

EXECUTIVE SUMMARY

IL QUADRO

Il 21esimo secolo è e sarà sempre più caratterizzato come periodo di enormi cambiamenti. Sfide attuali quali la globalizzazione e la digitalizzazione, unite a quelle future quali l'automazione, l'invecchiamento della popolazione, e la transizione energetica per far fronte al cambiamento climatico, rischiano di (s)travolgere il nostro Paese, e in particolare alcune aree del territorio nazionale che più sono impreparate. Il progressivo impoverimento economico, relativo o assoluto, dei piccoli centri, delle aree interne, e delle periferie, sta portando ad uno scollamento anche sociale delle grandi città e dei poli innovativi rispetto al resto del Paese. Dove la realtà sembra troppo complessa e viene meno la fiducia nel futuro, la tendenza è quella di trincerarsi nell'impossibile salvaguardia dello status quo, mentre il mondo intorno è in rapida evoluzione.

L'OPPORTUNITÀ

Per contribuire ad affrontare queste sfide abbiamo creato CBlab Policy Mechanics, un'associazione non profit indipendente che ha lo scopo di aiutare le amministrazioni locali italiane a sviluppare, promuovere, implementare e valutare politiche pubbliche innovative che mettano al centro i cittadini e le comunità di riferimento. Forti di esperienze lavorative in ambiti locali, nazionali e internazionali, mettiamo a disposizione le nostre competenze nella raccolta e analisi dei dati, nell'analisi strategica e strutturazione di processi partecipativi, in maniera pro bono. Il nostro approccio viene poi adattato di volta in volta alle specificità del contesto locale con il quale collaboriamo. Siamo convinti che il cambiamento parta dal piccolo, ma la vocazione è quella di far diventare il nostro metodo un punto di riferimento per lo sviluppo delle politiche pubbliche in Italia. Lo scopo di questo paper è articolare i principi fondanti del CBLab.

Paper a cura di: Alessio Terzi

Hanno contribuito: Giacomo Bagarella, Ludovica Gazzé, Nicolò Melli, Giulia Pastorella e Filippo Teoldi.

Si ringraziano: Matteo Alpino, Federico Bruni, Valeria Cipollone, Riccardo Crescenzi, Rodrigo Deiana e Nicolò Spiezia per i commenti a una precedente versione di questo paper.

Le opinioni qui riportate sono quelle degli autori e non necessariamente da attribuire alle organizzazioni a cui sono altresì professionalmente affiliati.

© 2020, CBLab – Policy Mechanics Tutti i diritti riservati

1. INTRODUZIONE E CONTESTO

L'innovazione è la capacità di vedere il cambiamento come un'opportunità e non come una minaccia Steve Jobs

L'inizio del 21esimo secolo si caratterizza come un'epoca di grande trasformazione tecnologica e, di conseguenza, economica. Innovazioni come l'intelligenza artificiale, l'automazione, la digitalizzazione stanno già inesorabilmente modificando le nostre società e smuovendo equilibri a volte centenari. Altre come il 5G, l'Internet delle Cose, e la stampa 3D si stanno affacciando e promettono di rivoluzionare completamente il nostro modo di vivere e produrre. A questo si affianca la fine del secolo americano e lo spostamento conseguente del baricentro economico globale verso l'Asia, assieme alle sfide collegate al cambiamento climatico e agli importanti flussi migratori incipienti verso l'Europa.

Periodi di grande cambiamento rappresentano al contempo una sfida e un'opportunità. Parafrasando il fondatore di Apple, Steve Jobs, il cambiamento può essere visto come un'onda da cavalcare o uno tsunami travolgente. A fare da spartiacque è la necessità di una visione strategica¹, poiché il nuovo che avanza richiederà da una parte forti investimenti, e dall'altra capacità di adattamento e nuove competenze (McKinsey, 2017). All'interno di questo contesto, due decenni di crescita reale inferiore ai nostri *partner* europei e prossima allo zero mostrano come l'Italia stenti nel suo complesso ad accumulare e catalizzare le competenze necessarie per raccogliere e navigare la sfida del presente.

Benché queste dinamiche siano in moto a livello globale e nazionale, esse rischiano di andare ad aggravare i divari regionali preesistenti. Se gli elementi chiave per vincere le grandi sfide del 21esimo secolo sono: i) capacità di pianificazione strategica e ii) nuove competenze, entrambe tendono ad essere distribuite in maniera molto eterogenea sul territorio nazionale. La Figura 1 nella pagina seguente offre un primo segnale per quanto riguarda la prima dimensione, tracciando la data di approvazione dell'ultimo Piano Urbanistico Comunale (PUC): un documento fondamentale che detta gli indirizzi programmatici di ogni Comune. Questo dato offre una panoramica di grande eterogeneità che, per quanto rispecchi il classico divario Nord-Sud, mostra anche come ogni Regione abbia delle aree che possiamo definire come caratterizzate da varie sfumature di staticismo. Per quanto concerne le competenze fondamentali in un'era digitale e per contribuire ai campi STEM (Scienza, Tecnologia, Ingegneria e Matematica), che saranno sempre più cruciali per trarre vantaggio dall'innovazione (McKinsey, 2017), la Figura 2 mostra il risultato delle prove INVALSI di matematica all'ultimo anno delle superiori². Nuovamente, il classico divario Nord-Sud è presente, ma interessante è anche l'eterogeneità dei risultati all'interno delle Regioni stesse (Iammarino et al, 2019).

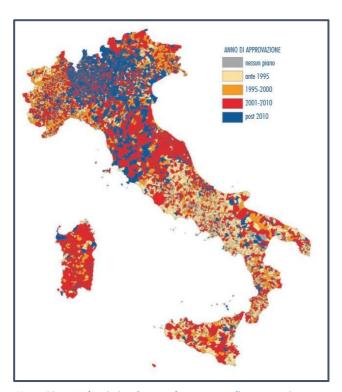
² I risultati per quanto concerne la conoscenza della lingua inglese, altra competenza base fondamentale, sono pressoché identici.

_

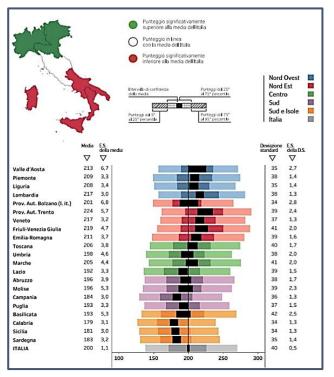
¹ Nel paper ci basiamo sulla definizione di visione strategica di Cooke (2007): "Ciò significa costruire un vantaggio regionale [...] integrando e sfruttando una gamma di risorse dai punti di forza economica alle risorse di conoscenza, buon governo e creatività".

FIGURA 1: PIANIFICAZIONE STRATEGICA: UN PANORAMA LOCALE ETEROGENEO

FIGURA 2. RISULTATI DI MATEMATICA DELLA PROVA INVALSI



Note: Piano Urbanistico Comunale per anno di approvazione. Fonte: Istituto Nazionale di Urbanistica 2016



Note: Il grafico mostra il punteggio medio, la deviazione standard e la distribuzione dei punteggi per regione. La media italiana è 200. Fonte: Invalsi 2019

In questo contesto di divario interregionale rischia anche di crearsi ed accentuarsi un'altra dicotomia: quella tra città e provincia. La polarizzazione delle attività economiche nelle città ed il progressivo impoverimento della provincia non è un fenomeno solo italiano e ha subito un'accelerazione con l'inizio della crisi finanziaria del 2008 (Fratesi e Rodriguez-Pose, 2016). In Italia, il polo che maggiormente sta fungendo da attrattore gravitazionale per le opportunità di crescita è Milano³. Quello che si sta creando è un luogo singolo che aggrega alte competenze, alta crescita economica, alta innovazione e, di conseguenza, alta produttività. La Figura 3 mostra come la produttività del lavoro nell' area Metropolitana di Milano stia crescendo ben più della media nazionale, così come quella delle aree metropolitane del Centro-Nord. Ancora una volta, questo rappresenta un'opportunità e una sfida da gestire: il rischio è quello di una progressiva desertificazione economica di altre zone d'Italia, che già stanno subendo un rapido invecchiamento, carenza di accesso a servizi pubblici (UVAL, 2014), e un diffuso spopolamento⁴. Al contempo, l'opportunità è

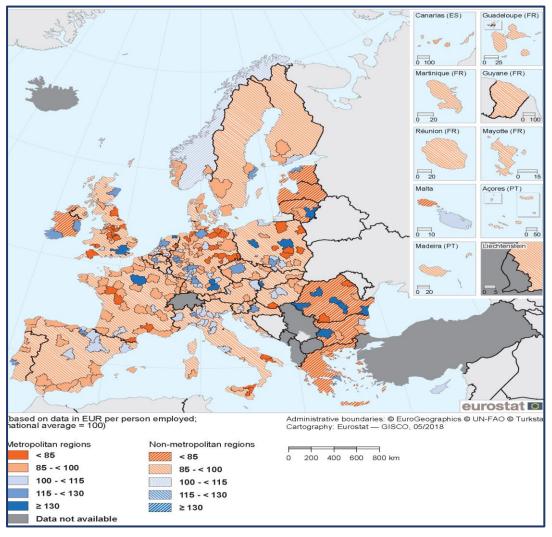
³ Terzi, A. (2018), "Se il Paese arranca mentre Milano corre", Il Sole 24 Ore, 20 dicembre.

⁴ Dal 1971 al 2015 in 1.984 comuni (<5.000 abitanti) la popolazione è diminuita di più del 20%. Fonte ANCI.

quella che il capoluogo Lombardo e in misura minore altri centri urbani possano servire in qualche modo da testa di ponte verso l'Europa e il mondo.

La condizione fondamentale è che l'innovazione sviluppata e importata in loco possa, con le dovute differenze legate ai contesti locali, diffondersi e contaminare anche il resto del Paese.

FIGURA 3. PRODUTTIVITÀ DEL LAVORO (PIL PER IMPIEGATO) PER AREA METROPOLITANA, MEDIA NAZIONALE=100



Fonte: Eurostat

Il divario crescente che osserviamo a livello nazionale tocca anche il rapporto tra città e periferie. Le forze di aggregazione sopra discusse caratterizzano anche l'interazione tra i grandi centri urbani e le aree decentrate che, se non riescono ad agganciare la propria crescita a quella della città, rischiano di andare incontro a fenomeni di impoverimento del tessuto sociale ed economico, esacerbando così il disagio percepito e rischiando di diventare semplici "città dormitorio" al servizio del nucleo urbano.

Questo progressivo impoverimento economico, relativo o assoluto, delle periferie, dei piccoli centri, e delle aree interne sta portando anche a uno scollamento sociale delle grandi città rispetto al resto del Paese. Nelle elezioni europee di maggio 2019, si è potuto osservare come

ci fosse un'alta correlazione tra la dimensione del comune di residenza e le scelte politiche⁵. Questo è un fenomeno già osservato nel contesto del voto del 2016 sulla Brexit⁶ nel Regno Unito. Come discusso da Rodriguez-Pose (2017), il fatto che le linee partitiche seguano cosi accuratamente quelle demarcate tra città e provincia è qualcosa che non avveniva dai tempi della rivoluzione industriale ed "*il nostro successo o fallimento nel risolvere questi problemi determinerà il futuro politico ed economico dell'Europa*" (Iammarino et al, 2019; p. 274).

Il fenomeno del populismo, che caratterizza sempre più il nostro Paese, affonda le proprie radici all'interno di questo contesto di malessere economico generalizzato e di spaccatura sociale e territoriale. Come illustrato da Ballas et al (2017), il populismo, che si manifesta come un odio verso l'establishment, prospera in contesti di difficoltà socioeconomica dove evidentemente o non è compresa fino in fondo o non è alleviata a sufficienza tramite politiche pubbliche. A questo consegue un sentimento di distacco dalla cosa pubblica che porta al crollo della fiducia nelle istituzioni, politiche e non. In questo contesto, processi partecipativi e di coinvolgimento attivo della comunità diventano di cruciale importanza per identificare i problemi reali delle persone, mostrare la complessità delle scelte di politica pubblica, e superare il principio e la percezione delle decisioni imposte dall'alto (Cooke, 2007).

Poiché l'Italia presenta importanti criticità macroeconomiche rispetto ai propri partner europei e globali, la tendenza è quella di immaginare soluzioni prevalentemente a livello di politiche nazionali. Senza nulla togliere all'importanza dell'azione di governo, la necessità è quella di riconciliare tendenze globali e politiche nazionali, con peculiarità locali, che spesso richiedono studio del contesto e politiche ad hoc: un principio che Iammarino et al (2019) chiamano "place-sensitive distributed development policy". La ricostruzione della visione strategica e delle competenze non può che partire dalle realtà locali, che sono state la forza trainante del nostro Paese in più fasi della sua storia, dall'età comunale al Miracolo Economico.

Per declinare e adattare questo principio al 21esimo secolo non si può prescindere da un uso approfondito dei dati come punto di partenza per ogni riflessione strategica. Per quanto la raccolta dei dati sia sempre più semplice ed economica, la gestione e analisi di questi richiede competenze spesso non facili da identificare nelle amministrazioni locali⁷.

_

⁵ Magnani, A. (2019) "Europee, perché le città votano il PD e la provincia la Lega", Il Sole 24 Ore, 27 maggio.

⁶ https://ukandeu.ac.uk/brexit-and-public-opinion-cities-and-towns-the-geography-of-discontent/.

⁷ Il 67% dei Comuni ritiene le competenze dei propri dipendenti scarsamente adeguate rispetto a ciò che identificano come un giusto standard di competenza digitale dei propri dipendenti, secondo una ricerca dell'Osservatorio eGovernment del Politecnico di Milano, condotta nella primavera 2018 a cui hanno partecipato 335 Comuni italiani. Fonte: https://www.agendadigitale.eu/cittadinanza-digitale/comuni-poche-competenze-digitali-ma-tanta-voglia-di-formazione-il-quadro/.

2. I POLICY LAB: FUNZIONE E CARATTERISTICHE

Date queste premesse, abbiamo analizzato soluzioni nazionali e internazionali che cercassero di risolvere simili tipologie di problematiche. Il meccanismo che più ha attirato la nostra attenzione è quello del policy lab. Nati negli USA a partire dagli anni '80 con il Washington State Institute for Public Policy, i policy lab emergono come strutture volte ad aiutare le amministrazioni subnazionali a disegnare politiche pubbliche e, in particolare, migliorare le politiche esistenti fondandosi su ricerca empirica, valutazione d'impatto, e assistenza tecnica. Più di recente, Fuller e Lochard (2016; p.2) hanno definito i policy lab come "strutture emergenti volte a sviluppare politiche pubbliche in modo innovativo e orientato al design, in particolare coinvolgendo cittadini e aziende che lavorano nel settore pubblico". Seppur oramai presenti in 25 stati USA, alcuni spiccano particolarmente.

L'Urban Labs di Chicago è composto da cinque laboratori incentrati sull'indagine e l'impatto di politiche pubbliche in varie dimensioni della vita urbana: criminalità, istruzione, povertà, salute, energia e ambiente. I lab utilizzano rigorosi metodi analitici come studi controllati randomizzati e machine learning per sviluppare e testare programmi che possano portare a soluzioni efficaci ed economiche.

Altra iniziativa degna di nota, per quanto focalizzata su città sopra i 500,000 abitanti negli USA e sopra il milione all'estero, è Bloomberg Associates (BA) di Bloomberg Philanthropies. Come società di consulenza filantropica internazionale, BA collabora con i sindaci di città quali Atene, Londra, Parigi, e Milano nello sviluppo di soluzioni strategiche che affrontino problemi urbani prioritari, apportando competenze e buone pratiche internazionali.

I policy lab non sono presenti solo negli USA, ma anche in Europa. In un rapporto per il Joint Research Centre della Commissione Europea, Fuller e Lochard (2016) ne identificano fino a 64. Di questi, tre sono in Italia: Co Battipaglia, Design Policy Lab a Milano, e Co Mantova. A questi possiamo aggiungere Co-Bologna. Il Box 1 nella pagina successiva approfondisce alcune delle esperienze dei principali policy lab oltre a quelli già menzionati.

Box 1. Esempi di iniziative tra i principali policy lab

Secondo McGann et al (2019) tra i principali policy lab troviamo:

Barcelona Urban Lab (BUL): Creato nel 2008, dipende dal Consiglio Comunale, ha l'obiettivo di facilitare le piccole attività commerciali nel condurre progetti pilota e sperimentazioni locali a vantaggio della collettività. Di recente, in collaborazione con la startup Urbiotica, BUL ha lavorato alla sperimentazione di sensori per il controllo dei rifiuti che sono stati applicati ai cestini con lo scopo di misurarne il livello di pienezza e rendere la raccolta dei rifiuti più efficiente.

La 27eme Région di Parigi: Creato nel 2012, è un'organizzazione non profit indipendente che ha l'obiettivo di supportare le Regioni francesi nella strutturazione ed implementazione di politiche di innovazione attraverso processi partecipativi. Nel 2015 ha collaborato con la Municipalità di Marsiglia per migliorare i sistemi di accoglienza e gestione dei degenti e delle proprie famiglie in ospedale. Attraverso il programma "Transfò" affiancano temporaneamente (1-2 anni) le municipalità nella definizione di processi e infrastrutture che possano condurre alla creazione di politiche innovative e partecipative in autonomia.

Public Policy Lab di New York: Creato nel 2011, è un'organizzazione non profit indipendente che, attraverso la strutturazione di partnership con agenzie governative e Stati, disegna e implementa politiche a favore dei ceti meno abbienti e delle persone a rischio di fragilità ed esclusione. Di recente, assieme al NYC Department of Homeless Service, ha lanciato il progetto "Navigating Home" che ha lo scopo di ridefinire l'esperienza delle persone in grave stato di emarginazione all'interno dei rifugi pubblici facilitandone l'uscita da situazione di precarietà.

UK Policy Lab di Londra (UKPL): Creato nel 2014 e collocato alle dirette dipendenze del Cabinet Office il UKPL offre supporto ai vari dipartimenti del Governo (in particolare ai team di policy) nell'ideazione e strutturazione di politiche basate sul design, dati e sugli strumenti digitali. Di recente, assieme al Dipartimento dei Trasporti, ha lavorato sulla ridefinizione della qualità e dell'esperienza dei passeggeri a bordo dei treni nazionali.

Al netto dell'etichetta comune, i policy lab possono essere molto diversi tra loro; possono infatti offrire servizi differenti che spaziano dalla semplice analisi dei dati a servizi di consulenza a 360 gradi. Cruciale è poi la diversificazione tra quelli creati all'interno delle amministrazioni pubbliche (come per esempio lo EU Policy Lab in seno alla Commissione UE), o al di fuori di esse. Questo avrà ovviamente un'influenza sul grado di indipendenza dalla politica con cui potrà poi operare il lab stesso (McGann et al, 2018).

Al contempo i lab tendono ad avere delle caratteristiche comuni che ne arricchiscono le definizioni formali. La maggior parte dei lab analizzati da Fuller e Lochard (2016) è caratterizzata da un metodo specifico, e cioè un focus sui bisogni dell'utente e un approccio sperimentale nello sviluppare politiche innovative, piuttosto che una specifica area tematica. Inoltre, tendono a concentrarsi su due fasi specifiche: il design e sviluppo di politiche pubbliche, e l'implementazione di nuove azioni all'interno di politiche esistenti.

La chiave di volta per il successo dei policy lab è la capacità di attrarre e mettere a sistema capitale umano e competenze disparate a seconda della necessità specifica. In questo i lab assomigliano in qualche modo ai *think tank*, seppur estendendone il principio allo sviluppo sperimentale innovativo, agli approcci basati sul design e alla produzione di prove empiriche e dati su ciò che funziona meglio all'interno del servizio pubblico (Williamson, 2015). L'approccio scientifico basato sul dato è fondamentale anche perché permette di andare oltre

le mere divisioni e valutazioni politiche del caso (McGann et al, 2018; Williamson, 2015). Il rapporto e l'interazione tra i policy lab e l'amministrazione pubblica è di cruciale importanza. Se da una parte è fondamentale che ci sia una distanza tra il lab e l'amministrazione per poter uscire dalle logiche procedurali di stabilità e prevedibilità che limitano l'innovazione nel pubblico (Timeus e Gascó, 2018), dall'altro lato una stretta interazione permette di trasformare l'azione del lab stesso in una piattaforma co-creativa tra settore pubblico, privato, e cittadinanza attiva (Cohen, et al, 2016; Selada et al, 2012).

Servendo da piattaforma neutrale di incontro con la cittadinanza, i policy lab aiutano a ricucire il rapporto tra persone e istituzioni. Nel fare questo, le raccomandazioni di politica pubblica raccolgono anche informazioni importanti che ne favoriscono il successo e che prescindono dalle best practices internazionali o dalla ricerca teorica. Come sottolineato da Cooke (2007), se la modellistica teorica aiuta a formulare delle proposte, queste devono poi essere trattate come tali e sottoposte ad una validazione all'interno di un quadro di incontro con le parti interessate prima di poter essere credibilmente implementate con successo. La partecipazione dei cittadini ai processi di policy-making soddisfa numerose funzioni democratiche, inclusa quella (i) educativa, attraverso lo sviluppo di competenze all'educazione civica (ii) integrativa, consentendo ai cittadini di esprimere le proprie idee, e (iii) deliberativa, attraverso l'apertura al dibattito e alla condivisione dei processi decisionali locali (Michels e de Graaf, 2010; OECD, 2001, 2006). In aggiunta, i processi di coinvolgimento della cittadinanza consentono di acquisire una migliore definizione dei problemi sociali e di un pensiero divergente nella direzione di soluzioni a problemi complessi che possono portare a un deciso miglioramento dell'impatto delle politiche locali (Cooper et al, 2006; Davies e Simon 2012). Per via dell'eterogeneità e specificità delle azioni dei policy lab, risulta estremamente difficile poter immaginare di quantificare precisamente il loro impatto specifico sul raggiungimento degli obiettivi di policy. Notiamo però che dal Regno Unito all'Olanda, passando per Francia, Germania, e Danimarca, la domanda per questo tipo di servizi, così come per quelli che applicano l'economia comportamentale (i cosidetti *nudge units*), è in forte crescita da parte di decisori sempre più in cerca di evidenza empirica che li aiuti a prendere scelte strategiche in un mondo caratterizzato da crescente complessità (McGann et al, 2018).

3. IL CBLAB

Passando dalla teoria ai fatti, ad agosto 2018 abbiamo deciso di creare CBlab: policy mechanics. Dopo un anno di fase pilota, per verificare che ci fosse domanda per questo tipo di servizi filantropici in Italia, abbiamo registrato CBlab come associazione non profit indipendente. Lo scopo è quello di aiutare le amministrazioni locali a sviluppare, promuovere, implementare e valutare politiche pubbliche innovative che mettano al centro l'essere umano e le proprie comunità. Al fine di non precludere l'accesso a nessuna amministrazione locale, incluse quelle realtà che più faticano, per collocazione geografica o accesso a risorse specializzate, a rispondere alle sfide del cambiamento, il Lab offre di norma i propri servizi a titolo interamente gratuito.

La missione del Lab è quella di contribuire alla coesione territoriale, così come allo sviluppo economico e sociale del Paese nel suo complesso. La tendenza è spesso quella di immaginare

singole misure a livello nazionale che fungano da elisir miracoloso per la crescita e sviluppo dell'intero Paese. A nostro avviso il problema va ribaltato: l'approccio alla policy è unico (scientifico e partecipativo) ma va adattato al contesto locale, facendo leva su ciascuna specificità. Mirando a evitare l'errore delle politiche calate dall'alto, il CBlab non identifica le misure prioritarie per una comunità, ma piuttosto aiuta i decisori locali a implementare al meglio soluzioni per quelle che essi considerano essere le sfide maggiori del proprio territorio. Il Lab trae il suo nome da Camillo Benso, Conte di Cavour. Ci ispiriamo a Cavour, non solo in quanto patriota risorgimentale, ma anche in quanto primo policy maker italiano che non ebbe paura della forza innovatrice del cambiamento radicale e che seppe implementarlo dal basso, osservando, sperimentando, innovando e facendo crescere le realtà del suo territorio da remota provincia europea a stato fondatore dell'Unione Europea.

Il cuore del CBlab è composto da giovani professionisti uniti da una passione per le politiche pubbliche e per il proprio Paese. Le nostre esperienze pregresse e correnti spaziano dall'accademia ai *think-tank*, dalla consulenza strategica agli enti locali e alle istituzioni internazionali. Ciascuno di noi apporta competenze che vanno a contribuire al sapere comune del Lab: raccolta e analisi dei dati; lettura delle sfide socioeconomiche e delle politiche pubbliche messe in campo in altri contesti; conoscenza di processi partecipativi.

La chiave per il successo di un policy lab è la struttura flessibile, che ne garantisca rapidità di azione. Nonostante questo implichi che non possiamo apportare un'esperienza diretta per ogni area tematica, un'ampia rete di contatti ci permette di attingere di volta in volta alle competenze necessarie, quali architetti, designer, e ingegneri. Non siamo consulenti ma meccanici della policy. Ispirati anche dalla visione dell'economista premio Nobel Esther Duflo (2017), lo scopo del Lab non è produrre rapporti ma generare cambiamento reale. Per questo il nostro metodo non si ferma al design delle politiche pubbliche, ma è volto anche a facilitarne l'implementazione. Dove possibile, creiamo infine un modello di valutazione per misurare gli effetti di quanto realizzato ed eventualmente porre le basi per un processo che ne permetta un perfezionamento a prescindere dal nostro affiancamento.

Siamo convinti che il cambiamento parta dal piccolo, ma la vocazione è quella di far diventare il nostro metodo un punto di riferimento strategico per lo sviluppo di politiche pubbliche su scala nazionale. Per questo, associati ai principali progetti, contiamo di produrre un breve policy paper che funga in qualche modo da caso studio per altri decisori che si rapportino a sfide simili.

4. CONCLUSIONI

Il 21esimo secolo è stato e sarà sempre più caratterizzato come periodo di enormi cambiamenti. Sfide quali la globalizzazione, l'automazione, l'invecchiamento della popolazione e il cambiamento climatico, unite a fenomeni incipienti quali un nuovo ordine globale in assestamento rischiano di travolgere almeno alcune parti del territorio nazionale che più si trovano impreparate. In questo contesto, abbiamo deciso di creare un policy lab che vada a fornire aiuto a quegli amministratori che abbiano il desiderio di affrontare e cambiare la propria realtà, e la lungimiranza di volerlo fare seguendo un metodo sistematico che rafforzi i legami tra le persone e le proprie istituzioni. La nostra convinzione è che queste sfide possano

trasformarsi in opportunità se affrontate con visione strategica. Soprattutto in un contesto europeo e italiano, dove le distanze geografiche tra centri innovativi e comuni in difficoltà sono ridotte, la sfida non è quella irrealistica di trasformare ogni provincia in una Silicon Valley nostrana, ma piuttosto di assicurarsi che ci sia trasferimento di innovazione e sviluppo tra l'avanguardia e la retroguardia (Crescenzi et al, 2007). Metaforicamente, il CBlab mira quindi a servire da cinghia di trasmissione innovativa tra parti del Paese sempre meno in comunicazione tra loro.

La sfida è grande. L'ambizione del progetto ancora di più.

5. BIBLIOGRAFIA

Ballas, D., Dorling, D, Hennig, B. (2017), "Analysing the regional geography of poverty, austerity and inequality in Europe: a human cartographic perspective", *Regional Studies*, 51:1, 174-185.

Cohen, B., Almirall, E., & Chesbrough, H. (2016), "The City as a Lab: Open Innovation Meets the Collaborative Economy", *California Management Review*, 59(1), 5–13.

Cooke, P. (2007), "To Construct Regional Advantage from Innovation Systems First Build Policy Platforms", *European Planning Studies*, 15:2, 179-194.

Cooper, T. L., Bryer, T. A., & Meek, J. W. (2006), "Citizen-centered collaborative public management", *Public Administration Review*, 66 (SUPPL. 1), 76–88.

Crescenzi, R., Rodríguez-Pose, A., Storper, M. (2007), "The territorial dynamics of innovation: a Europe–United States comparative analysis", *Journal of Economic Geography*, Volume 7, Issue 6, Pages 673–709.

Duflo, E. (2017), "The economist as a plumber", *American Economic Review: Papers & Proceedings*, 107(5): 1–26.

Fuller, M., Lochard, A. (2016), Public policy labs in European Union Member States, EUR 28044 EN, doi:10.2788/799175.

Iammarino, S., Rodriguez-Pose, A., Storper, M. (2019), "Regional inequality in Europe: evidence, theory and policy implications", *Journal of Economic Geography*, Volume 19, Issue 2, Pages 273–298.

McGann, M., Blomkamp, E., Lewis, J. M. (2018), "The rise of public sector innovation labs: Experiments in design thinking for policy", *Policy Sciences*, 1–19.

McKinsey (2017), "Jobs lost, jobs gained: workforce transitions in a time of automation", McKinsey Global Institute, December.

Michels, A., de Graaf, L. (2010), "Examining Citizen Participation: Local Participatory Policy Making and Democracy", *Local Government Studies*, Vol. 36 no. 4, 477-491.

Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), (2001), "Citizens ad partners: information, consultation and public participation in policy making", OECD Publications on Governance

Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), (2006), "Background Document on Public Consultation". Public Governance and Territorial Development Directorate, 8.

Rodríguez-Pose, A. (2017), "The revenge of the places that don't matter (and what to do about it)", *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 11 (1), pp. 189-209.

Selada C., Cunha I., Tomaz E. (2012), "Creative-based strategies in small and medium-sized cities: Key dimensions of analysis", *Quaestiones Geographicae*, 31(4), pp. 43–51.

Timeus, K., Gascó, M. (2018), "Increasing innovation capacity in city governments: Do innovation labs make a difference?", *Journal of Urban Affairs*, 40:7, 992-1008.

UVAL (2014), "Strategia Nazionale per le Aree Interne: Definizione, Obiettivi, Strumenti e Governance", Numero 31 - Anno 2014.

Williamson, B. (2015), "Governing methods: Policy innovation labs, design and data science in the digital governance of education", *Journal of Educational Administration and History*, 47 (3), pp 251-271.

