



Servizio Appalti, Contratti e Semplificazione Amministrativa
U.O.C. Acquisti, Appalti e Contratti
Via San Pietro Martire, 3 - 42121 Reggio Emilia
Tel. 0522/456.367 - Fax 0522/456.037
mail: garesenzacarta@comune.re.it
PEC: uocappalticontratti@pec.municipio.re.it
Profilo di committente: <http://www.comune.re.it/gare>

**STUDIO DI FATTIBILITA' PER LA SELEZIONE DEL SOGGETTO
GESTORE DEL LABORATORIO APERTO**

><

ALLEGATO 05

al disciplinare di gara per la selezione, mediante procedura competitiva con negoziazione, ai sensi dell'articolo 62 del d.lgs. 18 aprile 2016 n. 50, del Soggetto Gestore al quale affidare, mediante concessione di servizi ovvero mediante la stipula di diverso contratto di partenariato pubblico privato, l'avvio, lo sviluppo e la gestione del Laboratorio Aperto di cui all'"Asse 6 Città attrattive e partecipate" del POR FESR 2014-2020 – Azione 2.3.1 quale strumento per lo sviluppo e la diffusione del modello reggiano di innovazione sociale nell'ambito dei servizi alla persona, con particolare riguardo al welfare, alla cultura e alla educazione, Laboratorio Aperto da allocare in Reggio nell'Emilia, all'interno del complesso dei "Chiostri di San Pietro", in locali concessi in uso al Soggetto Gestore dal Comune di Reggio Emilia.

CUP J89G17000740006 - CIG 72531722E2

Indice

1. Il Laboratorio Aperto: descrizione del progetto

- 1.1 Il tematismo
- 1.2 La *mission*
 - 1.2.1 Obiettivi generali
 - 1.2.2.a/1.2.2.b/1.2.2.c Obiettivi specifici
- 1.3 Gli spazi (CFR. ALLEGATO 7)
- 1.4 Il percorso partecipato per una prima definizione degli obiettivi e delle attività del Laboratorio Aperto: sintesi dei risultati (CFR. ALLEGATO 6)

2. Il modello organizzativo e gestionale

- 2.1 Il profilo e le competenze del Soggetto Gestore
- 2.2 L'approccio metodologico ed operativo
- 2.3 Le attività

3. Il modello di *governance*

- 3.1 Il rapporto tra Comune e Soggetto Gestore

4. Il modello economico - finanziario

- 4.1 Sostenibilità del Laboratorio

1. IL LABORATORIO APERTO: DESCRIZIONE DEL PROGETTO

Il complesso dell'ex monastero benedettino dei Santi Pietro e Prospero, denominato Chiostrì di San Pietro, costituisce uno dei piú pregevoli monumenti di Reggio Emilia, da tempo nella disponibilit  del patrimonio comunale. Attualmente il complesso ospita eventi temporanei ad ampio richiamo di pubblico, configurandosi come un palcoscenico di arte, cultura, e creativit , di rilevanza internazionale. Il complesso rappresenta gi  ad oggi un attrattore ad altissimo potenziale e con considerevoli margini di sviluppo, grazie all'ampia dotazione degli spazi e alla posizione nodale nel centro storico, all'interno della rete dei suoi altri "attrattori" culturali (Palazzo dei Musei, Spazio Gerra, Chiostrì di San Domenico, Palazzo Magnani, Palazzo da Mosto).

Il suo potenziale   in realt  insito non solo nella sua natura di Bene Culturale e di luogo di arte, cultura e creativit , ma anche nella **sua attuale vocazione di polarit  strategica per attivare nuovo dinamismo nel centro storico**, grazie alla possibilit  di fungere sia da luogo che da strumento per l'insediamento di **nuove attivit  di interesse sociale ed economico/imprenditoriale** che potenzieranno l'attrattivit  di questa parte di citt  (anche al di l  della sua attuale e piú consolidata vocazione commerciale e culturale) e dell'intero sistema territoriale reggiano.

Il **Laboratorio Aperto** che andr  ad insediarsi negli spazi del complesso sopra citato   inteso come un **luogo di sperimentazione e di lavoro collaborativo**, attrezzato con soluzioni tecnologiche avanzate in cui si svilupperanno forme innovative di confronto e cooperazione tra organi istituzionali, Terzo Settore, Universit , attori economici, comunit  informale (le cosiddette "cinque eliche"), allo scopo di **ideare, testare e sviluppare beni, prodotti e servizi sostenibili e innovativi**.

La gestione ed il funzionamento del Laboratorio saranno demandati ad un apposito **Soggetto Gestore**, da individuarsi attraverso procedura ad evidenza pubblica nell'ambito del D.Lgs.50/2016 e ss.mm.ii.

1.1 Il tematismo

L'ambito tematico prevalente del Laboratorio Aperto di Reggio Emilia sar  incentrato sull'**innovazione sociale**, intesa come politica pubblica (*policy*) rivolta alla costruzione di processi innovativi, nuove forme organizzative, imprenditoriali e di amministrazione, e alla costruzione di reti relazionali in grado di rispondere ai bisogni sociali e di produrre valore a partire dai beni comuni e dalle opportunit  generate dal territorio. All'interno di questa *policy* particolare rilevanza dovr  essere rivolta al campo dei **servizi alla persona** (*welfare*, cultura, educazione,...).

1.2 La mission

1.2.1 Obiettivi generali

Il Laboratorio Aperto rappresenter  lo strumento chiave **per lo sviluppo e la diffusione del modello reggiano di innovazione sociale**. Il Laboratorio Aperto sar  un luogo dove si sperimenteranno metodi e strumenti inclusivi e partecipati per produrre soluzioni innovative ai bisogni individuali e collettivi attraverso nuove forme di economia collaborativa. Inoltre si concentrer  sui cosiddetti "**beni comuni**" intesi come risorse condivise, materiali e immateriali, che possono essere funzionali a generare economia e innovazione attraverso forme di gestione condivisa e democratica. Infine utilizzer  modalit  di lavoro incentrate su un approccio aperto in

grado di generare forme di co-progettazione, ingaggiare la cittadinanza attiva e fare crescere e promuovere i talenti.

A questo obiettivo generale se ne affiancano, in via subordinata, altri due coerenti con le indicazioni dell'agenda urbana del POR Fesr Emilia Romagna 2014-2020 asse 6. Il primo riguarda la capacità del Laboratorio aperto di farsi strumento per la **qualità urbana** e si concretizza nell'intervento di rigenerazione dei Chiostrì di S. Pietro, volto non solo al restauro ma soprattutto al reinserimento del bene nei circuiti vitali della città. Il secondo riguarda la capacità del Laboratorio Aperto di farsi strumento per lo sviluppo dell'agenda digitale regionale e trova compimento nell'identificare i Chiostrì come **l'hub locale dell'agenda digitale regionale** nel quale ricorrere alle tecnologie digitali come strumenti operativi per sviluppare, da un lato, servizi e prodotti innovativi e per mostrare, dall'altro, l'utilità delle tecnologie informatiche anche alle fasce refrattarie.

1.2.2 Obiettivi specifici

Il Laboratorio Aperto punterà a:

1.2.2.a Sviluppare e diffondere i valori e gli obiettivi della policy "innovazione sociale"

Il Laboratorio Aperto diventerà lo strumento per la creazione di un percorso di *sensemaking* e diffusione dei valori distintivi del modello reggiano di innovazione sociale incentrato sul ruolo attivo della comunità nella progettazione e attuazione della strategia di sviluppo urbano sostenibile attraverso la costruzione di processi aperti, inclusivi e collaborativi. Dovrà dunque creare anche una cultura partecipata dell'innovazione sociale.

Al Laboratorio Aperto sarà richiesto di agire in particolare per:

- ***Costruire il sistema di governance strategico della policy*** Il Laboratorio Aperto diventerà lo strumento per la costruzione di un sistema di governance strategica del modello reggiano di innovazione sociale. Dovrà fungere da elemento di sistematizzazione, coordinamento e indirizzo. Non sarà un nuovo *competitor* per le attività già esistenti e operative in questo campo (fab-lab, impact hub,..) ma piuttosto la "casa e la macchina" dell'ecosistema locale dell'innovazione sociale.
- ***Favorire lo sviluppo dell'ecosistema locale della policy*** Tra i compiti principali del Laboratorio Aperto vi sarà quello di sviluppare e animare la *community* locale di riferimento, il cosiddetto ecosistema locale dell'innovazione sociale, favorendo la costruzione di processi creativi, aperti e collaborativi attraverso i quali i cittadini si attivano nei confronti delle strutture socio-politiche e sviluppano capacità di incidere sulle trasformazioni sociali (*empowerment* di comunità). Il Laboratorio Aperto sarà un'occasione di incontro tra diversi soggetti e diverse competenze per scambiare conoscenza, originare pensiero critico e generare idee innovative attraverso metodiche/approcci nuovi, multidisciplinari che favoriscano scambio/contaminazione di saperi sociali, economici, tecnologici.
- ***Sostenere e potenziare la partecipazione dell'ecosistema locale a reti nazionali e internazionali*** Il Laboratorio Aperto dovrà sviluppare politiche di rete (reti corte e lunghe) in grado di renderlo nodo di *networks* nazionali

e internazionali di innovazione sociale e favorire così relazioni per l'intero ecosistema locale.

1.2.2.b Sviluppare e diffondere nuove soluzioni nel campo dei servizi alla persona con particolare riferimento agli ambiti del welfare, della cultura e dell'educazione

- **Co-progettare e realizzare prodotti e servizi** Rimane tra le priorità assolute del Laboratorio Aperto quella di sperimentare e sviluppare nuove soluzioni in termini di servizi, prodotti, organizzazioni e processi per dare risposta a vecchi e nuovi bisogni della comunità e del territorio. A tal proposito il Laboratorio Aperto svilupperà sia forme di *sharing economy* per generare nuove tipologie di servizi sia forme di *pooling economy* per sperimentare nuove forme di servizi alla persona, economia sociale e solidale, produzione e manifattura digitale, cura e rigenerazione urbana basate sulla collaborazione.
- **Generare lavoro, supportare la ricerca delle imprese e valorizzare i talenti** Il Laboratorio Aperto sarà un luogo dove si genererà impresa, occasioni di lavoro e modelli alternativi di economia a partire dall'innovazione nei servizi alla persona e dalla collaborazione fra mondi e approcci differenti. Dovrà pertanto agire da incubatore e acceleratore per lo sviluppo di idee in progetti imprenditoriali innovativi e sostenibili. Qui, si dovranno anche sperimentare efficaci strategie per “mettere in vetrina” i talenti, dando loro non solo la possibilità di scambiare idee ma soprattutto di entrare in contatto con il mondo del lavoro. Infine il Laboratorio Aperto dovrà configurarsi così come un vero e proprio centro di ricerca e sviluppo volto a supportare le imprese in processi di ricerca di prodotti e servizi. Il Laboratorio Aperto sarà strumento per una pubblica amministrazione innovativa, collaborativa e diffusiva, anche grazie alla pervasività della cultura digitale, in grado di ridefinire (implementare, revisionare, ammodernare) o dare vita a nuove politiche pubbliche, con particolare ma non esclusivo riferimento alle policies di innovazione sociale, rigenerazione urbana, economia delle competenze distintive, internazionalizzazione, creatività. Il Laboratorio aperto avrà anche il compito di costruire modelli di valutazione, prototipazione e riproducibilità delle esperienze di innovazione sociale attive sul territorio e modelli di valutazione degli impatti che queste esperienze produrranno al fine di consentire innovazione nella sfera del *policy making* e dell'amministrazione pubblica. Inoltre potrà essere un luogo di generazione e formazione di *policy makers*.

1.2.2.c Innovare idee, policies, processi e competenze della pubblica amministrazione

Il Laboratorio Aperto sarà strumento per una pubblica amministrazione innovativa, collaborativa e diffusiva, anche grazie alla pervasività della cultura digitale, in grado di ridefinire (implementare, revisionare, ammodernare) o dare vita a nuove politiche pubbliche, con particolare ma non esclusivo riferimento, alle *policies* di innovazione sociale, rigenerazione urbana, economia delle competenze distintive, internazionalizzazione, creatività. Il Laboratorio Aperto avrà anche il compito di costruire modelli di valutazione, prototipazione e riproducibilità delle esperienze di

innovazione sociale attive sul territorio e modelli di valutazione degli impatti che queste esperienze produrranno al fine di consentire innovazione nella sfera del *policy making* e dell'amministrazione pubblica. Inoltre potrà essere un luogo di generazione e formazione di *policy makers*.

1.3 Gli spazi

Il Soggetto Gestore per la gestione del Laboratorio Aperto avrà a disposizione in concessione d'uso spazi, interni ed esterni del Complesso Monumentale Chiostrì di San Pietro: spazi nuovi realizzati *ad hoc*, e spazi esistenti restaurati e rifunzionalizzati.

In particolare gli spazi in concessione esclusiva del Laboratorio Aperto saranno collocati all'interno del nuovo corpo di fabbrica e dell'ex stalla ristrutturato e nelle aree esterne adiacenti. Ulteriori spazi in co-gestione con il Comune di Reggio Emilia potranno essere messi a disposizione e utilizzati temporaneamente o continuativamente all'interno del **complesso monumentale**.

Gli spazi nuovi realizzati *ad hoc* saranno flessibili e modulari e per questo in grado di conformarsi a progressive esigenze e diverse attività; inoltre saranno realizzati per rispondere ad una duplice funzione: quella "**privata**", ad uso esclusivo di coloro che useranno lo spazio laboratoriale per lavorare, e quella "**pubblica**" nell'ambito della quale favorire momenti di interazione e processi di contaminazione multidisciplinare. Un ruolo centrale sarà giocato a questo proposito dalla **caffetteria**.

In dettaglio si prevede di articolare le funzioni del laboratorio come segue:

Nuovo corpo di fabbrica ed ex stalla:

- uno spazio **co-working** e di lavoro collaborativo al piano terra del nuovo corpo di fabbrica;
- tre spazi **LAbSPACE** (da dedicare alla sperimentazione di tecnologie e *software*, dotati di tavoli per il lavoro collaborativo e di strumentazione per la presentazione di informazioni) al piano terra del nuovo corpo di fabbrica;
- **caffetteria** al piano terra del nuovo corpo di fabbrica;
- tre spazi per **riunioni e meeting** (con capienza minima 10 persone) al piano terra del fabbricato ristrutturato; uno spazio per gestione di momenti di aggregazione e assembleari al piano primo del fabbricato ristrutturato;
- locali tecnici e di servizio;
- servizi igienici.

Complesso monumentale

Il complesso monumentale è destinato a spazi per eventi culturali, mostre e spettacoli.

In particolare il piano rialzato ospiterà, oltre alla **biglietteria**, al **bookshop** e **altre funzioni** correlate alle attività temporanee di cui sopra, anche spazi che potranno essere utilizzati dal **Laboratorio Aperto** in sinergia con il Comune di Reggio Emilia. Al piano terra, l'area interessata dall'intervento è destinata ad ospitare il blocco dei **servizi igienici**, degli **spogliatoi** (funzionali questi ultimi agli eventi temporanei) e dei locali impiantistici

La dotazione degli spazi specificamente destinati al laboratorio è di seguito quantificata (nel calcolo sono considerate **superfici lorde**):

nuovo corpo di fabbrica:

- piano terra 638.5 mq (di cui 199 mq di bar/caffetteria)
- portico 69.3 mq (esterno)
- cortile interno 125,2 mq
- soppalco 248.2 mq (di cui 80.65 mq di vani tecnici)

ex stalla:

- piano terra 133.6 mq
- piano primo 122.8 mq

area cortiliva: 731,6 mq**area complessiva:** 1.752,3 mq

Per una dettagliata visione degli spazi di progetto e del relativo layout distributivo si rimanda agli elaborati grafici ricompresi nell'**ALLEGATO 7**.

1.4 Il percorso partecipato per una prima definizione degli obiettivi e delle attività del Laboratorio Aperto: sintesi dei risultati

In ragione della necessità di co-costruire una progettualità il più possibile concreta e coerente con il contesto socio-economico locale, e per individuare i possibili futuri ambiti applicativi del Laboratorio Aperto, l'Amministrazione Comunale ha attivato un **processo partecipato** secondo un duplice approccio finalizzato a condividere con gli *stakeholders* territoriali obiettivi e strategie connesse al Laboratorio e ad incrociare domanda e offerta: il primo, *top-down*, ha visto il coinvolgimento dei principali attori socio-economici ed istituzionali del territorio; il secondo, *bottom – up*, ha messo in atto un capillare meccanismo di ascolto ed *engagement* rivolto alla comunità informale. I risultati di tale processo sono illustrati più dettagliatamente nell'**ALLEGATO 6**.

In sintesi è comunque emerso che gli ambiti disciplinari desunti nei due percorsi, quello “dall’alto” e quello “dal basso”, sono sostanzialmente convergenti e si sostanziano in cinque assets operativi: **l'educazione e la formazione, l'industria culturale e creativa, il welfare, un osservatorio sulla misurazione degli impatti** (sociali, economici, ambientali), **la valorizzazione della cultura eno-gastronomica e delle specificità locali**.

2. IL MODELLO ORGANIZZATIVO E GESTIONALE**2.1 Profilo e competenze del soggetto gestore**

Il Soggetto Gestore del Laboratorio Aperto dovrà essere un operatore economico avente le caratteristiche soggettive di cui agli articoli 45, 47 e 48 del D.Lgs. 50/2016, con una chiara vocazione alla **sperimentazione, alla multidisciplinarietà e al rischio imprenditoriale**.

Al Soggetto Gestore sarà richiesto un *background* di esperienza specifica, con adeguate competenze e risorse umane impiegate, direttamente o attraverso *partnerships* (n°, qualifica, titoli,...), in particolare nei campi di:

- gestione di processi di incubazione e accelerazione d'impresa, testing e validazione;
- gestione della progettazione europea;

- gestione di *network building&engagement*;
- gestione di attività a carattere artistico, culturale e creativo (nello specifico per quanto concerne l'erogazione di servizi a supporto delle attività di valorizzazione e promozione del complesso monumentale ad opera del Comune di Reggio Emilia);
- gestione di attività a carattere ricettivo e ricreativo (nello specifico per quanto concerne la caffetteria).

All'interno della figura del Soggetto Gestore potranno confluire differenti competenze, provenienze ed esperienze, in ragione del fatto che l'innovazione aperta, strumento operativo del Laboratorio, si sostanzia attraverso la contaminazione di competenze e *know how* che non possono iscriversi in un unico profilo ma che riscontrano appunto nella pluralità di voci un intrinseco plusvalore. Per questa ragione è auspicabile che il Soggetto Gestore sia in grado di sviluppare sinergie o *partnerships* con ulteriori soggetti qualificati che potranno incrementare il plusvalore delle attività del Laboratorio Aperto.

2.2 L' approccio metodologico ed operativo

Il Laboratorio Aperto implicherà l'avvio di processi di sperimentazione, co-progettazione e condivisione presupponendo metodi di lavoro basati su pratiche di open innovation e processi collaborativi per fare emergere la domanda, le opportunità e i bisogni e intercettando le diverse "anime" del territorio (le cosiddette "cinque eliche": mondo istituzionale, ricerca, impresa, terzo settore, comunità informale).

Il Laboratorio Aperto si configurerà a tutti gli effetti come un *living lab* e dunque dovrà essere caratterizzato dagli elementi distintivi propri di questa metodologia operativa (applicazione/validazione del prodotto in scenari di vita reale, ruolo protagonista dell'utente finale, innovazione aperta, interesse economico dei partners, sostenibilità ambientale, sociale ed economica). Si caratterizzerà inoltre come uno strumento di "disegno partecipato" in cui convergerà una "polifonia" di voci, tra loro differenti per estrazione (pubblico e privato) e finalità, in una logica inclusiva e collaborativa.

Il Laboratorio Aperto non dovrà porsi verso l'ecosistema locale dell'innovazione sociale come un *competitor* ma dovrà rappresentare un plusvalore in termini di offerta, coordinamento, facilitazione e messa a sistema rispetto alle energie già presenti nel territorio. Per costituire una proposta progettuale attendibile, il Soggetto Gestore dovrà mostrare una **adeguata conoscenza del contesto socio-economico locale**, indicando le capacità e le problematiche, i possibili *drivers* di sviluppo, la rete relazionale già in essere o da costituire, gli ambiti strategici su cui attivare forme di nuova imprenditorialità su una base ragionata e fortemente contestualizzata.

Inoltre il Laboratorio Aperto dovrà cercare di operare in sinergia con i due più importanti centri di ricerca e formazione della città situati all'interno del Parco Innovazione nell'area delle ex Officine Meccaniche Reggiane: il Tecnopolo di Reggio Emilia per il Trasferimento Tecnologico e la Ricerca Industriale e il Centro Internazionale Loris Malaguzzi sede di Reggio Children e polo di ricerca nel campo educativo. La rete educativo/formativa dovrà essere potenziata anche dall'attivazione di sinergie tra il Laboratorio Aperto e il mondo scientifico e didattico a tutti i livelli,

soprattutto per quanto riguarda il compito di prototipare, sistematizzare, applicare e successivamente insegnare e diffondere pratiche concrete di open innovation.

Il Laboratorio Aperto dovrà far parte di un circuito vitale di attrattori culturali/creativi/formativi in parte consolidato e in parte in fase di realizzazione costituito dallo Spazio Gerra, dai Chiostrì di S. Domenico, da Palazzo dei Musei, Palazzo da Mosto, Palazzo Magnani, dal sistema delle biblioteche comunali.

2.3 Le attività

Il Soggetto Gestore dovrà assicurare lo svolgimento di diverse attività. Si prefigurano dunque i seguenti servizi.

A SERVIZI PROPRI E SPECIFICI DEL LABORATORIO APERTO

- progettazione (sviluppo di casi esemplari/*good practices*; elaborazione di proposte rivolte ad amministrazioni, imprese, *communities* e reti civiche; *co-working*; progetti e azioni di economia collaborativa a supporto delle reti civiche...), testing e validazione;
- sperimentazione in modalità *living lab* con gruppi selezionati di cittadini e soggetti operativi nel campo imprenditoriale e della ricerca per lo sviluppo di dimostratori e per la costruzione di servizi e punti di accesso ai servizi collegati al tema del Laboratorio);
- prototipazione (dotazione di strumentazioni e supporto di *know how* operativo; prototipazione rapida di prodotto a supporto della progettazione; ...);
- promozione/comunicazione (portale a supporto del laboratorio e in generale del sistema degli *stakeholders* culturali, sociali ed economici del territorio, aperto e integrato rispetto alla rete regionale degli altri *living labs*; organizzazione di conferenze, mostre; ...);organizzazione di eventi (informativi/divulgativi; formativi in riferimento alle tecnologie digitali; finalizzati alla costruzione di servizi o applicazioni su modalità "hackathon");
- attività di relazione, confronto, sviluppo di progettualità con altri soggetti nazionali che si occupano di innovazione sociale (incubatori, acceleratori, coworking, reti miste pubblico - private, altri).

B ALTRI SERVIZI INERENTI LA GESTIONE DEL BENE CULTURALE

Il Soggetto Gestore dovrà contribuire inoltre alla promozione del Bene Culturale (nella sua componente di complesso monumentale, sede espositiva temporanea e polarità urbana) e in particolare alla valorizzazione delle sue potenzialità in ambito ricettivo/ricreativo/artistico, culturale e creativo attraverso:

- erogazione di servizi in favore del Comune di Reggio Emilia per la valorizzazione del complesso monumentale e la realizzazione nei suoi spazi di eventi ed attività artistiche, culturali e creative (ad esempio servizi, di bookshop, guardiania, didattica,...) allo scopo di garantire attrattività e continuità d'uso del bene culturale nell'arco di tutto l'anno;
- erogazione di servizi in favore del Comune di Reggio Emilia funzionali ad accrescere la sicurezza, l'accoglienza, la funzionalità, la fruibilità del

complesso monumentale quali ad esempio servizi di vigilanza, di manutenzione ordinaria, di pulizia, di guardiania, di apertura e chiusura,...

C SERVIZI INERENTI LA GESTIONE DELLA CAFFETTERIA

Il Soggetto Gestore avrà in carico la gestione della caffetteria concepita sia come servizio ricettivo-ricreativo sia come strumento di polarizzazione, incontro, socializzazione e scambio nell'arco di tutta la giornata, a disposizione degli utenti del Laboratorio Aperto, dei frequentatori del complesso monumentale in occasione delle attività artistiche, culturali e creative che in esso vi si svolgono (ed esempio il festival “Fotografia Europea”) e dei cittadini che fruiscono del sistema urbano centro storico.

D SERVIZI INERENTI L'EFFICIENTAMENTO E L'IMPLEMENTAZIONE DELLE *POLICIES* PUBBLICHE

Il Laboratorio Aperto dovrà costituire un organismo in grado di supportare la Pubblica Amministrazione nell'elaborazione, implementazione e attuazione di più efficienti e innovative *policies* pubbliche attraverso la fornitura di strumenti tecnici, *know-how* cognitivi e competenze multidisciplinari nell'ottica di un efficientamento della “macchina amministrativa” dalla fase di programmazione a quella attuativa. Particolare, ma non esclusivo riferimento, dovrà essere rivolto alle *policies* di innovazione sociale, rigenerazione urbana, economia delle competenze distintive, internazionalizzazione, creatività.

E IMPEGNI CON LA REGIONE EMILIA ROMAGNA NELL'AMBITO DEL POR FESR RELATIVAMENTE ALLA GESTIONE DEL PROGETTO

- redazione di rapporti trimestrali di monitoraggio delle attività in riferimento agli indicatori POR FESR;
- definizione di una *social media strategy*;
- partecipazione ad incontri trimestrali della rete dei labs regionali e delle Autorità Urbane.

3. IL MODELLO DI GOVERNANCE

3.1 Rapporto tra Comune e Soggetto Gestore

Tra il Comune e il Soggetto Gestore verrà istituito un rapporto “bilaterale” in cui il Comune prefigurerà un quadro di bisogni e delinea gli obiettivi correlati, mettendo a disposizione del Soggetto Gestore risorse (economiche e spazi attrezzati) affinché lo stesso, nell'ambito del Laboratorio Aperto, metta in atto competenze, progettualità e modelli organizzativi in grado di produrre beni/servizi innovativi come *output* del processo ideativo in risposta alle esigenze pre-formulate.

Il rapporto bilaterale tra i due soggetti sarà oggetto di costanti momenti di monitoraggio e valutazione. In particolare verranno condotte **verifiche di efficacia ed efficienza per monitorare le relazioni** (ad esempio in termini di tempi e costi) tra le risorse messe a disposizione e i prodotti/servizi realizzati. Fondamentali saranno anche le **verifiche di coerenza e di impatto** per monitorare i risultati ottenuti in relazioni ai bisogni e agli obiettivi in campo.

Nell'ambito di questa sinergia bilaterale potranno inserirsi anche altri enti/organismi individuati e proposti dal Comune allo scopo di potenziare o finalizzare le attività

del Laboratorio Aperto. In tutti i casi si tratterà di collaborazioni a progetto costituite di volta in volta sulla base di specifiche esigenze o di obiettivi comuni, definite e regolate da appositi atti convenzionali.

4. II MODELLO ECONOMICO ECONOMICO -FINANZIARIO

4.1 Sostenibilità del laboratorio

Il progetto Laboratorio Aperto, in linea con il modello organizzativo-gestionale dei *Living Labs*, ha come obiettivo quello di raggiungere nel **medio-lungo periodo la sostenibilità economica delle sue attività**.

Nella fase di *start-up* (primi tre anni) il Soggetto Gestore selezionato per la gestione del Laboratorio Aperto sarà co-finanziato da Unione Europea, Regione Emilia-Romagna e Comune di Reggio Emilia per un valore massimo pari al 49% del finanziamento complessivo. Il contributo pubblico dovrà prevedere una riduzione progressiva negli anni della percentuale di co-finanziamento alle spese di funzionamento fino a giungere al quarto anno allo 0% di contributo.

Dopo la fase di *start-up* (a partire dal quarto anno) il Soggetto Gestore dovrà pertanto provvedere direttamente alla completa funzionalità e sostenibilità economica del Laboratorio Aperto (in termini di copertura dei costi).

Il Laboratorio Aperto andrà dunque gestito con **mentalità imprenditoriale**. Il Soggetto Gestore, infatti, dovrà essere in grado di sviluppare un proprio modello di *business* e di sostenibilità economica con l'obiettivo di trarre profitto attraverso entrate proprie, secondo diverse modalità: diritti, rimborsi/corrispettivi per utilizzo privatistico/non esclusivo dei risultati prodotti; servizi di ospitalità per neoimprese o giovani professionisti; vendita prodotti/servizi sul mercato; *crowdfunding*; donazioni; partecipazione a bandi pubblici; proventi derivanti dalla gestione dello spazio;...).

La sostenibilità finanziaria dell'iniziativa potrà essere raggiunta dal Soggetto Gestore non solo tramite le entrate derivanti dalle attività proposte dal Laboratorio Aperto ma anche grazie alla gestione diretta della caffetteria (funzionale al Laboratorio e più in generale alla valorizzazione del complesso monumentale e alle *policy* di rigenerazione urbana del centro storico) realizzato nell'ambito dell'intervento di restauro e riqualificazione funzionale oppure alla compartecipazione con il Comune (in qualità di soggetto prestatore di servizi) alla realizzazione di attività di promozione del bene culturale.

Il Soggetto Gestore potrà dare vita direttamente o compartecipare anche alla nascita e sviluppo di *start-up*.