno, hanno dato vita a progetti e hanno reso il loro quartiere più bello e vivibile. La mostra, da settembre 2017, è "itinerante" e viene allestita nei centri sociali dei quartieri della città.

## A Reggio

il fumo è anche arrosto:  
67 progetti insieme ai cittadini.

#EffettoQUA

Partecipazione  
e coesione crescono

quaderno.comune.rc.it - www.socialcohesiondays.com



## A Reggio

il tempo non è solo denaro:  
7.760 ore di volontariato.

#EffettoQUA

Partecipazione  
e coesione crescono

quaderno.comune.rc.it - www.socialcohesiondays.com



Una speciale declinazione della mostra fotografica è stata poi allestita sui palazzi della città: alcuni degli scatti di Federico sono stati riprodotti in grandi formati e poi affissi su quattro palazzi della città: una versione open air che ha portato nei quattro quadranti della città i volti di alcuni dei protagonisti dei progetti di **Quartiere, bene comune**.



La comunicazione del programma è avvenuta anche attraverso la realizzazione di alcuni grandi eventi cittadini. Sempre all'interno della campagna **#EffettoQUA**, sabato 10 giugno - in piazza Casotti a Reggio Emilia - è stata organizzata una giornata dedicata alla riscoperta della città attraverso i racconti e le storie dei quartieri. "Partecipazione e coesione crescono" è stato il titolo dell'evento, promosso dal Comune di Reggio Emilia e dai Social Cohesion Days in collaborazione con Coopselios, a cui hanno partecipato Francesca Forno, Paolo R. Graziano e Marta Mainieri di "Collaboriamo", e i rappresentanti delle istituzioni di altre città che stavano sperimentando pratiche partecipative e di gestione dei beni comuni. La giornata si è conclusa con il dialogo tra Patrizio Roversi e il Sindaco Luca Vecchi.



Nel **marzo del 2019**, a conclusione del programma e in occasione dell'inaugurazione dei Chiostrì di San Pietro, è stato organizzato un evento dedicato a tutti i protagonisti dell'esperienza di **Quartiere, bene comune**. Tutti i firmatari degli Accordi di cittadinanza sono stati invitati a sottoscrivere, tutti insieme, gli Accordi dell'ultimo anno, ad ascoltare le storie dei quartieri raccolte attraverso video, e ad assistere al dialogo tra il Sindaco Luca Vecchi e il giornalista de La Stampa Franco Giubilei, autore di un bell'articolo dedicato al volontariato e alle esperienze di cittadinanza attiva praticate nella nostra città.



## ***Il modello di valutazione***

La valutazione è sempre un'azione complessa: valutare significa comparare elementi raccolti in ragione dell'azione di quella politica (output, outcome e impatti) con le aspettative di 'buon andamento' attese all'inizio dell'azione pubblica (gli obiettivi). Tale comparazione è un'azione argomentativa che può riguardare sia l'esito dell'azione che il processo messo in atto per conseguirlo: nel caso di **Quartiere, bene comune**, l'interesse della fase valutativa era centrato sulla possibilità di dimostrare una relazione di causalità tra le azioni gestite all'interno del *framework* e i risultati conseguiti sul campo ed evidenziare la coerenza tra questi risultati e gli obiettivi dichiarati.

Per queste ragioni, sono stati individuati diversi obiettivi dell'azione valutativa:

1. rendere conto ai *policy makers*, ai partecipanti e alla città quali risultati sono stati conseguiti da un'azione che, seppur giudicata prioritaria dal programma di mandato, aveva una natura fortemente sperimentale;
2. aumentare la *governance* collaborativa del programma poiché in un contesto di programma fortemente condizionato e dipendente dai soggetti esterni (contesto multiattoriale), dalla loro motivazione e dalla loro remunerazione simbolica, riuscire a dimostrare efficienza ed efficacia dell'azione collaborativa poteva certamente rinforzare l'interesse e la motivazione alla partecipazione, oltre ad attribuire importanza e rilevanza sociale proprio all'azione degli *stakeholder*;
3. apprendere dall'esperienza compiuta: poter dimostrare risultati positivi e impatti significativi sulla comunità consente, infatti, di individuare gli eventuali margini di miglioramento e consolidare la *policy* nel panorama politico e istituzionale cittadino, ponendo le premesse per la sua continuità anche oltre la fine dell'attuale mandato amministrativo.

Il modello valutativo messo a punto ha individuato quindi diversi ambiti di analisi in relazione a diverse variabili:

1. **Rispetto ai tempi del processo, il quando valutare.** Il processo valutativo messo a punto all'interno del programma ha interpretato il tempo come risorsa poiché sono stati individuati diversi momenti di valutazione all'interno del processo collaborativo:
  - **ex ante.** Ogni proposta progettuale emersa dalla fase dei Laboratori è stata valutata nei tavoli interni di cura della città e cura della comunità<sup>10</sup>, sotto diversi aspetti:

---

<sup>10</sup> Riferimento alla progettazione della collaborazione interna.

**1. analisi di fattibilità**, ovvero la verifica di coerenza con gli obiettivi della politica pubblica, fattibilità economica e fattibilità ambientale;

**2. analisi della opportunità e rilevanza della proposta**, ovvero la verifica del ruolo di protagonismo responsabile dei cittadini o delle associazioni, dei contenuti di coesione sociale e integrazione, dei contenuti di innovazione sociale e di valorizzazione del bene comune (inteso sia in senso materiale che immateriale) e dell'interesse generale;

- **in progress e ex post.** L' Accordo di cittadinanza di ciascun quartiere ha permesso ai protagonisti dei progetti di individuare gli indicatori di misurazione dei risultati e monitorarne il raggiungimento sia in progress, consentendo eventuali correzioni di rotta, sia ex post, al termine del progetto.

2. **Rispetto ai soggetti obiettivo dell'azione del programma**, ovvero sia i risultati e gli impatti sulle comunità territoriali (**innovazione sociale**), in termini di qualità delle soluzioni realizzate, di partecipazione e di capitale relazionale prodotto, sia all'interno della comunità organizzativa (**innovazione organizzativa**), in termini di cambiamento nei processi decisionali e nelle modalità di produzione dei servizi e delle soluzioni, di adattamento e capacità di risposta dell'organizzazione alle sfide poste dalla comunità.

3. **Rispetto alle dimensioni, ovvero al cosa valutare per ciascuno degli ambiti-target di azione del programma.** Per ogni ambito sono state individuate le unità di misura destinate a rilevare il raggiungimento dei risultati, in un rapporto di coerenza con gli obiettivi del programma:

- per la valutazione degli impatti esterni sono stati individuati indicatori di **partecipazione** (distinguendo tra **engagement**, ovvero partecipazione di cittadini e associazione agli incontri proposti, ed **empowerment**, ovvero capacità di tradurre la partecipazione in protagonismo civico, con la sottoscrizione formale degli impegni di cittadinanza previsti all'interno degli Accordi), di **efficacia** e **soddisfazione** dei protagonisti e di **capitale sociale**, ovvero il livello di fiducia, soddisfazione e impegno che la relazione collaborativa ha prodotto nei partecipanti;
- per la valutazione del potenziale di innovazione organizzativa sono stati individuati indicatori di **output**, di **efficienza** e di cambiamento prodotto nel **policy making** e nelle procedure di gestione delle *policies*.

4. **Rispetto ai metodi, ovvero al come misurare il raggiungimento degli obiettivi indicati.** Il modello valutativo ha previsto, infine, l'utilizzo di metodi quantitativi (come la misurazione degli output realizzati, delle risorse impiegate, del numero di partecipanti ecc.) e qualitativi (come la realizzazione di questionari o focus group ecc.), facendo ricorso, in particolare, ai metodi della valutazione partecipativa per mantenere, così, un rapporto di coerenza stretta con le caratteristiche distintive della *policy*.

L'approccio partecipativo alla fase valutativa del progetto ha consentito di:

- migliorare l'accuratezza dello strumento valutativo, poiché ha internalizzato nella valutazione il punto di vista dei protagonisti e le qualità informative legate all'esperienza diretta condotta grazie alla partecipazione alla *policy*;

- rinforzare, per quanto riguarda i cittadini e gli *stakeholder*, la capacità di comprensione del progetto, il senso di appartenenza, l'importanza del ruolo che l'Amministrazione attribuisce alla 'capacitazione' dei cittadini espressa attraverso la partecipazione all'esperienza condivisa;
- potenziare, per quanto riguarda l'organizzazione, la capacità performativa della *policy*, a partire dal possibile riorientamento dell'azione, eventualmente suggerita dagli stessi *stakeholder*.

La raccolta dei dati è avvenuta in una duplice modalità: i dati in possesso dei sottoscrittori degli Accordi sono stati raccolti attraverso la somministrazione di questionari dedicati, sia di rendicontazione economico-finanziaria sia di customer satisfaction; per quanto riguarda le voci relative al Comune, i dati sono stati raccolti attraverso la collaborazione con il Servizio Monitoraggio e Controllo che ha fornito i dati relativi alle risorse dirette e indirette impiegate e ha valorizzato la fornitura di beni/servizi/attività diverse.

Le valutazioni degli impatti di innovazione esterna e all'interno dell'Ente sono state realizzate anche attraverso la realizzazione di focus group nei quartieri e di interviste semi-strutturate con quei colleghi dell'Ente che hanno condiviso esperienze significative di collaborazione con gli Architetti di quartiere, collaborando alla ricerca di soluzioni innovative per venire incontro alle richieste dei cittadini. Focus group e interviste sono state realizzate sia a fine 2016, in occasione della metà del mandato amministrativo, sia a fine 2018, in occasione della fine dell'esperienza del programma.

## PARTECIPAZIONE

### Indicatori

- numero di stakeholder partecipanti/numero di stakeholder individuati
- numero di partecipanti/numero di capifamiglia individuati
- numero di cittadini presenti agli incontri organizzati nel bacino territoriale/ bacino di popolazione del territorio
- numero di iscritti delle associazioni coinvolte/bacino di popolazione del territorio
- numero di stakeholder firmatari/numero di stakeholder contattati

## EFFICACIA

### Indicatori

- **progetti portati a termine positivamente (secondo il capofila del progetto)/totale dei progetti**
- **valutazione positiva di efficacia (secondo il capofila del progetto)/totale dei progetti**

## CAPITALE SOCIALE

- **questionario di monitoraggio sulla qualità della relazione: somministrato all'avvio del percorso (T0) e al momento della firma dell'accordo (T1) per valutare l'evoluzione della relazione tra cittadini, associazioni e Comune.**

MONITORAGGIO suddiviso per territori con strumenti di indagine qualitativa (es. focus group)

Rivolto a:  
gruppi di cittadini che hanno partecipato attivamente ai Laboratori e gruppi di cittadini che non vi hanno preso parte

Obiettivo:  
valutare l'impatto sociale degli Accordi in termini di percezione della qualità della vita

MONITORAGGI QUALITATIVI AD HOC (interviste, focus group,...)  
su progetti strategici e significativi

Obiettivo:  
valutare l'impatto del progetto stesso sui partecipanti e sul territorio

## EFFICIENZA

### Indicatori

- risorse economiche del Comune/ risorse economiche di altri soggetti (in Euro e in ore)
- costo complessivo progetto: risorse del Comune; risorse di altri soggetti; n° dei partecipanti al progetto
- costo complessivo progetto (% risorse comune e % risorse di altri soggetti)
- ore di volontariato / numero partecipanti al progetto
- ore di risorse umane sul progetto (% personale Comune e % volontari)



## PARTE SECONDA: I RISULTATI

### 2.1 La collaborazione per migliorare la comunità

#### *Partecipazione e responsabilità*

In questa parte del report di mandato verranno proposte le considerazioni relative ai risultati raggiunti dall'azione del programma nei quattro anni di intervento in riferimento agli impatti esterni ed interni.

In questo intervallo di tempo l'azione progettuale ha agito, per ragioni di carattere economico ed organizzativo, in modo progressivo e non simultaneo nei diversi quartieri della città: per questa ragione alcuni quartieri hanno realizzato anche due Accordi di cittadinanza, mentre in altri l'esperienza collaborativa è stata possibile una sola volta. Dall'azione progettuale è stato escluso il quartiere del centro storico che, per le sue peculiarità di carattere urbanistico, sociale e funzionale rappresenta una polarità non assimilabile ai quartieri periferici.

Nel 2019, ultimo anno del progetto, in tutti i quartieri sono attivi accordi che scadranno alla fine del mese di settembre.

	NUOVI ACCORDI	RINNOVI
2015	4	
2016	5	
2017	5	5
2018	4	3
2019		18

Per sottoscrivere i 27 Accordi di cittadinanza nei 18 quartieri, il progetto ha organizzato 85 incontri formali in plenaria, dedicati alla discussione e confronto necessari per supportare, in modo condiviso, le diverse fasi del processo collaborativo: la fase laboratoriale, per discutere sul cosa fare, la fase della formalizzazione degli impegni e la sottoscrizione degli Accordi, e la fase di follow up, dedicata alla valutazione dei risultati raggiunti e, quando è stato possibile, alla generazione di un nuovo ciclo di vita dell'esperienza collaborativa. Naturalmente, oltre queste occasioni pubbliche e formali, in ogni quartiere gli Architetti hanno organizzato e proposto incontri uno a uno, tavoli di progettazione tra i partecipanti ai progetti e tra partecipanti e gli esperti del Comune, sopralluoghi e riunioni di approfondimento.

Così come previsto dalla strategia comunicativa, per promuovere la partecipazione a questi incontri in plenaria sono stati individuati e contattati tutti i capifamiglia dei quartieri, attraverso la distribuzione porta a porta degli strumenti di promozione appositamente progettati e realizzati, e messaggi generalisti attraverso i canali web (sito dedicati e canali social dedicati) e l'attività dell'Ufficio Stampa. Inoltre sono state individuate e contattate le associazioni di quartiere attive nei diversi ambiti, per un totale di oltre 2.000 contatti.

Agli 85 incontri plenari le presenze sono state oltre 2.600, mentre i partecipanti unici sono stati 1.540; di questi, 988 erano singoli cittadini volontari (pari al 0,78% dei capifamiglia e allo 0,59% del totale della popolazione residente) e 552 erano rappresentanti di associazioni che operano nei quartieri oggetto dei Laboratori. Il tasso di *engagement* è quindi più interessante per il target associazioni che per quello dei cittadini: le associazioni che hanno preso parte agli incontri sono state il 35,84% di quelle complessivamente contattate nei territori.

Il tasso di **empowerment** del programma, cioè la capacità del dialogo di trasformarsi in esperienza collaborativa sul campo, presenta dati compositi. Dal punto di vista dei valori assoluti abbiamo registrato, a fine programma, complessivamente 784 firmatari (330 cittadini singoli, pari al 42%, 431 associazioni, pari al 55% e 23 attività economiche, pari al 3% del totale dei firmatari). In termini assoluti i firmatari rappresentano oltre il 50% dei partecipanti: un partecipante su due alle attività di Laboratorio si è poi trasformato in sottoscrittore dell'Accordo, assumendo impegni precisi e responsabilità dirette nell'azione progettuale. Nel target cittadini il tasso di **empowerment** è del 33%, ma, per quanto riguarda le associazioni, il dato sfiora l'80%.

#### DATI DI PARTECIPAZIONE: ENGAGEMENT E EMPOWERMENT

	Al 31/12/2018	
Numero di Accordi sottoscritti	27	
Numero di progetti realizzati	163	
Incontri plenari svolti	85	
<i>Stakeholder</i> individuati e contattati nell'ambito del Laboratorio	2006	
Presenze totali	2602	
Partecipanti unici	1540	
- di cui cittadini	988	64 %
- di cui associazioni	552	36%
Numero di sottoscrittori per ciascun Accordo	784	

- di cui cittadini	330	42 %
- di cui associazioni	431	55 %
- di cui attività economiche	23	3 %
Numero di sottoscrittori per ciascun Accordo/ presenze totali	30%	
<b>Al 31/12/2018</b>		
Cittadini sottoscrittori/cittadini partecipanti	33%	
Associazioni sottoscrittrici /associazioni partecipanti	78%	

L'interesse a partecipare e la soddisfazione di avere avuto un ruolo nel processo decisionale è stata confermata anche dalle testimonianze ricavate dai focus group realizzati sia con cittadini che con le associazioni<sup>11</sup>. Dalle testimonianze emerge anche la consapevolezza che l'occasione partecipativa è frutto diretto dell'azione di *policy* e che vi è una correlazione molto stretta tra l'esperienza compiuta in quella occasione e i cambiamenti che si sono determinati nella comunità di appartenenza:

*“Il primo motivo che mi ha spinto è sicuramente una ragione di partecipazione, anche con questa nuova modalità, anche rispetto ad una relazione con il Comune che mi sembra che in questa parte del territorio viva sempre un po' sottotono...ci si sente un po' periferia rispetto al centro città e questa era l'occasione di provare a proporre delle cose e parlare anche direttamente con l'Istituzione che non è una cosa secondo me scontata ma, anzi, è una cosa in quest'area da valorizzare molto di più.” (Sabrina, cittadina volontaria);*

*“Secondo me è giusto che l'amministrazione pubblica coinvolga i cittadini perché l'amministrazione pubblica non dovrebbe essere vista*

---

<sup>11</sup> I focus group a cui ci si riferisce sono stati realizzati in occasione della prima analisi dei risultati, nel 2016, a circa metà dell'azione del programma.

*come “noi” e “voi”, dal momento che l'amministrazione è di fatto il soggetto che gestisce il bene comune, credo che se il cittadino viene coinvolto non ci sia niente di male...” (Cecilia, mamma e volontaria).*

I cittadini hanno maturato un'esplicita consapevolezza del patto reciproco fra ente pubblico e privati proposto dal programma: nelle loro testimonianze è infatti evidente che chi sottoscrive l'Accordo si deve impegnare nelle azioni progettuali da realizzare, deve dimostrare di essere un soggetto attivo e di volersi mettere in gioco in prima persona:

*“Mi è piaciuta questa idea del Comune che arriva sul territorio e dice “secondo voi cosa c'è da fare?”” (Giacomo, cittadino volontario);*

*“Io ero rimasto un po' deluso da una precedente esperienza perché ero stato chiamato dal Comune e mi era stata chiesta un'opinione su cosa fare, poi non se ne era fatto più nulla. Invece vedo che in questo caso qualcosa si sta muovendo e mi auguro quindi che le cose possano funzionare meglio rispetto all'esperienza passata quando tutto si è risolto con solo del tempo perso”. (Lorenzo, insegnante volontario).*

L'impegno vale anche per il Comune e, in questo modo, la relazione diventa simmetrica:

*“La soddisfazione c'è: è importante che il Comune non faccia pensare alla popolazione che le decisioni vengono dall'alto ma che venga sempre con noi a discutere e parlare e che siano i cittadini anche a proporre. Gli amministratori devono mescolarsi con la gente e sporcarsi le mani” (cittadino firmatario dell'Accordo di Gavassa, Massenzatico e Pratofontana);*

*“Secondo me il ruolo del Comune è fondamentale. Il fatto che ci sia l'istituzione dà anche il segno dell'impegno sul territorio quindi anche del fatto che il Comune si mette in gioco. Non sarebbe stata la stessa cosa senza il Comune” (Sabrina, cittadina volontaria).*

*“Secondo me assolutamente il Comune deve chiedere l'aiuto dei cittadini, anche perché i cittadini conoscono il territorio” (Sabrina, cittadina volontaria).*

## **Capitale sociale e relazionale**

Una volta individuato il progetto che risponde alle esigenze segnalate, sottoscritto l'impegno formale a realizzarlo e destinata la propria quota di tempo, risorse e beni al progetto, cosa realizza e cosa produce l'esperienza collaborativa? Le valutazioni che emergono dai protagonisti<sup>12</sup> disegnano un quadro sostanzialmente positivo dell'efficacia dell'azione della *policy* in termini di soddisfazione e ricadute positive nei territori. Infatti, come emerge dai giudizi dei protagonisti:

- l'85% dei progetti realizzati nei quartieri è stata portata a termine positivamente;
- oltre l'85% degli intervistati dichiara di valutare positivamente l'efficacia dell'Accordo di cittadinanza;
- quasi il 70% degli intervistati dà un giudizio positivo sulle ricadute del progetto nel territorio e sulla comunità di riferimento.

Attraverso i questionari somministrati ai sottoscrittori degli Accordi di cittadinanza, emergono, in specifico, quali sono stati i fattori di successo dell'azione pubblica, con particolare riferimento alle dinamiche di collaborazione e confronto attivate nei Laboratori tra i diversi soggetti in campo, compreso il ruolo giocato dall'Architetto di quartiere.

---

<sup>12</sup> La valutazione di efficacia è stata realizzata in modalità partecipata, attraverso la somministrazione di questionari ai responsabili dei progetti nei quartieri. Di 163 progetti sottoscritti, sono stati conclusi e rendicontati a dicembre 2018 147 progetti. I progetti mancanti da questo totale fanno parte dei due Accordi che non si sono ancora conclusi (Ospizio, Mirabello e Santa Croce, e Tribunale, Mancasale).

Secondo quanto dichiarato dagli intervistati, il fattore di maggiore successo è stato rappresentato proprio dalla presenza dell'Architetto di quartiere con il quale il rapporto ha funzionato positivamente nel 88,78% dei casi. In particolare, l'Architetto di quartiere è stato fondamentale per avere svolto il ruolo di riferimento dell'Amministrazione e di coordinamento tra gli attori (per il 60% degli intervistati).

Molto importanti sono risultate inoltre le risorse economiche messe a disposizione dal Comune per realizzare i progetti di quartiere: circa il 65% degli intervistati le ha considerate un fattore strategico per il buon esito del progetto. Meno rilevanti per i protagonisti sono l'opportunità di visibilità del progetto garantita dall'accesso agli strumenti comunicativi del Comune (57,14%), la maggiore e migliore collaborazione con il Comune e con i diversi servizi comunali (53,74%) e la maggiore e migliore collaborazione tra associazioni e cittadini (45,58%).

In generale, dai dati complessivi emerge che i fattori che hanno inciso maggiormente sul successo dei progetti nei territori, e quindi sull'efficacia dell'azione di *policy*, sono da attribuire proprio alle leve che **Quartiere, bene comune** ha messo in campo: l'Architetto di quartiere, nel suo ruolo di mediazione e relazione fra centro e periferia, la relazione che si è creata di conseguenza con la macchina comunale nei suoi diversi servizi e la possibilità di avere a disposizione risorse economiche aggiuntive per realizzare cose nuove o migliorare cose che si stavano già facendo.

Le altre opportunità che il modello di intervento sui territori rende in un certo senso esigibili costituiscono, a giudizio dei protagonisti di questa esperienza, fattori a minore valore aggiunto.

## DATI DI EFFICACIA

	<b>Al 31/12/2018</b>
% progetti portati a termine positivamente secondo il capofila del progetto	78,58%
% valutazioni positive di efficacia dell'Accordo da parte del capofila sul totale dei progetti	83,54%
% di valutazioni positive sulle ricadute del progetto sul territorio/comunità da parte del capofila sul totale dei progetti	59,95%
	<b>Al 31/12/2018</b>
% valutazioni positive nel rapporto di collaborazione con l'Architetto di Quartiere nella progettazione e sviluppo del progetto	88,78%
Secondo il capofila del progetto il Laboratorio è stato importante per la presenza dell'Architetto di Quartiere come riferimento dell'Amministrazione e coordinamento tra i firmatari	59,86%
Secondo il capofila del progetto il Laboratorio è stato importante perché ha portato maggiore e migliore collaborazione con il Comune e con i diversi servizi comunali	53,74%
Secondo il capofila del progetto il Laboratorio è stato importante per le risorse economiche messe a disposizione dal Comune per il progetto	64,63%
Secondo il capofila del progetto il Laboratorio è stato importante per la visibilità del progetto (strumenti comunicativi del Comune)	57,14%
Secondo il capofila del progetto il Laboratorio è stato importante perché ha portato maggiore e migliore collaborazione tra associazioni e cittadini	45,58%

Le impressioni raccolte dai focus group<sup>13</sup> confermano gli impatti positivi della *policy* sul sistema relazionale dei quartieri:

*“Persone ne abbiamo conosciuto tantissime...persone interessanti e che hanno portato del buono in diverse situazioni. Abbiamo fatto una tombola, abbiamo lavorato insieme...abbiamo conosciuto mamme e papà che ci hanno dopo restituito delle situazioni in biblioteca, abbiamo creato una rete nuova che abbiamo utilizzato per le scuole...abbiamo conosciuto lettori, gente che fa della musica...ci abbiamo lavorato tanto ma io cerco il nuovo nelle persone e qui delle persone ne sono uscite parecchie... Ma ad esempio a Masone abbiamo fatto una serata molto bella all'orto frutteto...se volete vedere le foto...noi siamo molto carichi...”(Angela, volontaria di una biblioteca);*

*“Con altre persone del gruppo del corso che oggi non sono presenti si è proprio creata un'amicizia tra di loro che, abitavano vicine, ma non si erano mai parlate tra di loro. Adesso invece si sono conosciute qui” (Mariam, coordinatrice di una associazione).*

Conoscersi ed entrare in relazione ha funzionato anche da stimolo per diventare attivi e creativi; le relazioni generate sono state fattore abilitante di nuove energie partecipative (nuovi soggetti) e di nuove risorse progettuali (nuove idee):

*“La motivazione principale per cui ho partecipato è stata quella di iniziare un esperimento che abbiamo deciso di regalarci come associazione, per provare a fare qualcosa di più per collaborare sia con il Comune che con le altre associazioni, a conoscere qualcuno di nuovo a sperimentare qualcosa di nuovo. [...] La cosa interessante di questa esperienza è che ci sono persone nuove rispetto al nostro solito giro” (Rosalia, cittadina volontaria);*

*“Ho partecipato per il progetto “Bimbi in Rete” per la biblioteca di Marmirolo, con l'idea di allargare il più possibile la possibilità per i*

---

<sup>13</sup> I focus group a cui ci si riferisce sono stati realizzati in occasione della prima analisi dei risultati, nel 2016, a circa metà dell'azione del programma.

*genitori di portare i bimbi in ludoteca. L'obiettivo è quello di fare attività e trovarsi almeno una volta alla settimana. L'idea è quella che non sia solo un momento di incontro per i bimbi ma anche un momento di scambio per le famiglie in cui i genitori possono trovarsi e confrontarsi anche su altri progetti e attività, anche strutturate" (Cecilia, mamma e volontaria).*

Condividere il progetto ha consentito di rinsaldare anche il legame tra il Comune e i cittadini che, attraverso questa collaborazione, hanno recuperato un pò di fiducia nei confronti delle istituzioni cittadine:

*"Attraverso questo Accordo di cittadinanza ho visto che il Comune è venuto dove ci sono le persone che lavorano, agiscono in silenzio e che danno un esempio di convivialità e di organizzazione fatta dal basso. Per questo questa esperienza mi piace molto. Io faccio volontariato in altri ambiti ma credo che dove si fa volontariato è sempre utile per avere nuove informazioni e nuove opportunità" (cittadino firmatario di un Accordo di cittadinanza);*

*"Sono stati riallacciati i rapporti anche con gli uffici del Comune a cui in precedenza non si era dato affidamento e fiducia. Io penso che questa cosa debba proseguire e rinsaldarsi. Alcune cose sono ancora da fare ma certamente abbiamo raggiunto anche risultati importanti" (Lorenzo, insegnante volontario).*

L'impegno del Comune e dei cittadini ha generato nuovi progetti nei territori e questi hanno prodotto ricadute positive, sia per la qualità della vita dei singoli che per quella della comunità nel suo complesso. Partecipazione, impegno, capacità d'azione sono le variabili che, nei quartieri, hanno reso possibile l'innovazione nei soggetti, nelle loro relazioni, nelle soluzioni ai problemi:

*"Io fatto amicizia con altre compagne di corso che quando poi loro hanno bisogno io sono andata con loro dal dottore o al mercato*

*perché loro non capiscono niente di italiano” (Mamma partecipante al corso di italiano per straniera);*

*“Sicuramente la soddisfazione viene dall'aver fatto cose per i bambini: il genitore va via e pensa che è bello andare in un posto dove qualcuno fa delle cose...delle cose belle...con una cadenza mensile, proposte diverse...grande fatica ma ti rendi conto che, anche quando le presenze non sono tantissime, hai fatto del buono. E poi il lavoro che si è fatto con il rapporto con il centro sociale...all'inizio faticoso ora meno ma anche loro adesso ci stanno credendo. A volte pensi se stai facendo la cosa giusta, nella direzione giusta. Io ora penso di sì” (Angela, cittadina volontaria);*

*“La cosa che ho sentito parlando con l'insegnante e le donne è che questo corso è diverso perché è stato organizzato nel quartiere e loro abitano qua vicine e poi il fatto del servizio del doposcuola...questo ha aiutato tantissimo tutte a frequentare il corso fino alla fine” (Mariam, coordinatrice associazione);*

*“Ho conosciuto questa idea di rendere gli argini dei luoghi naturalistici e a servizio della mobilità... io non ci avevo mai pensato prima” (Giacomo, cittadino volontario).*

Inoltre è risultato particolarmente apprezzato il metodo di lavoro che ha previsto una condivisione degli obiettivi ma anche delle ‘regole’ e delle risorse in campo, lasciando così aperto un ingaggio delle comunità operativo e trasparente:

*“Io ho in mente un momento ben preciso del percorso che ho fatto ed è stato quando davanti alla cartina il tecnico del Comune ci ha spiegato come loro pensano le ciclabili: ‘vi spiego come facciamo noi, ci sono cose che si possono fare e altre no. Guardiamo la cartina e vi spiego che cosa abbiamo già fatto noi’...in quel momento ho sentito veramente quell'impegno che serve per dare una spinta alla partecipazione da parte del Comune. Quel senso di concretezza del*

*tipo: è già stato fatto questo, noi facciamo questo, si può fare questo” (Giacomo, cittadino volontario);*

*“È stata molto positiva la grande disponibilità dell’Architetto di quartiere e la capacità di mettere in chiaro sin dall’inizio le cose: le risorse sono queste, quello che si può fare è fino lì e se avete delle idee noi siamo qua. Non grandi promesse ma dire sin da subito le cose che si possono fare in modo concreto. Non serve spendere tante parole e grandi promesse ma dire fino a dove possono arrivare gli aiuti e poi vedere se ci sono le idee” (Cecilia, mamma e cittadina volontaria).*

Il modello di valutazione ha scelto di rappresentare gli impatti del programma sul sistema relazionale dei suoi attori attraverso l’individuazione di un **indicatore composto**, formato da tre caratteristiche relazionali: l’importanza della relazione, la volontà di impegno e il livello di soddisfazione ricavato da ciascuno dei firmatari degli Accordi di cittadinanza. Queste caratteristiche sono state considerate come distintive dell’esperienza collaborativa proposta. Dell’indicatore composto è stata misurata, attraverso la somministrazione di un questionario, la variazione tra l’inizio della prima esperienza di Accordo di cittadinanza (T0) e la fine della collaborazione, a conclusione dell’ultimo Accordo di cittadinanza (T2) e sia in rapporto all’esperienza collaborativa condotta con il Comune sia in rapporto alle altre associazioni con cui, per effetto dell’esperienza progettuale condivisa, si è entrati in relazione.

La tabella mostra, innanzitutto, il posizionamento iniziale del capitale sociale e relazionale degli stakeholder del programma (T0): certamente il compito era sfidante dal momento che le tre dimensioni hanno tutte dati di partenza molto alti (quasi 7 per il livello di soddisfazione, oltre 7 per la disponibilità all’impegno e quasi 9 per l’importanza attribuita alle relazioni con il Comune e le associazioni)

La tabella mostra poi il risultato medio di questo indicatore composto alla fine dell’esperienza collaborativa e le sue singole

componenti: complessivamente l'indicatore è aumentato di 0,18, frutto soprattutto di un aumento della soddisfazione ricavata dal rapporto con il Comune in questa attività collaborativa (+0,59) e della disponibilità all'impegno verso il Comune (+0,32). La disponibilità all'impegno verso le altre associazioni resta sostanzialmente stabile mentre diminuisce l'attribuzione di importanza relativamente al rapporto con le associazioni (-0,83), verso il Comune (-0,38) e il livello di soddisfazione verso le altre associazioni (-0,21).

	Da 1 a 10 quanto è importante la relazione con il Comune?	Da 1 a 10 quanto è importante la relazione con le altre associazioni?	Da 1 a 10 quanto impegno investe nella relazione con il Comune?	Da 1 a 10 quanto impegno investe nella relazione con le altre associazioni?	Da 1 a 10 quanta soddisfazione ricava dalla sua relazione con il Comune?	Da 1 a 10 quanta soddisfazione ricava dalla sua relazione con le altre associazioni?
T0	9,00	8,68	7,58	7,04	6,97	6,89
T2	8,62	7,85	7,90	7,10	7,57	6,68
T0-T2	-0,38	-0,83	0,32	0,06	0,59	-0,21

MEDIA/COMUNE T0-T2	0,18
--------------------	------

### ***Il fattore tempo***

Dai dati analizzati finora emerge una sostanziale positività degli indicatori relativi alla partecipazione, al protagonismo e al capitale

sociale e relazionale prodotto all'interno dell'esperienza collaborativa. Occorre tuttavia prestare attenzione al fattore tempo che è stata una caratteristica importante del programma messo in atto dal Comune: l'impegno ad essere protagonisti del bene comune, a realizzare un progetto o a condividere con il Comune il disegno di un'opera pubblica ha richiesto, a cittadini e associazioni, non una presenza una tantum ma una vera e propria continuità di impegno e di disponibilità fattiva. Poiché disponiamo di dati sugli indicatori anche a metà mandato<sup>14</sup> siamo in grado di evidenziare come e se il fattore tempo abbia inciso su questi stessi indicatori.

Come si evince dalla tabella sottostante con il passare del tempo tende a diminuire la partecipazione dei cittadini (dal 74% del 2016 al 64% del 2018 in termini di presenza ai Laboratori) a favore di quella delle associazioni (dal 26% al 36%).

	Al 31/12/2016		Al 31/12/2018	
<i>Stakeholder</i> individuati e contattati nell'ambito del Laboratorio	233		2006	
Presenze totali	678		2602	
Partecipanti unici	349		1540	
- di cui cittadini	257	74%	988	64 %
- di cui associazioni	92	26%	552	36%

Per quanto riguarda la sottoscrizione degli Accordi, mentre il rapporto tra cittadini e associazioni rimane più o meno simile sul totale dei sottoscrittori, si nota invece una flessione relativamente

---

14 *Nel corso del 2016 sono stati raccolti i dati relativi a tutti gli indicatori quantitativi previsti dal modello di valutazione e sono stati realizzate anche le attività di valutazione qualitativa attraverso i focus group con i cittadini e le interviste semi-strutturate con i colleghi.*

significativa di associazioni che, dopo aver partecipato ai Laboratori, decidono di formalizzare l'impegno (97% di adesioni nel 2016 e 78% nel 2018, dato evidenziato nella tabella sottostante).

	<b>Al 31/12/2016</b>		<b>Al 31/12/2018</b>	
Numero di sottoscrittori per ciascun Accordo	173		784	
- di cui cittadini	77	45%	330	42 %
- di cui associazioni	89	51%	431	55 %
- di cui attività economiche	7	4%	23	3 %
Cittadini sottoscrittori/cittadini partecipanti	30%		33%	
Associazioni sottoscrittrici /associazioni partecipanti	97%		78%	

Per quanto riguarda invece i dati di soddisfazione la tabella sottostante mostra come siano in flessione sia la valutazione relativa alle ricadute del progetto sulla comunità e/o il territorio di riferimento (da 82,80% del 2016 al 59,95% del 2018), sia la soddisfazione relativa al rapporto con il Comune, nella figura dell'architetto di quartiere (dal 98% del 2016 all'88% del 2018) e in riferimento alla collaborazione con gli altri servizi del Comune. Aumentano invece la soddisfazione relativamente all'efficacia complessiva dell'Accordo (dal 77% del 2016 all'83% del 2018) e alle leve che l'Accordo ha reso esigibili: le risorse economiche (dal 52% del 2016 al 64% del 2018), le attività di comunicazione e promozione dei progetti territoriali favorite dagli strumenti che il Comune ha messo a disposizione (dal 29% del 2016 al 57% del 2018) e la possibilità di interagire con altre associazioni grazie alle attività collaborative (dal 33% del 2016 al 45% del 2018).

	<b>AL 31/12/2016</b>	<b>Al 31/12/2018</b>
% progetti portati a termine positivamente secondo il capofila del progetto	77,65%	78,58%
% valutazioni positive di efficacia dell'Accordo da parte del capofila sul totale dei progetti	77,39%	83,54%
% di valutazioni positive sulle ricadute del progetto sul territorio/comunità da parte del capofila sul totale dei progetti	82,80%	59,95%
% valutazioni positive nel rapporto di collaborazione con l'Architetto di Quartiere nella progettazione e sviluppo del progetto	98,21%	88,78%
Secondo il capofila del progetto il Laboratorio è stato importante per la presenza dell'Architetto di Quartiere come riferimento dell'Amministrazione e coordinamento tra i firmatari	51,43%	59,86%
Secondo il capofila del progetto il Laboratorio è stato importante perché ha portato maggiore e migliore collaborazione con il Comune e con i diversi servizi comunali	59,64%	53,74%
Secondo il capofila del progetto il Laboratorio è stato importante per le risorse economiche messe a disposizione dal Comune per il progetto	52,84%	64,63%
Secondo il capofila del progetto il Laboratorio è stato importante per la visibilità del progetto (strumenti comunicativi del Comune)	29,29%	57,14%
Secondo il capofila del progetto il Laboratorio è stato importante perché ha	33,27%	45,58%

portato maggiore e migliore collaborazione tra associazioni e cittadini		
---	--	--

Infine prendiamo in considerazione il capitale sociale: le tre variabili testate subiscono infatti variazioni negative tra il T1<sup>15</sup> e il T2 (-0,70 e -0,89 nell'attribuzione di importanza della relazione con Comune e associazioni, -0,44 e 0,64 nell'impegno dedicato alla relazione con il Comune e con le altre associazioni e -0,13 e 0,65 nella soddisfazione ricavata dalla relazione con l'istituzione e con le altre associazioni) a fronte del fatto che erano invece tutte di segno più tra l'inizio e la fine della prima esperienza collaborativa. Da qui una media di variazione del capitale sociale che mentre è di +0,61 tra il T0 e il T1, diventa di +0,18 nella variazione tra T1 e T2.

	Da 1 a 10 quanto è importante la relazione con il Comune?	Da 1 a 10 quanto è importante la relazione con le altre associazioni?	Da 1 a 10 quanto impegno investe nella relazione con il Comune?	Da 1 a 10 quanto impegno investe nella relazione con le altre associazioni?	Da 1 a 10 quanta soddisfazione ricava dalla sua relazione con il Comune?	Da 1 a 10 quanta soddisfazione ricava dalla sua relazione con le altre associazioni?
T0	9,00	8,68	7,58	7,04	6,97	6,89
T1	9,32	8,73	8,33	7,74	7,70	7,33
T2	8,62	7,85	7,90	7,10	7,57	6,68

T0-T1	0,32	0,05	0,76	0,70	0,73	0,44
T1-T2	-0,70	-0,89	-0,44	-0,64	-0,13	-0,65

15 il T1 rappresenta la rilevazione degli indicatori a metà mandato (2016).

T0-T2	-0,38	-0,83	0,32	0,06	0,59	-0,21
MEDIA/COMUNE T0-T1	0,60					
MEDIA/COMUNE T0-T2	0,18					

Rispetto al fattore tempo, ciò che sembra emergere è la necessità di una riflessione sulle modalità con cui il Comune interpreta e gestisce la collaborazione civica: la diminuzione di partecipazione civica (soprattutto per da parte dei cittadini) e di responsabilità civica (soprattutto da parte delle associazioni) possono essere lette come reazioni fisiologiche all'investimento di tempo ed energie che il protocollo collaborativo richiedeva. Emerge poi che è la soddisfazione rispetto alla collaborazione con il Comune a registrare una flessione significativa, forse a causa della difficoltà, per l'ente, di mantenere sempre le promesse o essere all'altezza delle aspettative generate dal rapporto collaborativo.

Queste considerazioni suggeriscono un alleggerimento dell'impegno richiesto, magari attraverso una semplificazione del protocollo, e un maggior orientamento verso la soddisfazione delle richieste avanzate dai cittadini, sia in termini di tempistiche che di qualità degli interventi.

## 2.2 La collaborazione per innovare i territori

### *L'innovazione nelle soluzioni*

*“L'innovazione sociale facilita una devoluzione di potere ai governi locali, il potenziamento del ruolo del terzo settore e il protagonismo degli utenti dei servizi” [Ostanel 2017].*

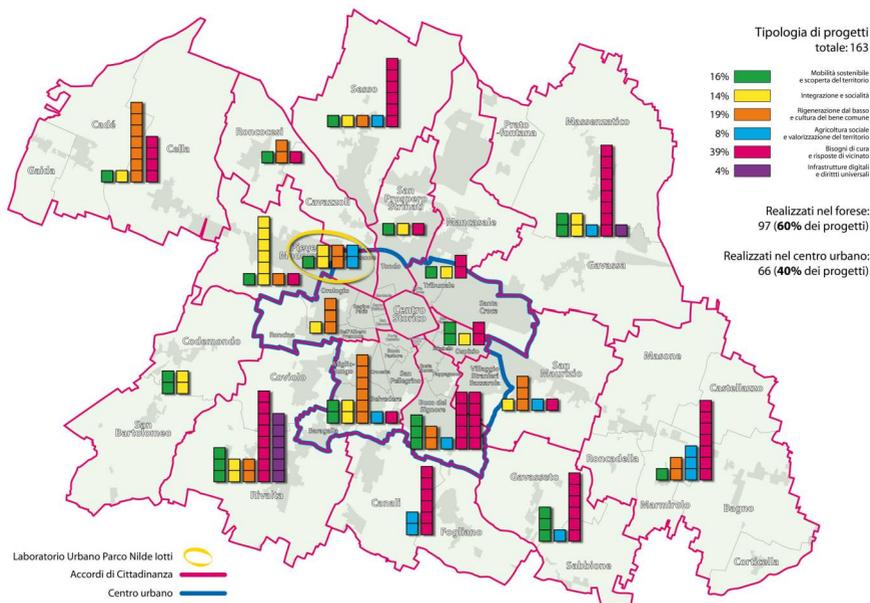
Fino ad ora abbiamo visto come l'esperienza collaborativa abbia generato partecipazione ad una esperienza di governo della cosa pubblica e abbia prodotto nuove opportunità relazionali generate nell'ambito dei progetti condivisi realizzati nei quartieri.

In questo capitolo vogliamo proporre un'analisi qualitativa delle caratteristiche più interessanti e ricorsive dei progetti realizzati nell'ambito dell'esperienza collaborativa con l'obiettivo di individuare gli elementi di innovazione sia nella dimensione generativa (**innovazione di processo**) che in quella relativa alle soluzioni di servizio realizzate nei territori (**innovazione di prodotto**).

La nostra esperienza sul campo ci ha insegnato come la collaborazione tra il pubblico-Comune e il pubblico-comunità, in tutte le fasi dell'azione progettuale, abbia spesso modificato il sistema di regole, la combinazione delle risorse in campo per dare vita ai progetti e la responsabilità e il ruolo degli attori producendo, quindi, soluzioni parzialmente inedite. Da qui l'ipotesi che la **governance collaborativa** possa rappresentare uno strumento di innovazione per le politiche pubbliche sia nella dimensione degli output di *policy* che in quella dei processi che li producono. Inoltre la *governance* collaborativa genera impatti sociali e rappresenta un potenziale di cambiamento sistemico e di lungo termine perché ha nel fattore collaborativo il principale driver di innovazione. In tal senso:

*“La sfida del policy maker è di identificare quale idee sono le più promettenti da portare nella fase pilota [...] e che potrebbero essere scalate per raggiungere cambiamenti di sistema” [Ostanel 2017, p.20].*

Il totale dei progetti è pari a 163, realizzati nei territori con caratteristiche diverse in termini tipologici, dimensionali, gestionali, spaziali, sociali e culturali ma detengono una forte propensione alla ‘trasversalità’, trattando tematiche multi disciplinari che integrano più aspetti di un contesto territoriale: dall’ambiente, al paesaggio fino all’educazione e l’economia circolare. In generale è possibile distinguere tra progetti di cura della città, intesa come cura dello spazio pubblico e come manutenzione del territorio, e i progetti di cura della comunità, intesa come dotazione di servizi alla persona e di opportunità di crescita, sviluppo e socializzazione dei suoi componenti. In questi progetti il contenuto d’innovazione si materializza grazie alla contaminazione sia della dimensione spaziale che di quella sociale, anche per effetto dell’approccio alla pianificazione strategica che il programma ha adottato. Di seguito una descrizione dei cluster individuati entro cui si sviluppano i progetti e i tratti distintivi d’innovazione sociale.



## Mobilità sostenibile e scoperta del territorio<sup>16</sup>

I progetti di **Mobilità sostenibile** interessano la sfera degli spostamenti interni ai quartieri o, più in generale, alla città e hanno lo scopo di ridurre gli impatti ambientali, sociali ed economici generati principalmente dai mezzi privati “tradizionali”. Si tratta di interventi volti a rafforzare la mobilità alternativa a piedi, in bicicletta, con i mezzi di trasporto pubblico o con i mezzi di trasporto privato condivisi – nondimeno la combinazione ottimale di vari sistemi di trasporto. I progetti riguardano percorsi pedonali e piste ciclabili nonché interventi per una mobilità lenta e a impatto zero come la realizzazione di una rete sentieristica urbana volta a

<sup>16</sup> *Progetti esemplificativi dell'approccio: Percorsi di storia nel paesaggio (Sesso), Greenway Rio della Vasca (Rivalta), Valorizzazione territoriale ed educazione ambientale attraverso percorsi di biodiversità e mappatura di percorsi sicuri tra le frazioni (Masone), Strada della biodiversità (San Bartolomeo), Trasporto di comunità (San Bartolomeo).*

collegare la città con i comuni circostanti valorizzando la cosiddetta Cintura Verde e i suoi tre parchi fluviali.

Il contenuto d'innovazione sociale che accomuna alcuni progetti di mobilità sostenibile sviluppati nei quartieri si sostanzia nelle modalità incrementalmente di costruzione di soluzioni 'alternative' con i cittadini che, in certe specifiche fattispecie, risultano di maggiore efficacia ed efficienza rispetto a procedure consolidate in capo all'ente pubblico.

La pianificazione urbanistica e le relative procedure legate all'acquisizione e programmazione degli interventi di mobilità comporta spesso modalità complesse ed onerose in termini attuativi. Integrare in modo 'collaborativo' procedure più strutturate con pratiche temporanee che rispondono ad esigenze ed opportunità immediate rappresenta un'innovazione di processo con una potenziale scalabilità per altre fattispecie. In tal senso, i percorsi rurali sviluppati grazie ad una stretta collaborazione con il Club Alpino Italiano e con il Consorzio di Bonifica dell'Emilia Centrale rappresentano una modalità interessante in cui i cittadini partecipano attivamente alla co-progettazione del percorso rispondendo a bisogni locali, come la mancanza di connessione tra frazioni, e al contempo individuando soluzioni celeri grazie alla disponibilità di enti pubblici, imprese e privati nel concedere temporaneamente spazi di fruizione. Tale modalità permette di verificare il reale utilizzo procedendo parallelamente e, se necessario, all'avvio di procedure di acquisizione e di trasformazione consolidate attraverso modalità tradizionali.

Nel caso dei percorsi rurali, il disegno nasce dall'incontro tra le concrete possibilità spaziali dei luoghi con l'attività di ascolto delle esigenze di mobilità dolce nelle frazioni rurali valorizzando argini, carraie di aziende agricole, terreni di privati, per connettere i residenti con i luoghi della socialità dove si svolgono le principali attività della frazione come scuole, spazi sportivi e religiosi. In alcuni

casi, i percorsi nel paesaggio sono stati l'occasione per rigenerare la memoria storica di alcuni contesti rurali diventando infrastrutture cognitive per avviare processi di riscoperta del paesaggio e della sua storia attivando iniziative di educazione e sostenibilità.

## **Rigenerazione dal basso e cultura del bene comune**<sup>17</sup>

Gli interventi di **Rigenerazione urbana** riguardano i progetti di Cura della Città che prevedono azioni di recupero e valorizzazione del patrimonio e dello spazio pubblico in contesti urbani complessi e degradati. In genere, si tratta di progetti attenti alla sostenibilità e alla salvaguardia degli elementi caratteristici del paesaggio circostante senza prevedere nuovo consumo di suolo agricolo. Elemento fondante della rigenerazione degli edifici o degli spazi è l'integrazione delle opere con interventi di natura culturale, sociale, economica e ambientale, finalizzati ad un miglioramento della qualità della vita, nel rispetto dei principi di sostenibilità ambientale e di partecipazione.

Le azioni di cura e di rigenerazione dei beni comuni si sono condensate all'interno di processi di rivitalizzazione e animazione dei luoghi di socialità rappresentati principalmente da spazi pubblici. La lettura percettiva dei luoghi sviluppata nella fase di ascolto dei territori ha evidenziato spesso spazi di aggregazione, come parchi e piazze ma anche frammenti urbani dimenticati, come potenziali nodi di rigenerazione. Un esempio in questo senso è rappresentato dal progetto sviluppato in collaborazione con Enel

---

<sup>17</sup> *Progetti esemplificativi dell'approccio: Luce dall'energia colore dalla fantasia, (Buon Pastore, San Pellegrino, Crocetta), Parco senza nome (Rosta), Scoprire il parco attraverso i sensi (Parco Nilde Iotti), Quartiere giardino 2017: coltivare lo spazio pubblico per la socialità (San Pellegrino), Il parco come laboratorio di relazioni (Regina Pacis), Rigenerazione dello spazio pubblico: progetto "Noi e il parco" (Cavazzoli), Laboratorio civico Foscato (Regina Pacis, Bell'albero-Premuda, Orologio, Roncina).*

Distribuzione dove, in collaborazione con scuole e presidi socio-educativi, sono state recuperate, attraverso la street art, numerose cabine di distribuzione dell'energia.

In generale, la dimensione spaziale nei vari casi progettuali è stata interpretata come leva capace di generare nuove forme di coesione sociale anche attraverso attività ricreative, educative e culturali.

In molti contesti connotati da una scarsa coesione sociale, i progetti di cura dello spazio pubblico hanno convogliato i cittadini attivi e altri attori del territorio all'interno di processi di progettazione, realizzazione o gestione urbana. L'ingaggio ha costituito un nodo fondamentale per produrre coesione sociale attraverso un percorso di qualificazione estetica dello spazio pubblico. Esemplicativo di questo approccio è il lavoro svolto nella frazione di Masone dove sono state avviate piccole esperienze di restyling in prossimità del centro sociale di zona attraverso percorsi di arte pubblica, in cui gli abitanti sono diventati parte attiva nella definizione dei contenuti rappresentati. Nel caso di Roncesesi, gli abitanti hanno avviato un percorso di arte pubblica attraverso la realizzazione in auto-costruzione della porta d'ingresso della loro frazione. Stessa cosa a Cella, dove un parco importante per il luogo è stato in parte completato attraverso il coinvolgimento dei cittadini nella fase di realizzazione.

In generale, le attività di cura dello spazio hanno riguardato pratiche spontanee di micro-rigenerazione urbana concentrate nel cuore di luoghi simbolici dei quartieri come piazze, parchi e centri sociali. Le attività in molti casi hanno integrato la dimensione fisica con attività di carattere socio-educative per rispondere alla mancanza di servizi e attività commerciali e la disgregazione intergenerazionale tra le varie comunità presenti nel quartiere. La carenza di servizi ha spinto, ad esempio, il centro sociale Foscatò ad aprirsi verso l'esterno ospitando uno spazio creativo e didattico per i bambini del quartiere unendo questa azione con le operazioni di cura dello

spazio urbano. Al tempo stesso, è stata sviluppata un'indagine nel quartiere per analizzare i bisogni dei suoi abitanti legati al problema della desertificazione commerciale. La raccolta di circa 150 questionari è stata la base conoscitiva che ha portato alla definizione di soluzioni temporanee finalizzate alla carenza di rivenditori di generi alimentari di prossimità. In tal senso, la rigenerazione partecipata ha facilitato il superamento dello stato di abbandono di alcuni luoghi della città, ha innescato processi di rivitalizzazione urbana, ha stimolato le comunità a immaginare nuove forme di cura dei beni comuni e ha intercettato le competenze e la creatività dei territori.

### **Agricoltura sociale e valorizzazione del territorio<sup>18</sup>**

Le opere di **Resilienza, sostenibilità, energia** caratterizzano, in particolare, l'agricoltura, la sfera dell'efficientamento energetico e l'adattamento ai cambiamenti ambientali. I settori di intervento sono, per esempio: il rinnovo impiantistico e l'adeguamento strutturale degli edifici pubblici, la sostituzione dei impianti di illuminazione pubblica obsoleti con tecnologia a led, gli orti sociali urbani, la creazione di oasi naturalistiche e di itinerari alternativi quali la Strada della Biodiversità.

La progressiva crescita urbana e la significativa riduzione delle aree agricole del territorio protratta fino alla crisi economica e finanziaria del decennio scorso ha spinto il Comune di Reggio Emilia ad attuare una revisione del proprio strumento urbanistico, con una riduzione di molte superfici edificabili attraverso la cancellazione di oltre 2 milioni di mq di aree urbanizzabili e 46.000 mq di superficie di vendita.

---

<sup>18</sup> *Progetti esemplificativi dell'approccio: Parco frutteto (Castellazzo), Agricoltura sociale: coltivare il parco (Parco Nilde Iotti), Parco Commestibile (Canali), Il direzionale San Pellegrino si fa campagna cominciando dai tetti (San Pellegrino).*

Rispetto a questo scenario, l'agricoltura peri-urbana ha rappresentato una modalità di valorizzazione degli spazi aperti anche come risposta all'esigenza di ricucire la comunità locale attivandola in prima persona nella produzione e acquisto responsabile di prodotti agricoli. In questo senso, l'esperienza di Parco Nilde Iotti è emblematica di un non-luogo esito di una grande fallimento immobiliare, in cui i cittadini ripensano un riscatto 'culturale' attraverso lo sviluppo di un progetto di agricoltura sociale.

L'agricoltura è spesso intesa in varie progettualità nei quartieri come modello di valorizzazione del suolo abbandonato, degradato e in attesa di urbanizzazione, in cui la componente d'innovazione può essere fondata sulla dimensione sociale come leva per creare aggregazione, cura e presidio del luogo intorno ai temi del cibo e della produzione alimentare sostenibile. In tal senso, la componente sociale favorisce l'aggregazione intorno alla vendita e produzione collaborativa di prodotti del territorio a basso impatto ambientale e diviene strumento per innovare, lavorando su un luogo reale di sperimentazione per la co-gestione dello spazio di produzione.

La coltivazione diviene quindi strumento di coesione sociale e nuove forme di produzione condivisa: Reggio Emilia ha attivato 11.500 mq di orti comunali come mezzo per rivalorizzare aree inutilizzate, e promuovere nuove forme di integrazione e coesione sociale attraverso la cura del verde e la pratica agricola. Questa modalità, spesso affiliata alla presenza di centri sociali, è stata affiancata da altre esperienze svolte nei quartieri dove sono stati avviate delle pratiche agricole innovative con forme gestite direttamente da soggetti privati specializzati, come nel caso del Parco Commestibile, o da cittadini volontari, come nella frazione di Castellazzo, dove il senso di comunità è stato materializzato attraverso la costruzione di uno spazio alberato da condividere come luogo educativo per le scuole e di fruizione per i cittadini.

## **Integrazione e socialità<sup>19</sup>**

Il contenuto d'innovazione che accomuna alcuni progetti di socialità orientati esplicitamente a percorsi d'integrazione interculturale nei quartieri si sostanzia attraverso diverse forme che incidono sia sul processo di costruzione della politica pubblica che nelle modalità di co-progettazione del servizio in un'ottica collaborativa. Quest'ultima è intesa come modalità in cui l'utente diviene parte integrante nella fase di pensiero e di attuazione del servizio.

Il Laboratorio di cittadinanza ha rappresentato lo strumento attraverso il quale rafforzare l'offerta educativa decentrata attraverso, ad esempio, progetti orientati all'insegnamento della lingua italiana. L'ascolto del territorio ha fatto emergere bisogni diffusi la cui risposta da parte dei servizi comunali esistenti non garantiva, in parte, un'efficace soluzione come ad esempio per alcuni quartieri posizionati in ambiti periferici della città. Paradossalmente, la collocazione dei corsi d'italiano in luoghi centrali della città rappresentava un problema per molti utenti, come le donne straniere con bambini, in quanto difficilmente raggiungibili dagli interessati, spesso carenti di mezzi di spostamento individuali e con criticità legate anche al contesto culturale di riferimento.

Il primo passaggio è stato quello di lavorare per fasi incrementali con la costituzione di servizi linguistici decentrati essendo, la lingua, il mezzo principale di integrazione e comunicazione. Questo passaggio è stato attivato nelle parti della città dove erano presenti tali esigenze, innestando il progetto con le risorse locali in termini di rete sociale e spaziale. In tal senso, è stato avviato un servizio aggiuntivo e gratuito di baby-sitteraggio avviato attraverso il supporto degli attori locali in base al quartiere di attivazione: questa

---

<sup>19</sup> *Progetti esemplificativi dell'approccio: Collaborare. Cittadini e richiedenti asilo insieme per la cura del verde (Pieve), Mamme a scuola (Cella), Matilde nel Mondo (S. Pellegrino), Laboratorio civico Foscato (Regina Pacis, Bell'albero-Premuda, Orologio, Roncina).*

soluzione ha permesso anche a categorie fragili come donne con bambini di frequentare le lezioni d'italiano.

La relazione con le risorse del quartiere ha permesso anche di agire in seconda battuta attraverso un processo di empowerment, innestando l'insegnamento delle lingua con nuove discipline formative legate ad esempio alla cucina o alla sartoria e sviluppate in base alle vocazioni dei partecipanti: queste attività possono rappresentare veicoli di emancipazione attraverso, ad esempio, la costruzione di futuri potenziali progetti imprenditoriali. Una modalità innovativa d'integrazione è stata avviata anche con attività svolte con i richiedenti asilo, che hanno collaborato con i volontari del verde nei quartieri per la cura dello spazio pubblico avviando attività di scambio e l'incremento di competenze lavorative.

## **Bisogni di cura e risposte di vicinato<sup>20</sup>**

Le progettualità relative al welfare, ben il 39% del totale dei progetti realizzati, sono partite da un ascolto puntuale dei bisogni della comunità, in particolare per quanto riguarda l'esigenza di potenziare i servizi alla persona alla scala di quartiere. Nuove forme di welfare di vicinato hanno potenziato l'offerta di opportunità nei territori decentrati, contando spesso sulle risorse di comunità per la fase di avvio e gestione. Associazioni e cittadini attivi sono parte integrante

---

<sup>20</sup> *Progetti esemplificativi dell'approccio: Bimbinrete (Marmiolo), Socialità' e partecipazione in rete: "la bellezza dei luoghi in-comune" (S. Prospero), Casa della partecipazione: apertura e animazione con bookcrossing e teatro (Rivalta), HUB ROSTA/PIATTAFORMA VIA WYBICKI (Rosta Nuova), Riconoscersi. "Bibliotecando" al Carrozzone (Carrozzone), Centro sociale Venezia: nuovo luogo polifunzionale e di servizio (S. Maurizio), Condividere per 'educare insieme' (Cella/Cadè), Maggiore Coesione sociale: progetto "Mettiamoci in circolo" (Roncoesi/Cavazzoli), Tre ville a teatro: laboratorio e rassegna teatrale (Rivalta), La polveriera come hub di comunità e portierato sociale: welfare e nuovi servizi di quartiere (Ospizio), Un nuovo collettore di comunità (Cadè).*

della fase di progettazione dell'iniziativa e del relativo processo di erogazione, conferendo alle singole soluzioni intraprese caratteristiche peculiari, perché radicate nel contesto e coerenti con il bisogno specifico del luogo. La dimensione collaborativa diviene pertanto il principio cardine di queste progettualità, integrando l'offerta tradizionale garantita esclusivamente dall'ente pubblico e spesso non totalmente aderente e capillare rispetto alle esigenze dei territori.

L'offerta collaborativa di nuovi servizi ha innestato e rivitalizzato diverse tipologie di spazi fisici a partire dai centri sociali della città, sperimentando la loro riconversione come potenziali hub di comunità. Questa possibilità va letta necessariamente alla luce della rete diffusa di 28 centri sociali, con una superficie coperta complessiva di 14.220 mq, che presentano crescenti difficoltà nella gestione delle strutture ed un trend esponenziale di invecchiamento dei soci. In alcuni di essi sono stati sperimentati forme embrionali di hub di comunità, leggendo le caratteristiche del contesto e le vocazioni dei singoli luoghi coinvolti.

Il centro sociale Venezia prossimo al campus San Lazzaro dell'Università di Modena e Reggio è stato in parte riconvertito come luogo attrezzato di studio per accogliere gli studenti data la carenza di adeguati servizi negli spazi universitari. Il Carrozzone, forte di una relazione con le scuole del quartiere, si è riscoperto come luogo a forte vocazione educativa con l'ideazione di una biblioteca di quartiere, basata sullo scambio di libri, a cui sono connesse molte attività di narrazione, gioco, svago, cultura e educazione ambientale. Nella frazione di Marmirolo e nel quartiere Foscatò, i centri sociali si sono configurati come nodi funzionali per il quartiere attraverso lo sviluppo di una ludoteca pensata a partire dalle esigenze espresse da molte famiglie della zona preoccupate per la carenza di attività pomeridiane extra scolastiche per i loro bambini.

In ambito urbano, lo sforzo è stato quello di potenziare spesso le realtà esistenti costruendo delle relazioni forti con il tessuto sociale del quartiere. Una sperimentazione in tal senso è avvenuta presso la Polveriera, con la costituzione di un servizio di portierato sociale come punto di riferimento dove realizzare attività e servizi sperimentali per il quartiere come luogo di informazioni e ascolto dei bisogni, punto di recapito per distribuzione pacchi e consegne di spesa a domicilio, servizi alla persona e supporto per piccoli lavori di manutenzione.

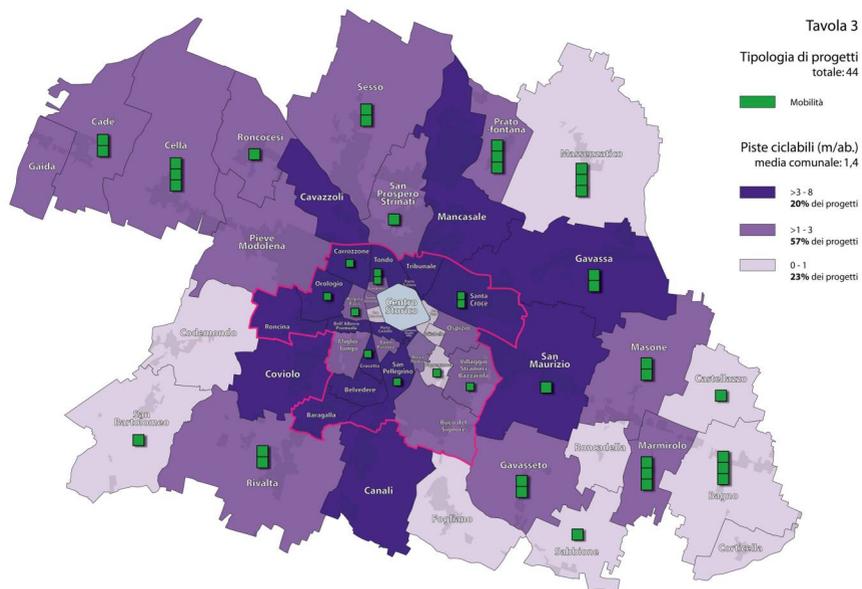
### **Infrastrutture digitali e diritti universali**

Produrre una transizione digitale alla scala di quartiere come strumento per rispondere a criticità strutturali legate al tema della coesione sociale e territoriale nella città di Reggio Emilia è stata l'oggetto di un'esperienza molto importante per il programma **Quartiere, bene comune** con il progetto Coviolo Wireless.

L'obiettivo è quello di garantire un diritto di cittadinanza digitale a tutti i quartieri della città che presentano assetti differenti in termini di accessibilità digitale. Nel caso pilota di Coviolo, il centro sociale è stato riconfigurato come 'provider di comunità', proposto e realizzato nel 2015 da un gruppo di cittadini soci affiliati. In quel contesto infatti, il centro sociale si è fatto interprete di esigenze diffuse tra i residenti relative alla scarsa qualità del servizio internet, perché in 'area grigia' e quindi non coperto degli investimenti degli operatori privati di telefonia. Lo scopo del progetto ha quindi riguardato il superamento del digital-divide su scala di quartiere, permettendo un accesso alla rete internet da parte dei cittadini aderenti. Il Comune si è fatto promotore di un processo di scalabilità territoriale dell'esperienza del progetto in altri quartieri della città posizionati in zona grigia replicando il modello nei centri sociali di Massenzatico e Fogliano.

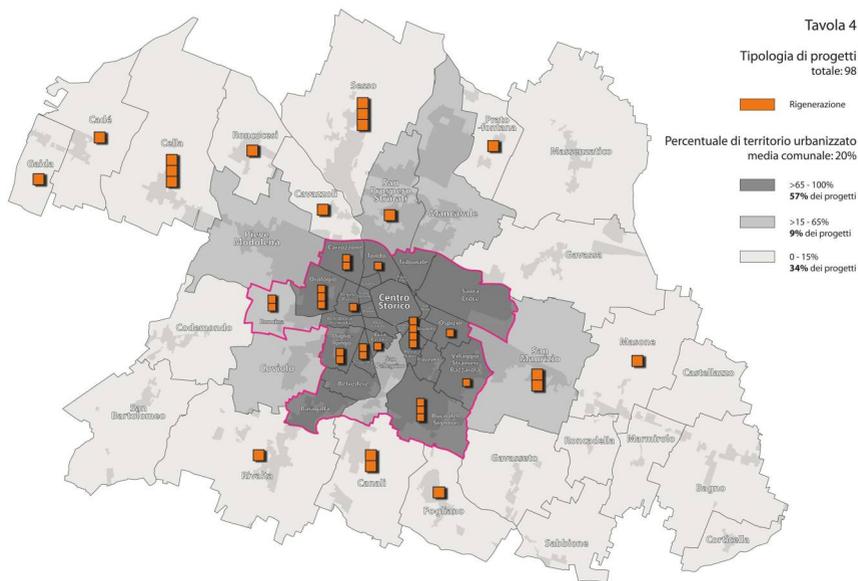






Le opere di **rigenerazione urbana** si distribuiscono invece all'interno della cosiddetta città compatta o consolidata, ma anche nelle frazioni poste a sud di essa e nel quadrante Nord-Ovest del territorio comunale. La città compatta è un territorio ad alta densità demografica e urbanistica con trascurabili porzioni di territorio agricolo (*tavole 1 e tavola 4*): è quindi naturale che si sia registrata una domanda significativa di interventi di rigenerazione urbana, in grado di modificare e migliorare lo spazio pubblico e la sua fruizione. Le frazioni collocate subito a sud della città compatta, ossia Rivalta, Canali e Fogliano, presentano caratteristiche simili al tessuto cittadino consolidato di cui diventano naturali "appendici" urbane. Questo fenomeno fa sì che progetti di rigenerazione urbana si distribuiscono, per "estensione", anche in questi territori di "margine" del centro urbano compatto. Il quadrante Nord-Ovest della città comprende, invece, le frazioni interposte fra Gaidà e Villa Sesso: è un territorio piuttosto rado e a bassa densità demografica che risente degli annosi problemi legati al traffico automobilistico e

della collocazione periferica rispetto al tessuto urbano cittadino, elemento che ha implementato la domanda di rigenerazione degli spazi attraverso interventi sia in opere pubbliche sia in attività sociali e educative integrate alla Cura della Comunità.

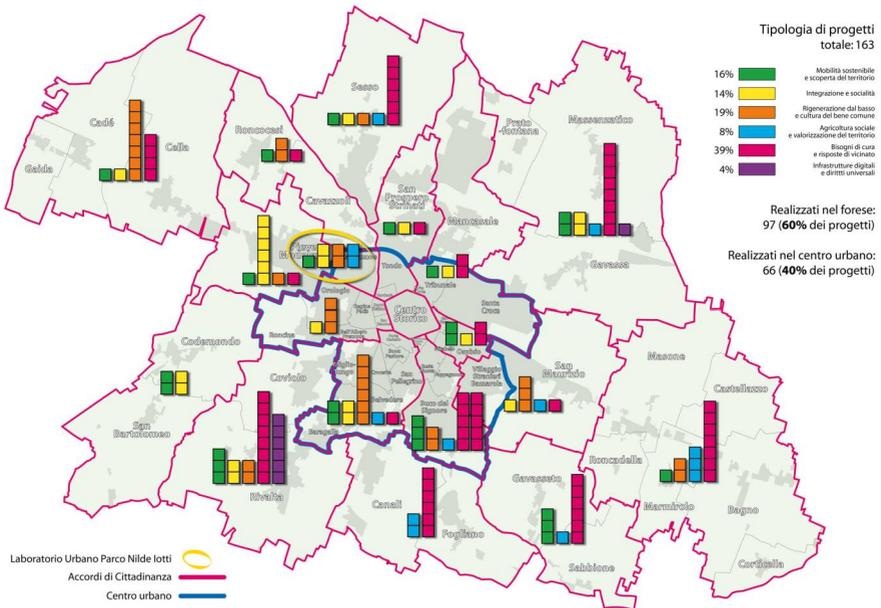


Circa un progetto su 10 appartiene alla categoria della **resilienza** ma e non vi sono evidenti ragioni “geografiche” che giustifichino una tendenza ad essere attuati in un determinato quadrante della città o in una zona più o meno vicina al centro urbano. Si tratta di interventi puntuali distribuiti su tutto il territorio comunale anche se prevalentemente al di fuori della cosiddetta città compatta (*tavole 1 e 4*). In ogni caso, essendo numericamente residuali, possiamo considerarli non in relazione diretta con fattori di tipo territoriale, urbanistico o socio-demografico.

Se osserviamo adesso la distribuzione territoriale dei progetti di **cura della comunità** si evidenzia come il 60% abbia interessato il forese, cioè i quartieri che si collocano al di fuori della città

compatta. In questo senso il dato maggiormente significativo riguarda i progetti relativi al welfare (bisogni di cura e risposte di vicinato).

Come si evince dalla *tavola sottostante*, questi progetti si sono concentrati prevalentemente al di fuori del centro urbano, nelle frazioni più lontane dal cuore della città. Rispondendo alla domanda dei cittadini, l'azione della policy ha probabilmente colmato un gap tra esigenze di intervento e cura sui target deboli e attuale offerta di servizi.



Anche il dato relativo ai progetti di integrazione per immigrati conferma questa distribuzione territoriale: i progetti di integrazione si sono sviluppati maggiormente negli ambiti territoriali con un reddito medio pro-capite uguale o al di sotto della media comunale (*tavole 2 e 4 sottostanti*) e con un'alta percentuale di stranieri. Caso eclatante è l'ambito di Pieve Modolena-Carrozzone, un contesto



## ***L'innovazione nei processi generativi***<sup>21</sup>

Nel paragrafo precedente abbiamo messo in luce alcune caratteristiche distintive che accomunano i principali cluster dei progetti realizzati nei quartieri, grazie all'adozione di un protocollo metodologico basato su un approccio *multistakeholder* e sul principio della responsabilità civica. In particolare, le iniziative che oggi punteggiano il territorio di Reggio Emilia grazie all'azione collaborativa intrapresa da **Quartiere, bene comune** hanno evidenziato la capacità del progetto di considerare alcuni elementi chiave: la lettura dei bisogni sociali che non trovano soddisfazione nelle soluzioni già presenti nel sistema dell'offerta, la valorizzazione degli elementi di contesto presenti nel territorio, quali ad esempio le soggettività attive e i luoghi fisici, l'attivazione di un processo partecipativo in grado di coinvolgere gli attori direttamente interessati dalle iniziative di innovazione, la progettazione e implementazione di risposte ai bisogni in grado di generare impatto sociale. Questo modello di intervento può essere assimilato a un modello di innovazione sociale? Questo modello può consentire risultati di sistema, individuando le dimensioni di scalabilità organizzativa e territoriale dei progetti più interessanti? E ancora, questo modello quale impatti sociali produce?

Da queste domande è nata la ricerca realizzata in collaborazione con l'Università di Modena e Reggio Emilia tra la fine del 2018 e i primi mesi del 2019 e condotta attraverso uno studio qualitativo basato su fonti documentali quali, ad esempio, i materiali di comunicazione realizzati dal Comune, i report raccolti nel corso dei Laboratori di cittadinanza e le schede dei progetti sottoscritti negli Accordi, i report di *accountability*. Oltre all'analisi documentale sono state

---

<sup>21</sup> Il presente capitolo fa riferimento alla ricerca *'Qua, Quartiere, bene comune. Verso un modello di analisi della scalabilità e dell'impatto dell'innovazione sociale'*, report di ricerca a cura di Fabrizio Montanari, Damiano Razzoli, Matteo Rinaldini (Unimore) ed è tratto da un articolo di Fabrizio Montanari in corso di pubblicazione sulla rivista *'Impresa sociale'*

effettuate 29 interviste approfondite a soggetti coinvolti nel progetto ma con diversi ruoli (responsabili di progetti, volontari, beneficiari) e protagonisti di esperienze selezionate sulla base della loro rappresentatività, al fine di includere iniziative che hanno avuto diversi gradi di successo (quindi anche iniziative che hanno presentato forti criticità) e una copertura omogenea degli ambiti territoriali coinvolti nei progetti.

L'analisi delle interviste ha messo in luce come, seppur focalizzati sulle peculiarità di contesti specifici (il singolo quartiere o più spesso alcuni elementi di esso) e riguardanti tematiche eterogenee, nei progetti analizzati esistono competenze distintive, ovvero caratteristiche ricorsive e trasversali che ne costituiscono gli elementi in grado di incidere sulla loro scalabilità, sia temporale che organizzativa.

Queste caratteristiche sono:

**1. Nuova socialità e nuovi spazi:** per nuove socialità si deve intendere la volontà di pensare a nuovi modi di stare insieme tra le persone, per rilanciare relazioni di solidarietà tra cittadini, fornire strumenti di risposta ai bisogni sociali e anche per connettersi in modo più efficace con l'amministrazione pubblica. Si tratta di un elemento importante, in quanto si focalizza sulla capacità di creare e mantenere strutture relazionali dense e stabili votate a trovare soluzioni a bisogni emergenti:

*“La ludoteca ci ha aiutato a integrarci nel paese visto che siamo qui da poco e a mostrare al piccolo (il figlio) cosa vuole dire socializzare, visto che vede la mamma parlare con altre persone” (intervistata #11).*

L'elemento dei nuovi spazi, invece, si riferisce alla capacità di riscoprire e rigenerare luoghi non più utilizzati dalla comunità, ma

potenzialmente funzionali a costruire esperienze e a stimolare relazioni di solidarietà:

*“Ci siamo resi conto che nel corso delle attività del progetto che non riuscivano a far partecipare il quartiere come volevamo perché manca un luogo di aggregazione comune a cui partecipare” (referente di progetto Parco Commestibile);*

*“Abbiamo visto che c’era uno spazio adibito a ludoteca ma non più utilizzato; abbiamo pensato che, se l’avessimo sistemato, avrebbe permesso a molte persone di stare insieme: le famiglie si sono impegnate per sistemarlo, da allora ci si trova ogni settimana con i bambini ed è diventato elemento cardine della comunità” (intervistata #10).*

Ai fini della scalabilità di un progetto, questo elemento è rilevante in quanto gli spazi costituiscono un punto di riferimento cognitivo e identitario importante, modellando anche il senso di appartenenza a un territorio (Relph, 1976).

**2. Obiettivi chiari e bisogno sociale:** per quanto riguarda gli obiettivi risulta di primaria importanza declinare in modo preciso la *mission* che si vuole realizzare nei termini di rilevamento e soddisfazione della domanda di bisogni espressi dalla comunità di riferimento, al fine di garantire l’*empowerment* e favorire un radicamento collettivo del progetto:

*“Ci siamo resi conto, come comunità, che i nostri figli avevano diritto di ricevere quello che noi stessi avevamo ricevuto dai nostri genitori, e continuare a tramandare il senso di comunità” (referente di progetto Parco Frutteto);*

*“Il successo del modello è in relazione al livello di gradimento dei cittadini: si è risposto alla loro domanda di prodotti coltivati vicino alle loro case, verdura e frutta di stagione, di qualità, a costo calmierato” (referente di progetto Parco Commestibile).*

**3. Mappatura iniziale e continua e realtà organizzata:** se la definizione degli obiettivi e l'individuazione di un bisogno rappresentano due elementi da tenere sempre in considerazioni, dal punto di vista dell'approccio da adottare è emersa la criticità di due elementi: la realizzazione di una mappatura del territorio e la costituzione di una realtà organizzata. Per mappatura si intende lo studio e la verifica delle peculiarità del quartiere in termini di conformazione fisica, di conformazione delle reti sociali e di composizione sociodemografica. Si tratta di un passaggio centrale, in quanto mappare i fattori contestuali aiuta a costruire proposte più coerenti, fattibili e funzionali:

*“Senza uno studio e un’analisi preliminare, non saremmo riusciti a capire come mettere a terra le nostre idee: ci serviva capire le persone e le strutture che animano il quartiere” (referente di progetto Coltivare il parco Nilde Iotti).*

Oltre alla mappatura, la replicabilità di un progetto è facilitata dall'attivazione di una realtà organizzata per il coordinamento di tale progetto. Per realtà organizzata si intende la strutturazione di una forma di coordinamento che implichi un qualche grado di formalizzazione e che permetta di evitare un'eccessiva personalizzazione. Dalle analisi, infatti, è emerso che nei progetti che hanno avuto maggiore efficacia i volontari si sono dati una qualche forma strutturata di coordinamento, ad esempio creando un'associazione oppure appoggiandosi a un centro di aggregazione o a una realtà (parrocchia, società sportiva, ecc.) preesistente sul territorio:

*“Per fare in modo che il progetto possa essere messo in pratica e inizi a sviluppare relazioni, serve una forma organizzata, altrimenti non vi è responsabilità comune” (Architetto di quartiere 6).*

**4. Motivazione, reti di reciprocità, gestione del tempo:** con riferimento alla natura processuale dell'innovazione sociale, le analisi dei progetti territoriali hanno evidenziato tre elementi chiave: motivazione, reti di reciprocità e gestione del tempo. Per quanto riguarda il primo, le persone intervistate hanno notato come la replicabilità di un progetto non possa prescindere dal riuscire a motivare i soggetti coinvolti. Se i soggetti partecipanti sono adeguatamente motivati, infatti, non solo si ha una moltiplicazione del patrimonio di competenze e saperi a disposizione, ma è altresì possibile contribuire alla crescita del progetto attraverso l'attivazione di dinamiche relazionali positive:

*“Piano piano ho visto che il progetto coinvolgeva le persone perché offriva una risposta a un bisogno presente e inespresso, per esempio quello di avere spazi di socialità: volontariato significa attivarti per i tuoi valori” (referente di progetto Bibliotecando);*

*“Molti cittadini ci hanno aiutato a trovare il materiale necessario per avviare il Laboratorio e c'è stata una socializzazione generale dell'iniziativa. Anche diverse volontarie hanno dato la disponibilità per gestire i figli delle donne e fare le baby sitter e questo ha consentito a molte più donne di partecipare” (referente di progetto Mamme a scuola);*

*“Prima mi sentivo spenta, con questo progetto ho ricominciato a vivere e a capire quanto potevo dare alla mia comunità” (intervistata #12).*

L'aspetto relazionale è confermato dall'importanza delle reti di reciprocità, cioè dalla presenza di relazioni contraddistinte da coesione, fiducia e aspettative di sostegno reciproco (*si veda Gouldner, 1961*). La reciprocità tende ad emergere quando vi è corrispondenza tra le aspettative degli attori in gioco. In questi casi, è più probabile che le persone si sentano coinvolte e ascoltate dando vita a una dinamica positiva in cui ogni soggettività può attivarsi insieme ad altre:

*“Adesso ci si passa parola per organizzare pulizie ecologiche alla domenica mattina, ci coinvolgiamo a vicenda sulla cura del territorio” (intervistato #7).*

*Nei casi in cui la corrispondenza tra le aspettative degli attori non sia rispettata, invece, tende a generarsi un senso di disaffezione che mina il successo di un progetto:*

*“Ci siamo resi conto che la qualità delle relazioni è centrale: qui abbiamo fatto fatica a causa di relazioni incancrenite da episodi passati” (referente di progetto Casa della Partecipazione);*

*“La sede è stata inaugurata ma mancano ancora le strutture per lo studio che erano state promesse; avevamo già promosso l’attività tra gli studenti, adesso è difficile convincerli nuovamente a tornare” (intervistato #2).*

Il terzo e ultimo elemento chiave del processo di implementazione è la gestione del tempo, che va intesa come la capacità di dare valore al tempo destinato alle attività del progetto. In tal senso, è utile che le persone percepiscano il tempo investito come tempo dedicato alla cura dei propri legami sociali. In numerosi progetti, infatti, le persone coinvolte apprezzano il fatto che il progetto sia diventato uno strumento di costruzione e rinnovamento di comunità:

*“Il tempo dedicato al progetto diventa tempo in cui si coltivano reti amicali, dove quindi la percezione dell’impegno nell’attività entra nello spazio intimo individuale e familiare, ne fa parte, non è esterno, così il volontariato soddisfa un bisogno personale su base sociale” (referente di progetto Parco Frutteto).*

**5. Reti geografiche e senso del luogo:** per reti geografiche si intendono quelle forme spaziali (centri sociali, scuole, parrocchie, parchi, ecc.) che, se presenti in un ambito territoriale, rivelano la possibilità di una fruizione di luoghi comuni e della creazione di una dimensione comunitaria. Infatti, la presenza di luoghi intorno ai

quali si possono sviluppare dinamiche di partecipazione è centrale per coinvolgere e far stare insieme le persone:

*“Ci siamo resi conto che nel corso delle attività del progetto che non riuscivano a far partecipare il quartiere come volevamo perché manca un luogo di aggregazione comune a cui partecipare” (referente di progetto Parco Commestibile).*

Per senso del luogo, invece, si intende la percezione del valore simbolico e culturale, costruitosi nel corso del tempo, di un determinato luogo e delle esperienze che vi sono vissute, in modo tale che esso diventi significativo dal punto di vista sia affettivo sia funzionale. In questa direzione, un progetto necessita di infrastrutture fisiche e relazionali che siano un riferimento identitario, visibili in termini materiali e simbolici per la comunità. Infatti, la percezione che una comunità ha degli spazi intorno alle quali vive è un elemento fondamentale per raggiungere gli obiettivi di un progetto:

*“Le famiglie hanno imparato ad apprezzare il centro sociale frequentando il parco come spazio in cui ritrovarsi con continuità e beneficiare di attività stagionali, e gli interventi di riorganizzazione degli spazi interni vogliono essere coerenti a questa novità” (referente di progetto Bibliotecando);*

*“A Parco Nilde Iotti il progetto è stato fondamentale per cominciare ad invertire il vissuto e l'immagine del Parco come luogo abbandonato e di degrado. E' stato quindi una forma di rigenerazione del senso del luogo che poi coincide con l'obiettivo del progetto per come ce l'eravamo dati all'inizio” (referente di progetto Parco Nilde Iotti);*

*“Con le attività del progetto è cambiato il senso di questo luogo: ora me lo prendo ancora più a cuore, come se fosse parte di me” (intervistata #9).*

**6. Strumenti e leve di *policies* e capitale umano:** con riferimento alle condizioni sistemiche sono stati individuati due elementi trasversali ai progetti analizzati: gli strumenti e le leve di *policy* da un lato, il capitale umano dall'altro. Nel primo caso, ci riferiamo al set di figure professionali, programmi e interventi della pubblica amministrazione finalizzati a supportare processi di innovazione sociale e sui quali un progetto può fare affidamento. Si tratta di un elemento rilevante in quanto concorre a sostenere la prossimità istituzionale della pubblica amministrazione e a ridurre le distanze con i cittadini. Questo aspetto è stato sottolineato dai soggetti intervistati che hanno colto gli sforzi del Comune e in particolare quelli finalizzati alla creazione di una nuova figura professionale di coordinamento, definita Architetto di quartiere:

*“Non mi sarei mai aspettata che il Comune, visto il suo investimento istituzionale sulla scuola, appoggiasse un progetto del genere, nato dal basso in una zona rurale, peraltro con un contatto continuo con l'Architetto di quartiere” (intervistata #18).*

La rilevanza di questo elemento è evidente laddove si crea un meccanismo di intermediazione virtuoso che riduce la sensazione di isolamento e di episodicità del progetto stesso, con possibili ricadute positive sulla sua continuità e replicabilità.

Per quanto riguarda il secondo elemento, cioè il capitale umano, si intende la messa a disposizione di saperi, conoscenze e competenze che possono facilitare e sostenere l'avanzamento di un progetto:

*“Tutto passa dalle persone e dalle loro competenze, sono importanti a livello sia dei funzionari comunali sia di chi ci aiuta a portare avanti le attività” (referente di progetto Bimbinrete);*

*“Con la supervisione di un dipendente del Comune abbiamo fatto tutto quello che c'era da fare. Abbiamo fatto un lavoro importante con più di 600 ore complessive per la manutenzione e cura del parco” (referente di progetto richiedenti asilo – Capelli);*

*“Filef ha un ruolo strutturato con tante competenze diverse al suo interno e questo ha consentito di gestire progetti diversi su diversi temi. Importante però è stato anche il ruolo del Comune grazie al quale abbiamo avuto un sostegno decisivo sul fronte della comunicazione (anche se molto ha fatto anche il passaparola) e quello degli Architetti di quartiere coinvolti nelle diverse iniziative: con questo ruolo abbiamo generato idee nuove e creato sinergie, fatto rete con altri soggetti e trovato soluzioni ai diversi problemi che si incontravano mano a mano che si affrontavano i diversi step della progettazione. L’Architetto di quartiere è stato un punto di riferimento per tutto” (referente di progetto Mamme a scuola).*

Le caratteristiche distintive e ricorsive dei progetti analizzati dalla ricerca di Unimore costituiscono, dunque, non solo le proprietà di ogni singolo progetto ma anche le caratteristiche che ne permettono il radicamento nel territorio da cui ha avuto origine, assicurandone quindi una relativa durabilità (**scalabilità temporale**) e un suo possibile ampliamento, basato sulla possibilità che quel progetto con quelle caratteristiche si possa esportare in altri contesti, diffondendone quindi le potenzialità innovative (**scalabilità territoriale**).

Si tratta, in sostanza, di un modello di innovazione sociale definito da alcune caratteristiche chiave così come rappresentate in figura:



Il risultato ottenuto dall'azione nei quartieri è quanto mai interessante per l'Amministrazione comunale, anche per il futuro. Intanto rappresenta uno strumento che può essere applicato in vari contesti, facilitando processi di autovalutazione autonomi dall'intervento della pubblica amministrazione ma anche un criterio, utile per la stessa PA, per valutare futuri progetti di innovazione sociale, e, in termini più generali, uno strumento fondamentale per orientare gli outputs di *policy* verso la produzione di innovazione sociale.

In seconda battuta, questo risultato può ripagare l'investimento fatto dal Comune per incentivare la realizzazione dei progetti territoriali sul piano della possibile generalizzazione dei benefici e dei risultati. Come dimostra la ricerca di Unimore, pur nella loro rilevante dimensione context-specific, questi interventi hanno dato vita a un modello d'azione in grado di generare innovazione sociale nel tempo e nello spazio urbano, realizzando quindi efficienza ed efficacia senza sacrificare l'ascolto del territorio, la valorizzazione delle risorse sociali esistenti, il principio di responsabilità civica e la natura collaborativa dell'approccio progettuale.

Infine, poiché una delle fasi chiave e più delicate del ciclo di vita dell'innovazione sociale è proprio quella della scalabilità, intesa come la possibilità di incrementare il numero di fruitori di un'innovazione, il potenziale individuato è anche un fattore strategico non solo in termini di valutazione su quanto realizzato ma, più ancora, per una prospettiva di sviluppo, consolidamento e sfruttamento sistemico del potenziale di innovazione sociale ed organizzativa che il progetto ha reso evidente nell'approccio realizzato quartiere per quartiere.

## **Primi esercizi di scalabilità: il progetto 'Coviolo Wireless'**

Il tema della scalabilità è stato sperimentato in via preliminare con un progetto pilota sviluppato a partire dal 2015 nell'ambito dell'Accordo di cittadinanza di Rivalta, Coviolo, San Rigo: 'Coviolo Wireless'.

Il progetto prevede la rigenerazione del centro sociale della frazione come 'provider di comunità' attraverso l'azione di un gruppo di cittadini ad esso affiliati. In quel contesto, il centro sociale si è fatto soggetto portatore di esigenze diffuse tra i residenti relative alla scarsa qualità del servizio internet, essendo il quartiere in 'area grigia' cioè una zona che non è stata oggetto d'interesse all'intervento e all'investimento da parte di operatori di mercato. L'innovatività del progetto è testimoniata anche dal premio assegnato dalla Commissione Europea nel 2017 con l'European Broadband Awards nella categoria "Impatto socio-economico e accessibilità".

Il potenziale innovativo del progetto ha spinto il Comune a sperimentare una scalabilità empirica dell'esperienza in altri contesti territoriali. La condizione di replicabilità è raggiungibile, in questo specifico caso, esclusivamente in altri quartieri definiti come aree grigie ai sensi della normativa e delle politiche pubbliche nazionali sull'infrastrutturazione della banda larga: questo per evitare di incorrere in 'cesoie regolatorie che contemplino confini piuttosto nitidi per l'intervento dello Stato e quello del mercato'. La realizzazione di una infrastruttura radio accessibile e posseduta dai soci del centro sociale Coviolo in Festa ha offerto buoni risultati in termini di sostenibilità economica e giuridica dell'operazione; l'estensione ad altre realtà territoriali con simili criticità ha come finalità quella di trasformare un'iniziativa sperimentale in una

politica pubblica di fornitura comunitaria di connettività internet banda larga solo ed esclusivamente in area grigia. In tal senso è stata necessaria un'analisi dei principali aspetti giuridici e delle possibili criticità per la strutturazione di un processo di scalabilità territoriale dell'embrione coviolese.

Questo ha comportato inevitabilmente l'approfondimento di alcuni aspetti cardine come ad esempio la fattibilità tecnica, economica e giuridica dell'operazione estensiva. In tal senso è stato individuato uno specifico supporto tecnico-giuridico<sup>22</sup> per lo sviluppo del progetto "Coviolo Wireless" e la sua replicabilità su scala urbana nell'ambito delle attività del Laboratorio aperto ai chiostrì di San Pietro<sup>23</sup>. La fattibilità giuridica dell'operazione ha evidenziato come il progetto rispetti 'la perfetta applicazione dei principi di auto-produzione nel settore delle comunicazioni' ma che necessiti anche un upgrade delle pratiche di *governance*, ad esempio con un soggetto urbano pubblico-privato-comunità capace di accompagnare e coordinare il processo di gestione interna e di relazione con il territorio.

In accordo con le suddette indicazioni, il Comune si è fatto garante e soggetto promotore di un processo di scalabilità territoriale dell'esperienza di Coviolo Wireless in altri quartieri della città posizionati in zona grigia replicando il modello nei centri sociali di Massenzatico e Fogliano. L'attività di scalabilità è stata sviluppata attraverso una prima fase preliminare che ha comportato la costruzione di linee guida condivise per la definizione di principi, ruoli, specifiche tecniche, economiche e strumentali nella gestione

---

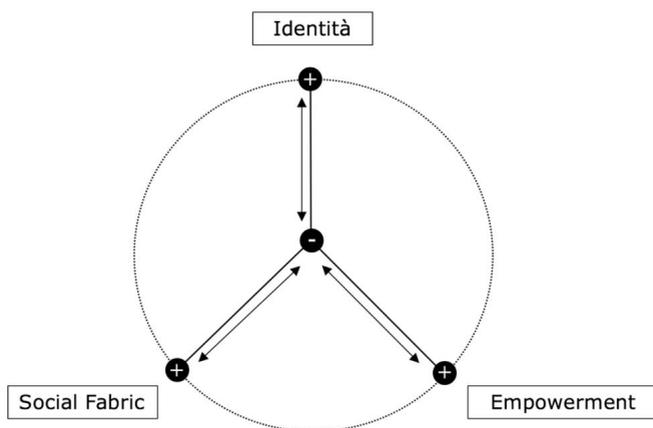
22 *Project Rewind – Reggio Emilia community-based wireless for inclusive neighborhoods and economic democracy 2018 a cura di Iaione & Partners – Studio Legale.*

23 *Por Fesr 2014-2020 asse 6 - Azione 2.3.1.*

coordinata del wi-fi di comunità tra centri sociali, Comune e Lepida spa.

### ***L'innovazione nei risultati***<sup>24</sup>

Il secondo fronte di indagine della ricerca condotta da Unimore ha riguardato l'analisi dell'impatto sociale: dopo aver individuato le caratteristiche proprie del modello di produzione dell'innovazione sociale realizzato nei territori, l'interesse si è spostato sul tipo di *outcome* che questo modello di intervento ha generato sulle comunità protagoniste dell'esperienza collaborativa. I risultati emersi possono essere ricondotti in modo trasversale e costante a tre temi principali, che ricorrono in ogni progetto censito e che sono rappresentati nella loro interconnessione nella figura sottostante: 1. il tema dell'identità, ovvero il legame con il luogo che si vive e si abita; 2. il tema delle relazioni sociali, ovvero delle interazioni che il progetto ha prodotto; 3. Il tema dell'*empowerment*, ovvero la motivazione che il progetto ha stimolato.



---

24 Cfr nota 19

La prima dimensione di impatto sociale è **l'identità**, intesa come costruzione del rapporto con il territorio, deposito di un patrimonio simbolico e culturale costruitosi nel corso del tempo, che ruota intorno alla possibilità di fare esperienze in determinati luoghi e in riferimento a determinati spazi, e che modella il senso di appartenenza al territorio stesso. La dimensione dell'identità ha ruotato intorno a due assi: la presenza di luoghi e spazi riconosciuti e il senso di appartenenza a una comunità e a un contesto territoriale. Per esempio, luoghi e spazi sono stati valutati in modo positivo se sono stati percepiti come significativi (*"La possibilità di avere un luogo di riferimento che è parte integrante della comunità aiuta a coinvolgere le persone"*, volontario del progetto Parco Frutteto), mentre hanno determinato un impatto più negativo quando è accaduto il contrario: *"Il luogo ha dei problemi, non è percepito come parte della comunità; anche se adesso siamo nella sala civica"* (volontario 1, Casa della partecipazione).

Allo stesso modo, il senso di appartenenza ha inciso nei processi valutativi delle persone coinvolte nel processo, come dimostrano le seguenti citazioni: *"Con le attività del progetto è cambiato il senso di questo luogo: ora me lo prendo ancor più a cuore, come se fosse parte di me"* (partecipante 1, Parco Frutteto); *"Sapere di appartenere a un luogo fa sentire a casa, ma il progetto ha creato solo un'occasione, senza continuità: è passato come attività scolastica più che altro e molti continuano a non conoscerne l'esistenza"* (partecipante 1, Bibliotecando). In altri termini, i progetti che hanno prodotto senso di appartenenza ai luoghi hanno avuto un impatto sociale più positivo.

La seconda dimensione di impatto sociale è la **social fabric**, intesa come rete di interazioni tra persone che insieme formano la loro vita sociale, costituita di relazioni sociali più o meno dense e stabili, e tra soggetti collettivi che fanno parte di un contesto territoriale, favorendo dinamiche di coesione e inclusione sociale. La dimensione della social fabric ha ruotato intorno a due assi: le relazioni sociali e

la coesione sociale. L'impatto sociale di un progetto è dipeso della sua capacità di creare e mantenere strutture relazionali dense e stabili (*"La ludoteca ci ha aiutato a integrarci nel paese visto che siamo qui da poco e a mostrare al piccolo cosa vuole dire socializzare, visto che vede la mamma parlare con altre persone", volontaria 3, Bimbinrete*) piuttosto che sulla base dell'assenza di una condivisione più ampia dei valori relazionali che lo connotano (*"A parte il gruppo iniziale che poi si è perso per strada, la cittadinanza non rispettava il progetto, c'è un problema di valori", volontaria 2, Bibliotecando*). Allo stesso modo, un progetto che ha prodotto coesione sociale (*"Adesso ci si passa parola per organizzare pulizie ecologiche alla domenica mattina, ci coinvolgiamo a vicenda su cura del territorio", volontaria 1, Parco Frutteto*) ha più possibilità di produrre un impatto positivo rispetto a un progetto che fatica maggiormente, anche a causa di condizioni contestuali (*"Le persone del quartiere sono davvero chiuse, è difficile costruire una relazione con loro; e gli altri territori si coordinano poco tra loro a parte il calendario comune", volontaria 2, Casa della Partecipazione*).

La terza dimensione di impatto sociale è quella dell'**empowerment**, inteso come motivazione, presa di responsabilità e partecipazione attiva, influenzata anche dal grado reale o percepito di supporto e prossimità dell'Amministrazione comunale. La dimensione dell'empowerment ha ruotato intorno a due assi: l'engagement e la partecipazione attiva da una parte e la prossimità istituzionale dall'altra. Quando un progetto ha aumentato l'ingaggio delle persone, è aumentato il benessere e le motivazione a livello personale per attivarsi per la propria comunità e quindi l'impatto sociale del progetto è stato positivo: *"Prima mi sentivo spenta, con questo progetto ho ricominciato a vivere e a capire quanto potevo dare alla mia comunità"* (volontaria 2, Bimbinrete). Dall'altra lato, quando un progetto non ha prodotto un effetto simile, il suo impatto si è limitato al servizio prestazionale offerto (*"Mi sono attivata per realizzare le strutture, credo sia stato un progetto molto positivo*

*finché è durata; ma comunque è stata semplicemente un'attività nata dalla scuola, quando mio figlio è andato alle medie non ho avuto più interesse a seguirlo", volontario 1, Bibliotecando).*

Un altro elemento che ha inciso sulla capacità dei progetti di avere un impatto sociale è stato quello della prossimità istituzionale: l'impatto sociale risulta sensibilmente influenzato se, nel corso del suo sviluppo, il progetto ha facilitato la percezione che gli intermediari istituzionali hanno effettivamente ridotto le distanze tra cittadini e istituzioni, la presenza dell'Amministrazione sul territorio è aumentata in modo evidente e l'Amministrazione è in trasformazione e disponibile a imparare dai Laboratori di cittadinanza insieme ai residenti dei quartieri. (*"Non mi sarei mai aspettata che il Comune sulla scuola appoggiasse un progetto del genere, con un contatto continuo da parte dell'Architetto di quartiere"*).

Dall'analisi dell'impatto sociale, quindi, si evidenzia che i progetti nati grazie alle esperienze collaborative dei Laboratori di cittadinanza hanno agito:

- sulla costruzione di un'**identità territoriale** affinché un luogo (**place**) possa essere concepito come uno spazio (**space**) che ha acquisito un determinato significato (o un insieme di significati) alla luce del rapporto esperienziale e cognitivo che le persone hanno sviluppato con esso;
- sulla costruzione di un **tessuto sociale** fatto di relazioni tra persone e collettivi all'interno della comunità;
- sulla presa in carico personale e comunitaria della **cura del luogo in cui si vive**, in termini di motivazione e in termini di vicinanza delle istituzioni.

## 2.3 La collaborazione per favorire lo sviluppo organizzativo

### *La collaborazione per finanziare i progetti: le risorse economiche e la risorsa tempo*

Un primo livello di valutazione dell'impatto che il progetto **Qua, Quartiere bene comune** ha avuto sulla macchina comunale riguarda l'efficienza<sup>25</sup>, ovvero gli output prodotti dall'azione del programma, l'impiego delle risorse economiche, umane e strumentali, e la loro distribuzione tra gli attori.

Le risorse economiche messe a disposizione dall'Amministrazione comunale dal 2015 al 2018 per il finanziamento dei 163 progetti sui territori ammontano complessivamente a 2.133.000 euro, di cui:

- 843.000 euro, distribuite tra risorse per finanziare interventi per progetti di miglioramento delle infrastrutture territoriali coprogettate con i cittadini, ad esempio interventi per la mobilità sostenibile (come le greenway) oppure di rigenerazione urbana (come gli interventi di street art o di arredo degli spazi verdi) e risorse destinate invece a finanziare progetti di cura delle persone, per l'attivazione di nuovi servizi e opportunità negli ambiti educativo, sportivo, ricreativo e del welfare, per i giovani, la cultura e la socialità nei quartieri;
- 1.290.000 euro, che corrisponde invece alla cifra destinata alle piccole manutenzioni, con interventi che sono nati dalle segnalazioni e richieste che i cittadini hanno avanzato partecipando ai Laboratori di cittadinanza.

---

<sup>25</sup> I dati relativi alla dimensione di efficienza si riferiscono a 24 Accordi di cittadinanza (esclusi Parco Nilde Iotti, Santa Croce e Ospizio).

## **DATI DI OUTPUT (risorse economiche impiegate)**

	RISORSE ECONOMICHE
Risorse totali per 163 progetti realizzati (dal 2015 al 2018)	843.000
Risorse per interventi di manutenzione finanziati (dal 2016 al 2018)	1.290.000

Se le risorse economiche sono state il valore principale, ma non esclusivo, fornito dal Comune per gestire il programma e supportare i progetti nei territori, le associazioni e i cittadini firmatari hanno consentito la realizzazione concreta dei progetti soprattutto grazie alla risorsa tempo: i volontari coinvolti nei 163 progetti sono quasi 2.700, per un totale di oltre 30.000 ore di attività spese per il bene comune.

Il rapporto tra tempo pubblico e tempo privato per progettare e realizzare i progetti nei quartieri è di 1 a 10. Ogni volontario ha messo a disposizione almeno 4 ore del suo tempo per ciascun utente servito. Di questo fondamentale capitale sociale hanno beneficiato quasi 14.000 persone: utenti, partecipanti e fruitori dei progetti che hanno trovato soddisfazione alle esigenze non coperte dalla sola azione pubblica.

## **DATI DI EFFICIENZA**

	TOTALE
N° dei volontari partecipanti al progetto	2694
N° totali di ore dei volontari	30.684
N° utenti dei progetti (esclusi cartellone eventi)	13.763

Ore di volontariato/numero fruitori del progetto	4,54
Ore di risorse umane del personale del Comune sul progetto/ore complessive del Comune + ore volontari	9,22%

## ***I fattori critici e i fattori di successo***

Gli obiettivi di innovazione interna non erano stati contemplati all'inizio della sperimentazione partecipativa: il presupposto di partenza era colmare il vuoto rappresentato dalla fine dell'esperienza delle circoscrizioni come strumenti di decentramento dei servizi ma, soprattutto, di relazione fra cittadini e amministratori.

Per le caratteristiche intrinseche del metodo di intervento e, quindi, per la trasversalità dell'azione di **Quartiere, bene comune**, gli impatti sull'organizzazione si sono rivelati inevitabili: non casualmente erano stati progettati, all'interno del protocollo metodologico, le sedi e le modalità per assicurare una concertazione interna delle progettualità suggerite dall'ascolto e dalla partecipazione civica, in modo da coinvolgere i colleghi e rendere l'azione sui territori quanto più possibile omogenea e coerente a quella progettata dall'Amministrazione nei diversi ambiti d'azione. La valutazione degli impatti interni all'organizzazione è stata effettuata attraverso la realizzazione di interviste semistrutturate<sup>26</sup> ai colleghi, dirigenti e funzionari, con i quali l'attività del programma è stata a maggiore livello di coinvolgimento. Da qui l'esigenza di raccogliere, in particolar modo dai primi, spunti e riflessioni sull'esperienza di lavoro e indicazioni sulle eventuali correzioni di rotta.

---

<sup>26</sup> Come per i focus group, anche le interviste sono state condotte sia a metà mandato (2016) che alla fine dell'azione del programma (2018).

Le riflessioni proposte dai colleghi riguardano diversi ambiti: i processi di produzione delle *policies* in primis, quindi ruoli e sedi decisionali, procedure, tempi e output, il modello di decentramento dei servizi e delle attività verso la comunità, il sistema delle regole, le culture dominanti.

**Chi decide?** In primo luogo è stato evidente per i colleghi, rapportandosi con le sollecitazioni mediate dagli Architetti di quartiere, lo spostamento del centro decisionale dall'interno all'esterno dell'organizzazione. Se questo incide positivamente sulla responsabilizzazione e sull'educazione civica dei cittadini, dall'altra può generare rotte di collisione con le sedi e i fattori che normalmente determinano i criteri di allocazione delle risorse, quali ad esempio la disponibilità finanziaria, il fattore tempo, i vincoli di legge, ecc. Da qui la necessità di stabilire una coerenza complessiva dell'azione pubblica, a partire dalle sedi e dai fattori del **decision making**, in modo da evitare correnti alternate (a volte i cittadini contano, altre volte non contano) o doppie velocità (alcune volte le istanze del territorio hanno priorità, altre volte vengono in coda), altrimenti si rischia di generare nei cittadini delusione e incomprensione, nei servizi conflitti e divergenze, quindi un risultato nullo per tutti gli attori in gioco:

*“Una criticità in questo modo di ascoltare a 360° è che rappresenta una fase delicata perché se non si definisce un vocabolario condiviso con i cittadini si rischia di ascoltare e generare aspettative: diventa un ascolto debole. Bisogna definire il campo di gioco, le regole e i budget per capire come muoversi insieme ai cittadini e ‘perimetrare la loro azione’ (collega 1);*

*“Le priorità, anche per ragioni di responsabilità, devono essere in capo al dirigente che decide come allocare le risorse” (collega 2).*

D'altro canto, l'ascolto del territorio e la conseguente conoscenza dei bisogni espressi è stato vissuto come un fattore importante per i colleghi, sia in termini di 'competenza territoriale' che di maggiore

capacità decisionale. Gli Architetti di quartiere sono stati 'antenne' sul territorio, capaci di cogliere e incanalare verso l'organizzazione i bisogni e le criticità anche dei luoghi più decentrati della città, quelle zone che, anche per effetto della chiusura delle circoscrizioni, rischiavano un maggiore isolamento nel rapporto con il Comune:

*“Creare una struttura di dialogo con i cittadini al posto delle circoscrizioni è stato importante perché le circoscrizioni erano un riferimento fondamentale per la rete formale e informale del territorio” (collega 3);*

*“Abbiamo collaborato molto con gli Architetti di quartiere in diverse zone della città in modo proficuo. Noi non abbiamo delle antenne sui territori perché non abbiamo un'organizzazione territoriale: quindi il rapporto con gli Architetti di quartiere ci è servito per la segnalazione di situazioni complesse sulle quali intervenire. E questo ha portato progetti interessanti sia sulla street art che su attività di carattere sportivo” (collega 4);*

*“L'innovazione maggiore è nella fase iniziale di ascolto e laboratorio perché rende visibile e d'impatto per i cittadini la possibilità di partecipare alla decisione pubblica” (collega 1);*

*“L'innovazione riguarda il metodo di conduzione dei gruppi di lavoro sui territori... io l'ho vissuto con qualche difficoltà nel senso che era un modo totalmente nuovo per noi di lavorare. Abbiamo affrontato molte cose, anche cose al di fuori della nostra specifica formazione professionale”(collega 5).*

Inoltre, i colleghi hanno segnalato che questo modo di lavorare ha rappresentato un'opportunità per trasferire conoscenza anche ai cittadini che, coprogettando con l'Amministrazione, sono diventati anche più consapevoli delle modalità e delle possibilità con cui il Comune prende decisioni e implementa i servizi, diventando una sorta di palestra per l'educazione civica che favorisce il dialogo con

l'esterno e rende più facile la comprensione reciproca nel rapporto pubblico-privato:

*“Credo che questo metodo di lavoro offra una grande opportunità che è quella di contestualizzare e rendere consapevoli di questa necessità anche i cittadini: contestualizzare le loro esigenze e far partecipare in modo più profondo i cittadini al processo, rendendoli consapevoli di quelli che sono le possibilità e le risposte positive o negative” (collega 6);*

*“È stata un'occasione di lavoro diversa dal solito perché il rapporto con i cittadini veniva mediato e quindi anche la nostra risposta come servizio poteva essere contestualizzata. Il non soddisfacimento di una richiesta veniva anche compensato dal soddisfacimento di un'altra in ottica di progetto di lavoro complessivo” (collega 7).*

**Come conciliare programmazione e partecipazione?** Un fattore critico che si è evidenziato è stato il disallineamento tra i tempi dei processi territoriali e i tempi dei tradizionali processi di programmazione delle *policies*: il protocollo metodologico e il cronoprogramma della partecipazione civica non hanno infatti seguito né l'annualità solare né quelle del bilancio pluriennale, e questo ha comportato sfasature importanti tra i tempi nei quali le istanze dei cittadini potevano trasformarsi in contenuto decisionale e i tempi nei quali le decisioni pubbliche venivano (o erano già state) assunte per rispettare tempi e modalità consuete della programmazione. Un fattore di stress amministrativo è stato, non casualmente, la necessità di inserire acquisti di beni e servizi sul territorio in modo coerente con i bisogni raccolti ma anche compatibili con accordi o gare quadro già espletate dalla *policy* di riferimento per la medesima tipologia di servizi. Da qui l'esigenza di ragionare o su un'impostazione diversa del protocollo metodologico che regge l'azione collaborativa nei quartieri, o su una maggiore flessibilità della programmazione amministrativa, in ragione della lettura dei bisogni nei contesti:

*“Ricordo che, in alcuni casi, alcuni progetti si erano arenati perché dentro alle strutture pubbliche che dovevano collaborare non c’era coincidenza dei tempi” (collega 3);*

*“Pur condividendo il tema della trasversalità, da addetta ai lavori ti sembra un metodo che prevede una forzatura, nel senso che se tu vai sul territorio con una grande disponibilità...(…) poi però dal momento in cui raccogli tutto vai anche ad interferire su programmazioni e priorità che ogni servizi ha già comunque previsto e programmato, per cui questo può mettere in crisi. Da un lato l’Amministrazione ti dice: ‘la tua programmazione deve rimanere flessibile perché è il territorio a dettarci le priorità e il servizio deve essere pronto a cambiare, dall’altro è chiaro che ogni servizio ha esigenze di programmazione, ha i suoi tempi e delle sue priorità...e allora ti viene da pensare che gli Architetti di quartiere dovrebbero rispettare i servizi dicendo al territorio che non è possibile fare alcune cose. Secondo me bisogna trovare un equilibrio tra le due cose poiché questa è la parte più difficile” (collega 5);*

*“L’auspicio sarebbe che queste progettualità, nate nel tempo attraverso l’attività degli Architetti di quartiere anche come modalità di prototipo, possano gradatamente entrare come azioni di sistema” (collega 7).*

**Piccolo è bello?** Un’altra questione da tenere sotto controllo riguarda il possibile scollamento, in termini di obiettivi perseguiti e visioni strategiche da realizzare, tra le soluzioni sartoriali, cioè pensate contesto per contesto in ragione delle sue caratteristiche ‘uniche’, e le soluzioni di *policies*. Il raggiungimento di un obiettivo di politica pubblica è, certamente, funzione della capacità di correlare una molteplicità di azioni coerenti tra di loro in modo da massimizzare la possibilità che convergano verso il medesimo scopo.

Nelle attività sui territori si è dovuto sempre gestire e presidiare questo livello di coerenza, trovando, non facilmente, il punto di equilibrio tra le esigenze puntuali dei quartieri e le azioni progettate

dalla *policy* di riferimento: le istanze del territorio corrispondono a bisogni legittimi ma una dimensione troppo puntiforme dell'azione pubblica può mettere in crisi la visione strategica di una città e della sua comunità. Come collocare quindi i progetti dei quartieri nell'ambito di un disegno complessivo di intervento è una sfida da tenere in considerazione per il futuro:

*“Le idee innovative difficilmente arrivano dai cittadini ascoltati ma vanno accompagnati da progettualità più strutturate da parte dei tecnici” (collega 2);*

*“A noi non è parso chiaro quale era la visione del progetto non tanto in termini generali ma dove si andavano a collocare nel disegno complessivo dell'azione amministrativa... la percezione è stata un po' di frammentazione, mentre avremmo avuto bisogno di avere una proposta dentro la quale collocare i progetti specifici... Per il futuro, avere già delle linee di orientamento su cui chiamare la gente a confrontarsi e progettare sarebbe molto utile..” (collega 3).*

**Si può lavorare per gruppi di progetto?** Un altro tema interessante, ma sempre potenzialmente critico, ha riguardato la combinazione dei ruoli e delle competenze nell'ambito di progetti integrati. Per loro natura i progetti realizzati sui territori sono stati pensati a partire da un approccio di pianificazione strategica, caratterizzato cioè da una visione integrata tra dimensione territoriale (cura della città) e dimensione sociale (cura della comunità): l'idea dalla quale si è sempre partiti, come caratteristica distintiva dell'approccio degli Architetti di quartiere, è che il territorio va inteso come una infrastruttura che abilita le relazioni sociali e la dimensione di comunità.

Da qui la proposta all'organizzazione di lavorare in team e per team di progetto, piuttosto che per filiere separate, e di collaborare tra diverse competenze, piuttosto che rispettare una rigida separazione tra i servizi. Se da una parte questa caratteristica ha prodotto capacità generativa e innovazione nelle modalità di collaborazione e

lavoro interno, aumentando il confronto fra competenze diverse e i livelli di interdipendenza fra i servizi, dall'altra ha prodotto momenti di confusione e difficoltà nella gestione del coordinamento tra gli attori:

*“Il metodo di lavoro del progetto è innovativo. All’inizio abbiamo dovuto prenderci la misura perché noi eravamo abituati a collaborare con le vecchie circoscrizioni che spesso facevano con noi o finanziavano progetti per i giovani. Questo cambiamento ha richiesto anche per noi una fase di apprendimento” (collega 4);*

*“Bisognerebbe che, sempre dopo la fase di ascolto dei territori, si facesse una sintesi tematica delle cose emerse e venisse restituita a tutti i dirigenti, per non indebolire la possibilità di vedere un problema sotto più punti di vista, generando risposte più integrate tra policies. Servirebbe una sorta di conferenza dei servizi...” (collega 1);*

*“All’inizio del lavoro con gli Architetti di quartiere, quando avevamo molte richieste di interventi educativi e non riuscivamo a soddisfarle con la nostra struttura, avevamo avanzato una proposta di progetto educativo territoriale, trasversale tra noi, i Poli Sociali e gli Architetti di quartiere che fosse anche finanziato a più mani. Tutti rilevavamo il bisogno educativo ma nessuno era autonomo nel dare risposte, né dal punto di vista della struttura né delle risorse e delle convenzioni. Questa cosa poi non si è fatta e abbiamo fatto quello che si è potuto” (collega 4);*

*“In questo c'è una coerenza di metodo, nel senso che la modalità con cui in passato l'offerta di integrazione linguistica sul territorio veniva sviluppata, prevedeva un rapporto 'lineare tra un singolo soggetto associativo e l'Amministrazione comunale. Aver costituito formalmente una rete, un tavolo più ampio e aver condiviso un lavoro di gruppo di fondo, questo è il metodo che abbiamo portato come innovazione sul fronte più interno” (collega 7).*

**Chi fa cosa?** La possibile difficoltà a definire i confini professionali e di ruolo quando si lavora meno per prassi consolidate e più per metodiche innovative in quanto collaborative ha coinvolto, prima di tutto, proprio l'Architetto di quartiere, che ha dovuto fare i conti con il doppio svantaggio: l'implementazione di una *policy* e l'azione di un ruolo professionale, quello del funzionario dello sviluppo territoriale, ancora sperimentali:

*“Bisognerebbe definire chiaramente chi fa cosa e dove arriva ciascuno. L'Architetto di quartiere non può fare l'ascolto, la progettazione e la realizzazione perché sarebbe come ricreare una figura professionale orizzontale nell'organizzazione. Bisognerebbe definire meglio le fasi di lavoro e della collaborazione: ad esempio si potrebbe decidere che il documento di progettazione, prima fase dell'opera pubblica, fosse co-prodotto e co-firmato dall'Architetto di quartiere e dal tecnico incaricato dalla struttura interna poi responsabile della realizzazione concreta dell'intervento” (collega 1).*

**Organizzare il decentramento.** Un'altra variabile interessante emersa dal lavoro interno all'organizzazione e che può suggerire spunti per il futuro è stato il tema del disegno organizzativo relativo al decentramento territoriale dei servizi e delle attività pubbliche: qui la variabile critica è il coordinamento delle azioni, pena la possibile giustapposizione delle singole soluzioni di linea. Infatti, le azioni nei quartieri, sia quelle relative alla fase di ascolto che quelle legate all'implementazione delle soluzioni, hanno chiamato in causa non senza difficoltà il tema di una presenza organica e coordinata dell'amministrazione pubblica nei singoli territori. Inevitabilmente, in questa prima stagione sperimentale, l'attività e il ruolo agito dagli Architetti di quartieri si sono parzialmente giustapposti al modello di decentramento dei servizi già esistente. La progettazione della prima stagione di **Quartiere, bene comune** non ha potuto affrontare la possibilità di un ridisegno complessivo e integrato dell'azione nei quartieri ma l'esigenza si è manifestata e la prossima legislatura potrebbe avere il compito di risolverla:

*“Può avere senso una progettazione a tre che abbia come focus la mediazione educativa territoriale: immaginare una convenzione specifica con un governo trasversale per affrontare i nodi critici dell’adolescenza e dei gruppi giovanili sulla città... però deve essere una cosa pensata a monte, non si può fare dopo: quando tu immagini il progetto di partecipazione con i cittadini, sai già e ti doti già di questo progetto e delle relative risorse. Questa sarebbe una vera innovazione perché genererebbe una struttura trasversale vera che progetta in modo congiunto sul territorio, che è finanziata ad hoc e che ha come scopo quello di rispondere ai bisogni di quel territorio” (collega 4);*

*“Le scuole sono un ‘pezzettino’, ma sono molto incistate sul territorio e sono capillari, costituendo così una rete di appoggio importante. Forse vale la pena, nella ripartenza, di fare una vera e propria chiamata alle scuole e capire che spazio e ruolo potrebbero avere nei progetti di quartiere” (collega 3);*

*“C’è il tema di chi fa il punto di riferimento sul territorio per raccogliere i temi e i bisogni dai territorio e chi e come è poi organizzato per poter rispondere” (collega 1).*

**Culture organizzative uniformi.** Un altro punto critico riscontrato nell’azione della *policy* rispetto agli impatti interni è costituito dalla possibile disomogeneità degli approcci del *policy making*. L’ascolto e la co-progettazione non possono costituire un metodo di lavoro isolato e specifico di un solo servizio che assume come propria la funzione di *gatekeeper* delle istanze territoriali perché diventino criteri fondativi della decisione pubblica. Tali nuovi criteri di decisione e produzione dei servizi, basati sull’ascolto delle comunità, sulla soddisfazione dei bisogni, sulla co-progettazione e co-realizzazione dei progetti, dovrebbero diventare, tendenzialmente, trasversali, fino a consolidarsi come prassi diffuse. Il rischio, viceversa, è di generare attese senza avere gli strumenti per soddisfarle e/o di avere disallineamenti nei processi di produzione

tra servizi di linea, orientati dalle dimensioni più tradizionali delle decisioni pubbliche, e sperimentazioni territoriali, sagomate sui territori e realizzate grazie all'auto-organizzazione di cittadini e associazioni:

*“Le opportunità di lavorare con team di competenze trasversali è maggiore con questo metodo di lavoro ma bisogna dare maggiore chiarezza alla struttura organizzativa. Secondo me è assolutamente replicabile il metodo. Bisogna però che facciamo una riflessione su un'evoluzione e su un'adeguata formazione degli Architetti di quartiere in quanto facilitatori perché il rischio è che si trovino in mezzo tra delle richieste e non sappiano dare delle risposte perché dall'altra parte, chi le deve dare, è irrigidito. Forse più che formazione degli Architetti di quartiere, una formazione comune con i servizi dell'organizzazione. E poi credo che serva una organizzazione diversa” (collega 6);*

*“Sul fronte interno penso che la diversità di competenze sia una ricchezza, ne sono convinto. È fondamentale questo tipo di approccio perché consente modalità di ibridazione ma anche di imparare delle cose, non solo in termini 'opportunistici' del fare le cose con altri, ma perché afferma un approccio al lavoro che 'dai problemi si esce insieme” (collega 7).*

**Efficienti o efficaci?** Le soluzioni di progetto nate dai processi collaborativi chiamano in causa il rapporto efficienza/efficacia: mentre infatti le programmazioni di *policy* realizzano attività e servizi tendenzialmente orientati all'efficienza, privilegiando così il rapporto tra risorse impiegate e output realizzati, nel caso dei progetti di quartiere, invece, ciò che guida la scelta è la soddisfazione del bisogno puntuale con un servizio puntuale in una logica diametralmente opposta, centrata sulla qualità e specificità dell'output e non sulla sua serialità ed economicità. L'innovazione realizzata in alcuni interventi nei quartieri è proprio funzione della capacità di ascolto puntuale che ha determinato soluzioni di servizio

**place based**, e quindi diverse da contesto a contesto, in grado di valorizzare le risorse e il contributo dei privati e di produrre contesti relazionali favorevoli, inclusivi e in grado di generare auto-organizzazione nella comunità di riferimento.

Ciò che è in gioco, quindi, è la possibilità di assumere che l'innovazione va sostenuta sia dal punto di vista dell'ispirazione politica (l'Amministrazione come soggetto che facilita la generazione di contesti favorevoli all'innovazione), sia delle leve dirette di azione (risorse economiche, professionali, strumentali ecc.) e che tale investimento si giustifica in relazione agli impatti sociali che produce (capitale sociale e relazionale, capacità civica e amministrazione condivisa, educazione alla cittadinanza e modelli imprenditoriali sostenibili) e non all'economicità delle soluzioni realizzate:

*“Nel momento in cui si sono determinate delle attività di ascolto e di mappatura del territorio si sono verificate opportunità che hanno ampliato il potenziale del nostro progetto. Quindi il lavoro che vedo che voi fate di scandagliare il territorio permette di trovare delle opportunità che noi avremmo difficoltà a sviluppare perché operiamo con soggetti già consapevoli e formalizzati. Quindi queste azioni di ingaggio delle comunità non fanno altro che consolidare in maniera anche sostanziale e rendere più efficace il percorso intrapreso dal nostro servizio” (collega 7);*

*“Sicuramente ci sono state delle innovazioni nei risultati, nel senso che a volte noi pensiamo, organizziamo ma manca un po' il tema del fare, mentre secondo me voi (gli Architetti) avete reso possibile delle cose su cui noi potevamo fare dei pensieri ma non siamo mai riusciti a realizzarli, come ad esempio quello degli Orti” (collega 5).*

**Regole e anti-regole.** Un altro delicato punto di attenzione è il sistema delle regole. L'ascolto dei territori e l'individuazione di soluzioni innovative, basate sul rapporto pubblico-privato, 'stressa' l'apparato normativo e regolamentare, adeguato più a metodiche tradizionali e a regole universali che non a trovare soluzioni basate

su specifiche esigenze. In questo caso si tratta di coniugare la flessibilità delle soluzioni con la tendenziale rigidità degli apparati, anche amministrativi, innovando non solo a livello comunale l'apparato giuridico-formale perché sostenga e non mortifichi la sperimentazione e l'innovazione territoriale:

*“Un punto di attenzione è che questo metodo di lavoro non ha un adeguato supporto normativo e giuridico, nel senso che noi abbiamo un obbligo di programmazione che segue processi che sono strutturati in modo differente per cui alcune istanze che emergono da questi processi non trovano coerenza con quello che dobbiamo fare dal punto di vista tecnico e normativo e hanno anche delle esigenze di tempistiche diverse. Serve secondo me una revisione del processo nel senso che serve maggiore consapevolezza di questo contesto da parte di chi è poi in prima linea con i cittadini come gli Architetti di quartiere” (collega 6).*

### ***L'Architetto di Quartiere***<sup>27</sup>

La progettazione del programma **Quartiere, bene comune** nel 2015 è stata accompagnata anche da una riflessione in merito alla sua gestione operativa nei quartieri. Il paradigma collaborativo, alla base della costruzione delle proposte progettuali nei Laboratori, ha comportato necessariamente un tentativo di riconfigurare l'istituzione pubblica locale come piattaforma abilitante verso i suoi cittadini sperimentando una nuova figura professionale all'interno dell'Ente adatta a supportare l'attuazione del programma: l'Architetto di quartiere.

Il ruolo disegnato per questa figura dall'Amministrazione è legato ad alcune caratteristiche fondamentali connesse alla capacità di ascolto

---

<sup>27</sup> Le considerazioni e le testimonianze riportate in questo capitolo sono frutto di interviste realizzate con tutti gli Architetti di quartiere alla fine del primo mandato (2018-2019)

del territorio, alla costruzione di relazioni tra attori, alla capacità di mediazione sociale nonché alla cura delle relazioni tra i quartieri della città e il suo cuore amministrativo e decisionale:

*“Credo che le caratteristiche principali siano: la pazienza, la capacità di mediazione, la flessibilità, la disponibilità, la capacità di fare squadra, la resilienza. Ma non devono mancare competenza e formazione”;*

*“... verrebbe da dire: “Non per deboli di cuore” ma il mestiere dell’Architetto di quartiere deve essere sostenuto anche da passione e volontà che superano il mansionario classico dell’impiegato comunale”;*

*“E’ un lavoro che ti mette molto alla prova dal punto di vista relazionale, e questo aiuta a migliorarti e a sviluppare capacità di mediazione”.*

Sulla dimensione ‘relazionale’ si innestano anche competenze di natura progettuale da esprimere attraverso la costruzione di soluzioni generatrici di innovazione sociale e nell’approccio multidisciplinare e collaborativo nella risoluzione delle problematiche e bisogni collettivi:

*“L’originalità della figura sta nella dinamica che si innesta con i cittadini attivi. Non si sta solo a ricevere delle istanze ma a incoraggiarle, strutturarle, metterle in relazione con altri attori e quindi trasformarle”.*

L’impatto generato dall’Architetto di quartiere nel territorio è stato misurato lungo tutto il periodo di sperimentazione, dal 2015 al 2018, attraverso una serie di questionari somministrati per ciascun Accordo di cittadinanza ai responsabili di progetto. L’efficacia dell’azione prodotta dall’Architetto di quartiere come riferimento dell’Amministrazione e coordinamento tra i firmatari delle progettualità è giudicata positivamente con un valore stimato intorno al 60% (dato misurato sulla base di 24 Accordi di

cittadinanza). La sua competenza progettuale, in termini di supporto e sviluppo alle iniziative designate nei Laboratori di cittadinanza, ha avuto un impatto molto virtuoso secondo i responsabili di progetto, con una valutazione stimata intorno al 90%<sup>28</sup>. Le valutazioni esterne sono state integrate con un approfondimento interno di tipo qualitativo, attraverso la somministrazione di questionari rivolti direttamente ai componenti del gruppo di lavoro degli Architetti di quartiere e ai dirigenti dei vari servizi comunali con cui sono state sviluppate varie collaborazioni.

In questo ultimo caso, la figura è riconosciuta da alcuni come “antenna sui territori” utile alla emersione di situazioni e bisogni complessi. Il suo ruolo di ascolto del territorio è concepito da alcuni come mezzo da rendere selettivo e specializzato: l’approccio trasversale e la sua relazione con i quartieri sembra rappresentare tuttavia una potenziale innovazione nei processi di costruire di politiche urbane fondate su una logica *place-based*.

La trasversalità sembra ampliare lo spettro delle progettualità, innestando iniziative di singole unità territoriali pubbliche con altri attori locali e con molteplici dimensioni disciplinari, integrando la sfera della città fisica con la parte sociale legata alle comunità che vivono i luoghi. Al contempo, il programma **Quartiere, bene comune** è percepito senza una chiara collocazione nel disegno complessivo dell’azione amministrativa, con la necessità di costruire coerenza di obiettivi e tempistica con la programmazione di altri servizi. In sintesi, il ruolo interdisciplinare focalizzato su un ascolto selettivo e specializzato, l’integrazione del suo operato nell’attività programmatica dell’Ente, l’approccio progettuale capace di produrre innovazione interna e esterna, sono elementi che ritornano nei questionari direttamente rivolti alle professionalità che hanno incarnato questa nuova figura.

---

*28 Per le specifiche in merito alla metodologia e l’elaborazione dei dati si fa riferimento alla parte di premessa generale.*

La riflessione interna aperta con gli Architetti di quartiere ha cercato quindi di far emergere i punti di forza e di debolezza ‘comuni’ tra i vari contributi e si è concentrata su tre dimensioni principali, legate al ruolo della figura professionale, alla sua relazione con la struttura comunale e alla sua relazione con l’esterno.

## **1. Il ruolo: discrasie tra la figura prevista e la pratica quotidiana di lavoro**

L’Architetto di quartiere è interpretato come figura di mediazione tra attori sociali capace di strutturare una forte relazione tra i quartieri e la macchina amministrativa.:

*“La presenza della Pubblica Amministrazione in zone dove i rapporti tra Comune e cittadini mancavano da anni è uno dei principali punti di forza”;*

*“E’ un bel mestiere: faticoso ma di grande soddisfazione perché ti permette di vedere realizzate idee condivise in un percorso comune con i cittadini”.*

Tuttavia, si tratta di una figura percepita da chi la interpreta come ancora ‘sfuocata’ nel suo ruolo, da consolidare in maniera più strutturata nell’architettura organizzativa dell’Ente:

*“Le criticità rilevate spesso nella pratica quotidiana nascono da un disegno ‘sfuocato’ dell’architettura organizzativa dell’Ente. Dove è stata posizionata tale figura nella costellazione organizzativa comunale? In un’ottica teorica è stato pensato come collante con gli altri servizi, presupposto spesso controverso e non supportato dalla realtà dei fatti”.*

L’attività quotidiana risulta spesso appesantita da molti fattori endogeni e minuzie tecniche che gravano sulla risorsa tempo senza la possibilità di concentrarsi su tematiche di carattere strategico.

Questo deriva anche dal vuoto che si è generato nel tempo tra centro-periferia dopo la fine delle circoscrizioni:

*“L'eccessiva referenzialità attribuita agli Architetti, ai quali spesso viene richiesto dai cittadini di supplire alle funzioni proprie di altri servizi facendoli diventare, a torto o a ragione, una cassa di risonanza per le lamentele”;*

*“Il ponte tra quartiere e Comune è l'Architetto che diventa un punto di riferimento per ogni problema sul territorio”.*

Questo processo ha portato quindi gli Architetti a coprire numerose richieste e segnalazioni da parte di cittadini, anche se non pertinenti al lavoro connesso all'attuazione degli Accordi di cittadinanza.

## **2. La figura dell'Architetto e la relazione con la struttura comunale**

I principali punti di forza dell'esperienza riscontrate sono legati alla presenza di un gruppo di lavoro 'dinamico' e 'propositivo' con un'istituzione pubblica di cui si apprezza la capacità di investire in progetti sperimentali:

*“Un ambiente di lavoro dinamico e propositivo, un clima generalmente positivo e allegro, proposte progettuali interessanti nel piccolo e nel grande”;*

*“Il principio di collaborazione che ha guidato il Comune a trasformarsi in piattaforma abilitante per i cittadini è stato in parte realizzato ed è da considerarsi sicuramente un punto di forza da potenziare al massimo per il futuro”.*

Nei casi dove c'è stata integrazione con gli altri servizi interni al Comune sono stati prodotti progettualità interessanti che hanno avuto buoni risultati anche all'esterno.

I punti di debolezza sono stati riscontrati principalmente nella mancanza di un forte coordinamento con gli altri uffici del Comune, in particolare negli aspetti relativi alla cura della città. Tale processo ha generato una progressiva tendenza ad incamerare competenze, configurando l'Architetto di quartiere come 'tuttologo':

*"La nostra modalità di lavoro dal basso ha spesso rilevato 'a valle' le criticità del sistema organizzativo interno ma non ha avuto la forza di risolvere e dare risposte concrete minando spesso la fiducia dei cittadini";*

*"L'idea che una sola figura possa affrontare e risolvere ogni situazione è la perfetta antitesi di ogni concetto di partecipazione".*

Il debole supporto interno si è associato spesso a difficoltà generate dal ridotto numero degli Architetti rispetto al carico di attività da svolgere nei quartieri e alla rara possibilità di integrare varie competenze interne al gruppo di lavoro agendo spesso divisi per singoli quartieri senza la possibilità di fondere le specializzazioni professionali di ciascun componente.

### **3. La figura dell'Architetto e la relazione con l'esterno**

I principali punti di forza dell'esperienza rispetto al rapporto con i quartieri sono stati la capacità della figura di ridurre effettivamente la distanza tra cittadini e Comune come dimostrato anche dai dati quantitativi:

*"I punti di forza riguardano la capacità di riuscire ad arrivare in frazioni, più che quartieri, dove prima la vecchia circoscrizione non riusciva o non voleva arrivare. Le frazioni, molto cresciute fra gli anni Novanta e l'inizio degli anni 2010, erano spesso considerate periferie marginali nella partecipazione alla vita attiva della città. Tuttavia in esse risiede il 40% della popolazione residente".*

Si riconosce inoltre come la pratica di lavoro quotidiana nei quartiere conferisca una forte conoscenza del territorio e delle sue realtà sociali utile anche come supporto agli altri servizi interni all'Istituzione.

Le principali debolezze riscontrate riguardano la percezione dall'esterno di una figura risoltrice di problematiche a 360°, aspetto critico se messo in relazione alla rilevata mancanza di una struttura interna alle sue spalle:

*“L'Architetto di quartiere è visto come il tuttofare del Comune, a cui viene posta qualsiasi richiesta, una sorta di “imbuto”. Occorre pensare a figure che facciano da raccoglitori delle istanze più minute”;*

*“Risultava difficile, non avendo riscontri interni, lavorare con i cittadini in maniera uniforme e coerente”.*

Rispetto alla dimensione tecnica, sono riscontrati alcuni nodi problematici relativi alla durata degli Accordi di cittadinanza con la necessità di intervenire su progettualità di ampio respiro anche per permettere una maggiore convergenza con gli strumenti della programmazione comunale e le nuove fonti di finanziamento europeo:

*“Lavorare con una prospettiva di medio periodo con un approccio di pianificazione strategica anche in coerenza con la programmazione di bilancio e di strumenti (urbanistica ad esempio) in dote agli altri servizi”;*

*“Sarebbe importante rafforzare la relazione tra proposte dai territori e partecipazione con un supporto alla progettazione attraverso fondi europei”.*

Inoltre, i Laboratori sono indicati come strumenti utili che hanno permesso di consolidare le relazioni tra attori già attivi sul territorio, avvertendo però la necessità di sperimentare nuove modalità d'ingaggio utili a favorire una maggiore partecipazione e allargamento dei potenziali partecipanti.

## CONCLUSIONI

La realizzazione di un modello di città collaborativa<sup>29</sup> a Reggio Emilia ha avuto una sperimentazione embrionale attraverso l'azione realizzata dal programma **Quartiere, bene comune** tra il 2015 e il 2019. Si è trattato di un primo passo verso la trasformazione dell'istituzione pubblica locale in piattaforma abilitante per il protagonismo civico e la *governance* collaborativa. Questo processo si è contestualizzato all'interno del territorio reggiano, con l'obiettivo di ricucire lo strappo centro-periferie generato con la fine dell'esperienza delle circoscrizioni comunali.

Con la conclusione di questo primo ciclo di vita del programma sono stati raggiunti risultati interessanti sia dal punto di vista dell'innovazione sociale, in termini di impatto sulla comunità dei cittadini, sia dal punto di vista dell'innovazione organizzativa, in termini di apprendimento istituzionale e di potenziale di sviluppo organizzativo.

Il programma ha prodotto impatti significativi in prima battuta sui modelli di servizio per la cura del territorio e delle persone. Nell'approccio seguito e nelle soluzioni individuate **il territorio è stato inteso come una risorsa da tutelare** e come condizione per abilitare progetti di natura sociale, divenendo così elemento di

---

<sup>29</sup> *La città collaborativa è un "sistema urbano" in cui le risorse essenziali per il benessere delle comunità urbane (ambientali, infrastrutturali, culturali, cognitivi e digitali) sono considerate beni comuni e, perciò, vengono condivise, gestite, generate o rigenerate collettivamente dai cinque attori della co-governance urbana – istituzioni pubbliche, imprese, organizzazioni della società civile, istituzioni cognitive (ossia scuole, università, ecc.) ed innovatori sociali (ossia cittadini attivi, makers, innovatori digitali, rigeneratori urbani, innovatori urbani, ecc.) – attraverso forme di partenariato pubblico-comunità/collettività, pubblico-privato-comunità/collettività, comunità/collettività-comunità/collettività (Iaione 2017).*

integrazione e capacitazione sociale, secondo il paradigma caratteristico della pianificazione strategica, di identità, di mobilitazione di risorse cognitive, emotive e relazionali intorno e dentro il quartiere, di riscoperta della propria storia e memoria, generando così ancoraggio e senso di appartenenza. Inoltre, il territorio ha rappresentato la leva da cui sono nate soluzioni per la sua salvaguardia e tutela, come la realizzazione di orti urbani e di progetti di agricoltura sociale.

Le soluzioni di *policy* realizzate dal programma hanno dato vita a un modello di **decentramento funzionale dei servizi** basato sul partenariato pubblico-comunità, in cui la risorsa privata è stata incorporata nel processo di produzione ed erogazione, dando luogo a soluzioni basate sull'ibridazione dei soggetti, dei modelli organizzativi e delle responsabilità. Queste soluzioni sono state rese possibili solo grazie alla collaborazione fra i soggetti (capitale sociale), alla disponibilità di tutte le risorse in campo, quelle pubbliche, quelle private e del privato sociale (efficienza) e dall'ascolto puntuale delle esigenze (efficacia). In queste soluzioni si sono sperimentate modalità incrementali di costruzione dei servizi, grazie alla capacità di mantenere aperto il dialogo con la comunità e di aumentare le risorse, cercando di favorire, come si è visto, un pareggiamento delle opportunità presenti nei quartieri e dello sviluppo dei territori.

Nella propria azione il programma ha evidenziato l'esigenza di dotare le periferie della città di servizi e infrastrutture in grado di migliorare la qualità della vita delle persone e la salvaguardia e tutela del territorio attraverso esperienze di qualità che hanno dato risposta a bisogni concreti e valorizzato la capacità di collaborazione, co-progettazione e responsabilità civica delle comunità. Le progettualità svolte necessitano, adesso, di passare da un'azione puntuale a politiche di sistema calate all'interno di una visione complessiva di città: una possibile strategia rilevata dall'azione progettuale per superare la dualità tra centro e frazioni è

l'abilitazione delle comunità locali attraverso un modello di sviluppo policentrico che riconosca il ruolo centrale dei quartieri e superi così il concetto stesso di periferia.

Un fattore rilevante in queste soluzioni è stata la capacità creativa che le comunità hanno messo in pratica nella ricerca della soluzione ai loro bisogni: la dimensione negoziale e il confronto tra punti di vista diversi si è rivelata una ricchezza che ha favorito la possibilità di trovare alternative generando nuove risposte, nuovi ambiti d'azione e nuovi mercati. Si sono originati, così, servizi ad alto contenuto di socialità e in tensione verso il cambiamento. Non casualmente, la ricerca condotta dall'Università di Modena e Reggio Emilia ha individuato, nelle caratteristiche ricorsive e trasversali dei progetti di **Quartiere, bene comune** una sorta di modello reggiano di innovazione sociale.

Le soluzioni sui territori hanno rappresentato un'innovazione anche nella **dimensione processuale**. Intanto perché, come dimostrano i dati raccolti, l'Accordo di cittadinanza è stato considerato dai cittadini una leva determinante per l'efficacia dei progetti in termini di ricadute sul territorio: i cittadini hanno riconosciuto che la **collaborazione** è servita a migliorare la qualità e quantità delle opportunità nei quartieri e che il principio di responsabilità civica ha costituito una differenza sostanziale rispetto alle tradizionali modalità di relazione pubblico-privato.

In secondo luogo l'ascolto continuo e l'allineamento alle esigenze come principio del *decision making* ha prodotto **aderenza al contesto e soddisfazione finale**.

Infine la necessità di misurarsi con il fattore tempo ha dato vita a **pratiche temporanee** utili per rispondere a richieste immediate ma anche per verificare le esigenze e la fattibilità reale, prima di procedere con interventi strutturali: una sorta di test di valutazione che accetta il margine di errore prima di consolidare il risultato in soluzioni definitive.

Il programma ha agito anche sull'identità e sui ruoli dei soggetti in campo e ha inciso sui modelli relazionali, cognitivi e comportamentali. In primo luogo il Comune ha cercato un **equilibrio tra ruolo istituzionale, ruolo creativo e ruolo collaborativo**. Il Comune ha esercitato un ruolo istituzionale attraverso il nuovo protocollo metodologico, ma ha accettato anche una diminuzione del tradizionale potere gerarchico e decisionale. Contemporaneamente ha assunto la funzione del facilitatore delle relazioni e dell'imprenditore di democrazia: nel dialogo con i cittadini l'importante non era trovare soluzioni, magari più efficienti, ma costruire relazioni per trovare soluzioni collaborative efficaci. Una sfida significativa è stata anche quella di esercitare creatività per supportare la generazione di idee e proposte progettuali. Nei Laboratori di cittadinanza le soluzioni non sono state proposte e definite in anticipo ma sono nate dall'ascolto prima e dall'analisi di fattibilità poi; hanno preso forma dall'esito di processi di confronto, fra cittadini e associazioni che non si erano magari mai incontrati, e fra cittadini e Comune. Nel gestire e sostenere questi processi creativi l'Amministrazione ha dovuto esercitarsi in nuove pratiche e nuove competenze che presuppongono culture organizzative non consuete.

Tutto questo ha prodotto innovazione nel modo di lavorare all'interno dell'organizzazione, spingendola a misurarsi con metriche insolite nella produzione dei servizi e delle politiche pubbliche (**decision e policy making**). L'ascolto dei cittadini ha facilitato il superamento delle letture settoriali del territorio e ha creato nuove "mappe sociali" che hanno suggerito soluzioni su misura. I bisogni sociali hanno determinato nuove variabili del processo decisionale, nuovi criteri di allocazione delle risorse e di definizione delle priorità e delle rilevanze. È chiaro però che i potenziali di sviluppo organizzativo che si intravedono in questa esperienza hanno bisogno di essere supportati, all'interno dell'Ente, da una strategia uniforme, da strumenti di programmazione e

gestione coerenti, dalla razionalizzazione del modello di decentramento dei servizi e di relazione con i quartieri nei diversi ambiti di *policy*.

Abbiamo verificato come il programma abbia inciso in modo significativo anche sulle comunità. Intanto perché ha favorito la **partecipazione** ma, soprattutto, perché la partecipazione si è trasformata in **protagonismo civico**: le comunità hanno dimostrato di essere in grado di rispondere alla sfida della responsabilità nel governo dei beni comuni e dell'interesse generale.

Attraverso i processi di partecipazione e le responsabilità di governo le comunità sono diventate **più negoziali, più coese e con una maggiore cultura civica**. La partecipazione prima e il protagonismo poi hanno modificato in meglio la quantità e la qualità delle relazioni. Si sono potenziati e generati network relazionali più densi e più simmetrici, spingendo in senso orizzontale i flussi tradizionali, sia quelli top-down (ad esempio fra centro e periferia nel vecchio schema del decentramento amministrativo) sia quelli bottom-up (ad esempio nelle tradizionali relazioni fra Comune e singola associazione). L'esito di questi processi è la costruzione di **comunità competenti**; senso di responsabilità, educazione alla complessità, capacità negoziale e di mediazione degli interessi, senso civico verso la cura del bene comune, diventano nel tempo modi di essere e di stare dentro la relazione collaborativa: diventano i presupposti che consentono alla creatività ideativa di trasformarsi in capacità realizzativa di una intrapresa comune.

Questa intrapresa è la realizzazione non di una somma di progetti ma di un'idea del quartiere a cui sentono di appartenere e di cui diventano contitolari: la comunità che collabora a questi processi diventa una **comunità di luogo** capace di prendersi cura dei propri cittadini e dei propri beni comuni.

Con **Quartiere, bene comune** l'intenzione dei *policy makers* era di mantenere aperto il confronto centro/periferia anche attraverso

soluzioni sperimentali e innovative sia nelle decisioni pubbliche che nelle relazioni sociali all'interno dei territori. Il modello di decentramento adottato **in risposta al problema di partenza** ha sostituito l'esperienza precedente delle circoscrizioni, ha reso possibili soluzioni più aderenti ai contesti (**innovazioni di prodotto**) e ha generato nuovo capitale sociale (**innovazioni di processo**).

Il margine di innovazione realizzato è riferito, anche, al ruolo agito dal Comune che, in questo programma, ha garantito il supporto necessario al *frame* delle potenzialità civiche lavorando a diversi livelli. In primo luogo sul piano delle regole per costruire il contesto giuridico-formale entro il quale percorrere le esperienze di collaborazione: i regolamenti sui beni comuni sono un passo importante ancorché non sufficiente se non accompagnato da un adeguamento del sistema normativo a livello locale, nazionale e europeo. La città collaborativa presuppone un'amministrazione che accetta una riduzione del proprio margine di discrezionalità e di scelta a favore del processo collaborativo, consentendo così ad altri soggetti, non solo istituzionali, di collaborare concretamente alle decisioni sul futuro della città: per farlo sono necessari strumenti efficaci che vanno resi concretamente esigibili.

In secondo luogo è importante riconoscere che, seppur fondamentale, il ruolo del Comune non può essere sufficiente. La creazione di un ecosistema collaborativo passa necessariamente dal rafforzamento di un nuovo modello di società in cui il maggior numero di soggetti possibili sentano la propria responsabilità di governo nella gestione della città.

È questa la sfida che riguarda le istituzioni pubbliche, le imprese, le istituzioni educative e culturali ma anche le organizzazioni del terzo settore e i singoli cittadini. Questo tema coinvolge anche i sistemi di produzione, rappresentando di fatto il passaggio da un modello centrato sulla competizione e sulla separazione netta dei ruoli a un

modello collaborativo che interpreta **la città come bene comune**, attraverso l'adozione di nuovi modelli fondati sul valore sociale ed economico in tutte le organizzazioni e le istituzioni sociali che compongono un sistema territoriale e anche nei cittadini, nei loro comportamenti individuali e collettivi. Per questo una città collaborativa dipende anche dai sistemi cognitivi ed educativi, dalla ridefinizione della dimensione valoriale in cui la comunità si riconosce, dalla possibilità che gli strumenti di costruzione e trasmissione di senso e di identità di una comunità vadano in modo coerente e armonico in quella direzione.

Reggio Emilia,  
il 24/09/2019







Reggio Emilia  
città  
delle persone