

**I LUOGHI  
DELL'INNOVAZIONE APERTA**

*Modelli di sviluppo territoriale  
e inclusione sociale*

---

A cura di  
Fabrizio Montanari e Lorenzo Mizzau



Fondazione Giacomo Brodolini  
00185 Roma - Via Solferino, 32  
tel. 0644249625 fax 0644249565  
info@fondazionebrodolini.it  
www.fondazionebrodolini.it

**Prima edizione:** Roma, Novembre 2016  
Stampato in Italia

**Come ordinare le pubblicazioni della Fondazione Giacomo Brodolini**  
Per ordinare le pubblicazioni si prega di mandare una mail all'indirizzo  
info@fondazionebrodolini.it.

ISBN 9788895380377

Tutti i diritti riservati

**I LUOGHI  
DELL'INNOVAZIONE APERTA**

*Modelli di sviluppo territoriale  
e inclusione sociale*

A cura di

Fabrizio Montanari e Lorenzo Mizzau

## Quaderni della Fondazione Giacomo Brodolini

### Curatrice Anna Maria Simonazzi

La collana *Quaderni della Fondazione Giacomo Brodolini* presenta i risultati delle attività di ricerca della Fondazione e approfondimenti sui temi che nel tempo sono diventati il centro della sua attività culturale: occupazione, sviluppo locale, valutazione di politiche pubbliche, politiche sociali, pari opportunità, storia.

### Comitato editoriale

#### Filippo Abramo

Presidente di Federmanagement, federazione italiana di associazioni di manager ed esperti di professione che operano all'interno di ogni tipo di organizzazione complessa in ogni campo funzionale, è un esperto di gestione di risorse umane.

#### Eddy Adams

Si occupa di politiche pubbliche come consulente e saggista indipendente. I suoi ambiti di intervento sono lo sviluppo economico, la rigenerazione urbana, l'impresa, le competenze, la formazione e l'inclusione.

#### Tine Andersen

Analista politica, consulente e formatrice sui temi del mercato del lavoro e dell'educazione, lavora per il Danish Technological Institute Centre for Policy and Business Analysis.

#### Massimo Baldini

Professore associato di Economia pubblica presso il Dipartimento di Economia Marco Biagi dell'Università di Modena e Reggio Emilia, è specializzato nei temi della povertà, valutazione delle politiche pubbliche, tassazione e sistemi di welfare.

#### Fabrizio Barbiero

Dirigente del Dipartimento Fondi Strutturali Europei e Sviluppo Economico del Comune di Torino. Gestisce servizi per le PMI e servizi innovativi di marketing territoriale in aree urbane depresse.

#### Cari Caldwell

Direttrice di Future Considerations, gruppo di consulenza con base a Londra, ha più di 15 anni di esperienza nell'aiutare le persone e le organizzazioni a dare alla luce tutto il loro potenziale.

#### Bruno Calvetta

Manager esperto nella gestione di strutture sanitarie pubbliche. È stato Direttore Generale regionale del Dipartimento del Lavoro, Politiche della Famiglia, Formazione Professionale, Cooperazione e Volontariato. È docente universitario a contratto presso il Politecnico di Milano, la LUISS "Guido Carli" di Roma, l'Università "Magna Graecia" di Catanzaro e l'Università Mediterranea di Reggio Calabria.

#### Maria Caprile

Sociologa, è a capo delle attività di ricerca di NOTUS, un'organizzazione no profit spagnola che si occupa di ricerca sociale applicata. Ha una lunga

esperienza nella ricerca comparativa sui temi del mercato del lavoro e parità di genere.

### **Giorgio Centurelli**

Esperto nei temi della programmazione, gestione, controllo e valutazione dei fondi strutturali e dei fondi nazionali. Autore di numerosi articoli e saggi sui temi delle politiche per lo sviluppo. È anche membro della Commissione Credito al Consumo e Microcredito e dell'Associazione Nazionale per lo Studio dei Problemi del Credito.

### **Emma Clarence**

Analista politica per il Programma LEED dell'OECD che ha sede presso il Centro per lo Sviluppo Locale di Trento. Lavora nell'area dell'innovazione sociale, e nello specifico si occupa di inclusione sociale e del ruolo dell'economia sociale.

### **Niall Crowley**

Esperto indipendente sui temi dell'uguaglianza. Ha collaborato in diverse iniziative europee sia a livello europeo che nazionale. In Irlanda è stato Garante per le Pari Opportunità.

### **Miquel de Paladella**

Economista con un'ampia esperienza internazionale nei temi dello sviluppo e imprenditore sociale esperto in organizzazioni internazionali. È cofondatore di 1x1microcredit, Presidente di ACAF e membro del board di Grup33.

### **Michele Faioli**

Professore di Diritto del Lavoro presso l'Università di Roma Tor Vergata. È esperto di relazioni industriali e diritto comparato europeo, è il coordinatore scientifico del progetto su TTIP della

Fondazione Giacomo Brodolini e cocomodatore della Scuola Europea di Relazioni Industriali (SERI).

### **Giuseppe Fiorani**

Professore a contratto presso il Dipartimento di Economia Marco Biagi dell'Università di Modena e Reggio Emilia. Ricercatore esperto nei temi dei fondi strutturali e occupazione, è il responsabile per la valutazione delle politiche per l'impiego italiane per conto dell'Osservatorio europeo sull'occupazione.

### **Elvira González**

Economista specializzata in occupazione, coesione sociale e politiche di genere, dirige il gruppo di economisti del Centro per gli studi economici Tomillo in Spagna. È membro spagnolo del Network di ricerca sul mercato del lavoro SYSDM e del Network europeo per il genere, l'occupazione e l'inclusione sociale ENEGE.

### **Alberto Masetti-Zannini**

Presidente e fondatore di Impact Hub Milano, coordinatore delle attività internazionali e delle relazioni esterne, è anche coordinatore del Cluster Unione europea del Network internazionale di Impact Hub.

### **Andrew McCoshan**

Consulente e ricercatore indipendente, professore associato presso l'Accademia di Alta Formazione britannica, esperto ECET per il Regno Unito e membro del gruppo di ricerca della task force britannica su educazione e datori di lavoro, ha un'esperienza di lungo corso su educazione, formazione e occupazione.

### **Fabrizio Montanari**

Professore Associato di Organizzazione Aziendale presso l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, dove è responsabile scientifico dell'Unità di ricerca OPERA del Centro di ricerca GIUnO, specializzata nello studio delle industrie creative e social media.

### **Alessandro Paparelli**

Capo delle Risorse umane e organizzazione del lavoro per la Salvatore Ferragamo in Asia, fa base a Hong Kong, è editorialista per il Gruppo 24 ORE e autore di diversi libri, inclusi due testi su innovazione ed etica in Cina pubblicati dall'editore Hoepli, Milano.

### **Vito Peragine**

Professore di Scienza delle Finanze presso l'Università di Bari. Le sue aree di specializzazione sono l'economia pubblica, e più specificamente l'analisi distributiva, le politiche sociali, l'economia della formazione e del mercato del lavoro.

### **Michele Raitano**

Ricercatore in Politica economica presso la Sapienza Università di Roma. I suoi principali interessi di ricerca sono: welfare state, politiche sociali, mercato del lavoro e redistribuzione, capitale umano ed educazione.

### **Giacomo Silvestri**

Dirige l'organizzazione generale e i cambiamenti organizzativi presso Generali. È responsabile della pianificazione della governance globale e dell'organizzazione del lavoro, delle

strategie di gestione e motivazione della forza lavoro e della pianificazione e gestione dei cambiamenti.

### **Pietro Tagliatesta**

Attualmente lavora per la Direzione Generale per l'inclusione sociale del Ministero del Lavoro italiano. È un esperto in programmazione, implementazione e valutazione di politiche europee e nazionali. Precedentemente ha lavorato come esperto nazionale presso la Direzione Generale per l'Occupazione della Commissione europea dove si è occupato di fondi strutturali e della strategia Europa 2020.

### **Eckhard Voss**

È uno dei fondatori, ricercatori esperti e consulente per gli affari europei per la Wilke, Maack e Partner di Amburgo. Durante la sua carriera ha sviluppato una profonda conoscenza delle relazioni industriali, del dialogo sociale e degli sviluppi del mercato del lavoro in contesto internazionale.

### **Charlotte Wolff-Bye**

Vice-presidente, responsabile per la strategia e politica di sostenibilità presso Statoil. Esperta in strategie di responsabilità d'impresa, con un approccio orientato alla buona governance, al coinvolgimento degli stakeholders, ai diritti umani e alla trasparenza, nel corso della sua carriera ha lavorato con diverse imprese internazionali. Contribuisce al lavoro della Fondazione Giacomo Brodolini in maniera indipendente e a titolo personale.

# Indice

<i>Prefazione</i>	9
di F. Sgaragli	

<i>Introduzione</i>	
Luoghi, attori, innovazioni: perché tanta attenzione?	13
di F. Montanari e L. Mizzau	

## PARTE 1

### I LUOGHI DI INNOVAZIONE: TEMI FONDANTI

1. Open innovation, città e luoghi di innovazione: una visione integrata di ecosistema di innovazione	23
di L. Mizzau e F. Montanari	
2. L'ecosistema imprenditoriale e il ruolo degli incubatori a supporto dell'innovazione e delle start-up	41
di F. Giordano e L. Michelini	
3. Organizzare la collaborazione nei luoghi di innovazione: le dinamiche relazionali tra spazi fisici e virtuali	61
di F. Bertolotti, E. Mattarelli, L. Mizzau, F. Montanari, A. Scapolan e P. Ungureanu	
4. La quintupla elica come approccio alla governance dell'innovazione sociale	75
di C. Iaione e E. De Nictolis	

## PARTE 2

### I LUOGHI DI INNOVAZIONE: ALCUNE PRATICHE

5. L'innovazione aperta in una regione del Mezzogiorno:  
l'esperienza dei laboratori urbani nella Regione Puglia  
di M. Di Fabbio 93
6. Innovazione, spazi e attori in una città metropolitana:  
il caso mare culturale urbano 105  
di A. Bertoni, S. Galasso e I. Morganti
7. Open Incet, l'hub per l'innovazione aperta della città di Torino 121  
di F. Sgaragli e P. Saroglia
8. Fenomenologia di un community hub:  
Kilowatt e le Serre dei Giardini a Bologna 135  
di G. Caliri e N. Tranquillo
9. Stare sulla frontiera: il caso Laboratorio Urbano Aperto  
dei Chiostrini di San Pietro, Reggio Emilia 147  
di M. Rinaldini, S. Rodighiero e A. Cataneo
10. Il *living lab* come strumento partecipativo di innovazione sociale,  
tecnologica ed economica: alcuni casi studio internazionali 161  
di C. Testoni

### *Conclusion*

- Luoghi di innovazione. Appunti per un modello organizzativo 175  
di F. Montanari e L. Mizzau

### *Bibliografia* 187

### *Autori* 207

## PREFAZIONE

di Fabio Sgaragli

Quarto Oggiaro, Milano. Un quartiere con una densità abitativa bassa rispetto ad altre zone della città, dove negli ultimi anni l'amministrazione locale ha deciso di investire, con l'obiettivo di supportare gli stessi cittadini che, con un processo che oggi definiremmo "dal basso", si sono attivati per affrontare una serie di sfide sociali. Un quartiere ricco di sperimentazioni, portate avanti dalla miriade di Associazioni di cittadini e organizzazioni del terzo settore che operano sul territorio. Una zona con la percentuale di anziani tra le più alte della città, molti dei quali con problemi di mobilità e mancanza di mezzi di spostamento. Un servizio di accompagnamento agli anziani con difficoltà di mobilità è esistito per diversi anni grazie al generoso contributo di Fondazioni bancarie, organizzazioni del terzo settore e volontari. Quel servizio era destinato a essere rimesso in discussione una volta terminate le risorse a disposizione, nonostante fosse sostenuto anche con i voucher del Comune e, da poco tempo, con un contributo minimo per le corse da parte dei beneficiari. Una *Call for Solutions* ha raccolto proposte da giovani di tutta Milano per sostituire il servizio attivo con un modello di servizio e di business che lo rendesse sostenibile nel medio-lungo periodo. Delle proposte arrivate, dopo un percorso di accelerazione della durata di tre mesi, la migliore si è aggiudicata la possibilità di essere prima testata, e dopo scalata. In questo momento, una start-up a vocazione sociale di nome UGO sta affiancando gli operatori dell'attuale servizio per sostituirlo gradualmente, nel corso di un percorso di incubazione di nove mesi.

La start-up UGO era già in esistenza al momento del lancio della *call*, e, come molte start-up di questo tipo, è animata da un team di giovani motivati a costruirsi una carriera da imprenditori e dimostrare che si può coniugare business e sociale. Quello che spesso manca a questi giovani con buone idee sono investimenti, e opportunità di incrociare un potenziale mercato pronto a ricevere la loro innovazione. Per questo motivo esistono strutture come FabriQ, l'incubatore di innovazione sociale del Comune di Milano, perchè contribuiscono a creare opportunità per fasce della popolazione a cui mancano le stesse possibilità di accesso, e così facendo contribui-

scono a ridurre le asimmetrie tra centro e periferia che caratterizzano molte città oggi. In questo specifico caso, il ruolo di FabriQ è stato quello di gestire un processo di incontro tra domanda e offerta di innovazione, intercettando una domanda da parte del territorio in attesa sia dal pubblico che dal privato, e cercando attivamente di costruire una soluzione che comprendesse anche una componente tecnologica.

FabriQ gioca questo ruolo all'interno dell'ecosistema locale di innovazione sociale che nel corso del tempo si è sviluppato a Quarto Oggiaro, ed è grazie all'interazione con le altre realtà di questo ecosistema che diventa possibile realizzare interventi complessi e articolati. Allo stesso tempo, le realtà che compongono l'ecosistema di Quarto Oggiaro interagiscono all'interno del più ampio ecosistema locale per l'innovazione di Milano, che a sua volta è connesso ad altri ecosistemi per l'innovazione in Italia e all'estero. In questa fitta rete di connessioni ci si scambia idee, conoscenza, contatti, opportunità, risorse. Come si legge nell'introduzione a questa pubblicazione, la densità e l'intensità degli scambi all'interno di una rete determinano la capacità di agire dei suoi membri. Di conseguenza, più la rete è ampia e arriva a connettere realtà e contesti molto diversi tra loro, maggiore diventa la capacità di tutti i nodi della rete di realizzare interventi efficaci.

Sono sempre di più gli esempi di centri, in Italia e all'estero, che assolvono questo tipo di funzioni. Lo scenario di riferimento è un modello di sviluppo che fatica a generare lavoro, e una crisi stringente che continua ad ampliare la platea di persone con bisogni di carattere sociale, mentre allo stesso tempo riduce sensibilmente le risorse a disposizione del pubblico per soddisfarli. Lo scontro tra una serie di trend di lungo periodo infatti, sta mettendo a dura prova i nostri sistemi ambientali e di welfare, i nostri processi di inclusione sociale e di sviluppo economico locale. Servono nuovi luoghi di elaborazione e sintesi di pratiche e politiche, e di capacità di progettazione e implementazione di interventi, perchè gli approcci dall'alto non sono più sufficienti a cogliere le sfide che la contemporaneità ci impone, inclusi tempi rapidi di risposta ai bisogni e sperimentazioni del tipo *"fail small, fail fast"*. Per questi motivi, molte città in giro per il mondo si stanno attrezzando per fronteggiare queste sfide anche promuovendo la nascita di "laboratori per l'innovazione aperta", luoghi fisici che rafforzino la capacità dei loro ecosistemi locali per l'innovazione di generare soluzioni che sappiano coniugare sviluppo territoriale e inclusione sociale.

Noi della Fondazione Giacomo Brodolini, che oltre a FabriQ di "laboratori per l'innovazione aperta" ne gestiamo altri tre in altrettante città Italiane, incluso Open Incet a Torino a cui è dedicato un capitolo di questa pubblicazione, osserviamo nel nostro lavoro quotidiano come questi luoghi siano piattaforme dove un costante approccio di innovazione aperta a sfide sociali possa realmente generare nuove pra-

tiche e nuove soluzioni. La sfida dunque non è solo pensarli, costruirli e animarli, ma connetterli in rete a una pluralità di soggetti pubblici e privati, in Italia e all'estero, in modo da aumentare la loro efficacia e la loro sostenibilità nel medio lungo termine. Per questo motivo, uno degli elementi critici in questo tipo di operazioni sta nel coniugare il radicamento locale con una prospettiva, anche operativa, internazionale. Non è un caso che alcuni degli spazi di co-working e community building più accreditati siano proprio quelli, come Impact Hub o TaG, che offrono ai loro "utenti" l'accesso a network internazionali. Ma una distinzione va fatta tra diversi tipi di "laboratori urbani", e lungi dal provare a costruire una tassonomia, mi limito qui a tracciare una linea di demarcazione tra "laboratori urbani per l'innovazione aperta" e le altre tipologie esistenti, tra cui appunto gli spazi di co-working. I primi, a mio avviso, sono caratterizzati dall'applicazione consapevole e costante di metodologie di ingaggio degli altri attori che sono mirate ad elicitare e qualificare una domanda di innovazione. Allo stesso tempo, sono altresì caratterizzati dalla capacità di individuare, selezionare e accompagnare alla crescita idee, modelli e soluzioni che rappresentano la potenziale risposta a quella domanda di innovazione. In altre parole, sono quelli che riescono ad interpretare con successo il ruolo di intermediari di innovazione. Questa funzione di brokeraggio può essere svolta utilizzando una varietà di strumenti, sia online che offline, ma l'accreditamento allo svolgere la funzione non può che venire dal riconoscimento da parte degli altri attori dell'ecosistema.

Altro elemento molto importante del funzionamento di questi luoghi, è la loro capacità di intercettare soluzioni tecnologiche che possono essere messe al servizio di processi di rigenerazione e inclusione sociale. Le cosiddette "tecnologie abilitanti" sono, infatti, un potente strumento non solo per l'innovazione in ambito aziendale, ma anche e sempre di più per l'innovazione sociale. Dalle piattaforme per la sharing economy alle app per il supporto ai migranti, dalla stampa in 3D per la produzione di protesi mediche a prodotti online per l'accesso all'educazione e alla formazione professionale, la lista è lunga. Queste soluzioni rappresentano l'opportunità di coniugare sviluppo economico e inclusione sociale, poiché offrono la possibilità ai giovani di lanciare nuove esperienze imprenditoriali, alle imprese tradizionali di entrare in nuovi mercati potenziali, alle fasce di popolazione più fragili di accedere a servizi, a prodotti e in alcuni casi al mercato del lavoro. Un approccio all'innovazione aperto consente di coinvolgere gli "end user" nello sviluppo di soluzioni innovative, di trasferire o replicare queste soluzioni, e di costruire partenariati pubblico-privati per la loro sperimentazione in situazioni reali. In alcuni casi, l'applicazione di logiche "open source" o "peer-to-peer" permette l'abbattimento dei costi di entrata e di utilizzo di queste tecnologie, favorendo lo sviluppo di solu-

zioni dal basso e aumentando le possibilità di accettazione delle stesse da parte degli utilizzatori finali.

Esistono molte chiavi del successo di questi “laboratori per l’innovazione aperta”, dal loro corretto posizionamento rispetto ad altri attori al modello di business, dal grado di attrattività dei luoghi in cui sono insediati alla loro accessibilità, dalla complementarietà con altri soggetti dell’ecosistema nel quale operano al “*reach*” geografico dei network ai quali sono connessi, dalla capacità di progettare basandosi su variabili dinamiche e complesse a quella di attrarre risorse pubbliche e private. Per questo motivo, la Fondazione Giacomo Brodolini ha deciso di pubblicare un contributo alla modellizzazione di questo tipo di operazioni, nella speranza che le lezioni contenute in queste pagine, provenienti da ricerca e azione, siano utili a quanti in questo momento lavorano per progettare o costruire questo tipo di luoghi. Il taglio che insieme ai curatori della pubblicazione si è deciso di dare, è un taglio che mette al centro il fare, e i risultati che è possibile ottenere se tutti, amministratori e politici locali, rappresentanti del terzo settore e del mondo imprenditoriale, agiscono localmente ma pensassimo globalmente.

## INTRODUZIONE

### Luoghi, attori, innovazioni: perché tanta attenzione?

di Fabrizio Montanari e Lorenzo Mizzau

‘OPEN IS WHAT WE ARE’

*Sadiq Khan, Sindaco di Londra*

Le recenti evoluzioni dei sistemi economici hanno segnato importanti cambiamenti sia nelle dinamiche di consumo sia in quelle produttive, facendo emergere con forza l'importanza dell'innovazione. La capacità di fare innovazione, in termini non solo di nuovi prodotti/servizi realizzati ma anche di novità nei processi produttivi, è infatti sempre più considerata una *conditio sine qua non* per poter operare con successo nell'attuale contesto economico caratterizzato, ad esempio, da cicli di vita del prodotto sempre più ridotti, cambiamenti tecnologici sempre più rapidi e da una sempre maggiore ricerca della funzione simbolica a scapito di quella meramente utilitaristica (ASPEN, 2012; Piergiovanni, Carree e Santarelli, 2012; Rullani, 2004). Dal punto di vista dell'organizzazione della produzione, le imprese si trovano ad operare in contesti fortemente *knowledge intensive* dove gli input produttivi più rilevanti sono costituiti da fattori immateriali quali la creatività, la conoscenza e l'esperienza (e.g., Pink, 2005; Stehr, 2002). In tal senso, è interessante l'incipit del libro verde *Le industrie culturali e creative, un potenziale da sfruttare* pubblicato dalla Commissione Europea al termine dell'Anno Europeo della Creatività e dell'Innovazione:

Negli ultimi decenni [...] il rapido emergere di nuove tecnologie e la crescente globalizzazione hanno significato per l'Europa e altre parti del mondo una svolta profonda, caratterizzata dall'abbandono di forme tradizionali di produzione industriale e dalla preminenza assunta dal settore dei servizi e dall'innovazione. Le fabbriche sono progressivamente sostituite da comunità creative, la cui materia prima è la capacità di immaginare, creare e innovare. In questa nuova economia digitale, il valore immateriale determina sempre più il valore materiale, perché i consumatori cercano "esperienze" nuove e arricchenti. La capacità di creare esperienze e reti sociali è ora un fattore di competitività. Se l'Europa vuole restare competitiva in questo ambiente globale in evoluzione, deve creare le condizioni propizie al fiorire della creatività e dell'innovazione in una nuova cultura imprenditoriale (Commissione Europea, 2010: 2).

Anche in questo scenario economico, altamente immateriale, globalizzato e interconnesso, l'elemento territoriale continua a svolgere un ruolo importante nel sostenere l'innovazione. Ad esempio, "è nel territorio [...] che si sviluppa la conoscenza tacita come risorsa cruciale per l'innovazione, in un mondo in cui le conoscenze standardizzate e codificabili circolano più velocemente. Ed è nel territorio che prendono forma quelle economie esterne, materiali e immateriali, che costituiscono l'humus delle attività innovative" (Triglia, 2007: 23). Un territorio, dunque, può contribuire ai processi innovativi degli attori che vi operano attraverso il suo patrimonio cognitivo, cioè l'insieme di saperi, conoscenze e modi di fare che si sono accumulati nel corso del tempo e che contribuiscono in modo originale (e quindi difficilmente imitabile) non solo alla definizione del valore dei prodotti e servizi realizzati dagli operatori locali, ma anche alla loro innovazione. Un territorio può supportare l'innovazione anche attraverso l'offerta di un adeguato *pool* di capitale umano dotato delle conoscenze e delle esperienze necessarie per la realizzazione dei processi innovativi da parte delle organizzazioni che vi operano (e.g., Feldman, 2014; Glaeser, Ponzetto e Tobio, 2014; Saxenian 1994). In questo senso, non è un caso che l'innovazione si realizzi in certi luoghi e non in altri, generando output positivi in termini di lavoro, crescita e sviluppo sociale (Moretti, 2013; Storper et al., 2015). Ad esempio, i luoghi in cui si concentrano i settori *traded* dell'economia, come ad esempio l'alta tecnologia, attorno a cui ruotano e si sviluppano una fitta rete di relazioni, competenze e interscambi sono anche quelli maggiormente in grado di generare nuovi modelli di business, come pure nuovi prodotti e servizi, a loro volta in grado di favorire cambiamenti sistemici.

I territori sono importanti per l'innovazione non solo per questa dimensione cognitiva, ma anche per quella sociale. Le organizzazioni che operano in un territorio, ad esempio, possono beneficiare del patrimonio cognitivo e del capitale umano disponibile *in loco* anche in modo indiretto, attraverso cioè le interazioni spesso di natura informale che si sviluppano tra i soggetti che vi operano. Le persone che vivono e lavorano in un territorio, infatti, possono mettere "in circolo" le proprie idee e il proprio repertorio di conoscenze partecipando a comunità di pratiche, a gruppi informali di lavoro oppure semplicemente scambiando informazioni e confrontando le proprie idee con altre persone in occasione di momenti formali (seminari, eventi professionali, ecc.) e informali (eventi sociali, bar, ...) (Amin e Cohendet 2004; Benner, 2003; Wittel, 2001). In questo senso, le dinamiche relazionali che si vengono a creare tra i diversi attori che operano a vario titolo in un territorio contribuiscono a sviluppare la particolare "atmosfera creativa" (Bertacchini e Santagata, 2012) che contraddistingue un territorio in uno specifico momento, la quale a sua volta influenza i processi innovativi in quanto un'organizzazione può trarne bene-

ficio solo per il fatto di trovarsi in quel particolare luogo in quel particolare momento (Storper e Venables, 2004).

Alla luce delle considerazioni precedenti si può capire perché dunque un libro sui luoghi dell'innovazione. La presenza di spazi fisici dove le persone possono incontrarsi (anche quelli che offrono la possibilità di avere contatti “faccia a faccia” a comunità virtuali che per il resto del tempo si incontrano solo in luoghi digitali) è molto importante per supportare i processi di scambio di idee, di *cross fertilization* e di collaborazione. Ma cosa si intende precisamente per luoghi di innovazione?

Riprendendo il concetto di “luogo terzo” (*third place*) di Oldenburg (1989), con “luoghi di innovazione” si intende qui un insieme molto variegato di spazi dove le persone possono incontrarsi per scambiarsi idee, raccontare le proprie esperienze e iniziare a lavorare su progetti comuni. In questa categoria, dunque, possono rientrare sia spazi di tipo formale e istituzionale come, ad esempio, gli incubatori di impresa, sia quelli di natura più informale come gli spazi culturali o gli stessi locali pubblici di una città (Currid, 2007; Florida, 2002; Montanari, 2011).

Sebbene negli ultimi anni ci sia stata una vera e propria proliferazione di spazi di questo tipo e la loro disponibilità venga sempre più frequentemente considerata come una delle condizioni strutturali fondamentali per riuscire a sostenere l'innovazione, manca tuttora un'analisi sistematica di quali possano essere le variabili organizzative in grado di influenzarne l'efficacia. In questo senso, l'obiettivo principale di questo libro è quello di indagare gli antecedenti organizzativi dei luoghi dell'innovazione cercando di capire le leve a disposizione sia dei policy maker sia dei soggetti gestori al fine di aumentarne efficacia, impatto e sostenibilità.

Nel perseguire questo obiettivo, il tema dei luoghi di innovazione verrà declinato in due ambiti principali: l'innovazione aperta e la città.

Per quanto riguarda il primo aspetto, è idea sempre più diffusa che oggi giorno i processi innovativi maturino “non solo all'interno dei confini dell'impresa, ma sempre di più attraverso le relazioni formali e informali che le imprese con diverse specializzazioni sviluppano tra loro, con i fornitori, con i clienti e con le strutture della formazione e della ricerca” (Trigilia, 2007: 29). In questo senso, l'adozione di un approccio aperto all'innovazione aumenta l'importanza dei luoghi di innovazione: se per produrre innovazione le organizzazioni devono aprirsi verso l'esterno sviluppando relazioni collaborative con diversi soggetti esterni (clienti, fornitori, università, ecc.), la presenza in un territorio di spazi che facilitano le dinamiche collaborative e gli scambi di informazioni e conoscenze costituisce sicuramente un fattore abilitante.

Per quanto riguarda il secondo aspetto, il presente volume focalizza la propria at-

tenzione sulle città, le quali svolgono un ruolo sempre più importante all'interno degli ecosistemi di innovazione. Come mostrano i recenti andamenti demografici, dal 2009 la popolazione delle aree urbane del pianeta ha superato la popolazione delle sue aree rurali generando circa l'80% del PIL mondiale, e questa tendenza proseguirà anche nei prossimi anni (McKinsey Global Institute, 2011; Storper et al., 2015). Le città, dunque, saranno sempre di più i luoghi per eccellenza dello sviluppo economico e dell'innovazione grazie alla disponibilità sempre maggiore di un ampio spettro di risorse e potenzialità da mettere in campo. Le città costituiscono "un'ambiente complesso e ricco di interrelazioni che favoriscono la creazione di nuove idee e nuovi modi di fare impresa" (Moretti, 2013: 22) e proprio la co-localizzazione di diversi tipi di spazi al loro interno (imprese, sedi di associazioni, *third places*, spazi di innovazione) rappresenta uno dei fattori di importanza delle città. In particolare, i luoghi di innovazione favoriscono le interazioni sociali tra diversi attori urbani (e i relativi scambi di informazioni e conoscenze), contribuendo a creare la giusta atmosfera creativa e collaborativa di cui può beneficiare l'innovazione, declinata sotto diverse forme. Essi possono anche svolgere una funzione di "magnete", contribuendo cioè alla capacità di attrazione di una città nei confronti di talenti provenienti da altre aree geografiche, e rappresentando dei punti di riferimento per visitatori e "*temporary stayers*" che in essi riescono ad avere un primo punto di contatto con la città. Infine, possono offrire un'utile destinazione d'uso per i luoghi abbandonati e caduti in disuso in una città, diventando così un'occasione di rigenerazione urbana (Cottino e Zandonai, 2012).

Quest'ultimo aspetto introduce un ultimo spunto di riflessione su cui ci si soffermerà in questo volume. Oltre a rendere le città sempre più motori dello sviluppo economico, la crescita demografica che le sta vedendo protagoniste ha contribuito (e contribuirà in futuro) anche ad aumentare le problematiche urbane di tipo sociale ed economico. Già oggi le città stanno sperimentando difficoltà a rispondere con efficacia alle istanze della popolazione in tema di servizi alla persona, occupazione e inclusione. Questa difficoltà è dovuta in gran parte alla crisi del welfare tradizionale, emersa già a fine secolo scorso e poi esplosa a inizio nuovo millennio in una fase di forte recessione economica. Questa crisi ha contribuito a mettere in discussione i modelli sociali tradizionali, soprattutto in Europa dove si è andata sempre più diffondendosi "l'impressione [...] che il modello sociale in vigore fin dal dopoguerra non sia più adatto al mondo nuovo che si sta formando e alle sfide globali che arrivano dalle economie emergenti" (Moretti, 2013: 8). In questo senso, i luoghi di innovazione possono contribuire a superare queste difficoltà diventando spazi dove sperimentare e sviluppare tecnologie, servizi e modelli d'impresa che al tempo stesso beneficiano della partecipazione diretta dei cittadini entro

un *framework* collaborativo e generano nuove soluzioni ai problemi dei cittadini. Per fare ciò, può essere opportuno applicare i principi dell'innovazione aperta alla realizzazione di beni e servizi dal forte impatto sociale adottando “un approccio centrato sulla creazione e la gestione di collaborazioni ad ampio raggio tra soggetti diversi, superando i tradizionali confini dell'organizzazione economica e sociale: tra settore pubblico e privato, tra imprese for profit e soggetti non lucrativi, tra istituzioni e società civile” (Cottino e Zandonai, 2012: 4).

Nonostante in questo libro ci si approcci al tema degli spazi e dei contesti in cui si realizza innovazione aperta secondo un *opportunity frame* (Dutton e Jackson, 1987), ci preme sottolineare che, nondimeno, lo sforzo è stato quello di restituire un'immagine dei processi studiati che tenga conto della complessità istituzionale ed epistemologica connaturata a un simile tema. Gli autori ospitati presentano le proprie tesi spesso confrontando vantaggi e svantaggi delle diverse soluzioni organizzative; del resto, l'innovazione aperta presenta anche dei costi, come l'intuitivo tema dell'appropriabilità dei ritorni suggerisce (e.g. Lichtenthaler, 2011). Ci sforzeremo, inoltre, di sottolineare le possibili criticità dei processi collaborativi, evidenziando anche come il contesto economico e sociale entro il quale l'innovazione si “apre” (sottolineato all'inizio di questa Introduzione e spesso definito “post-fordista”) sia stato criticato per aver fornito un sistema illusorio di strumenti che invece di migliorare le condizioni di lavoro grazie all'azione abilitante di nuove tecnologie e forme organizzative, avrebbero inasprito le criticità del sistema fordista (Masino, 2005). Ciononostante, dal nostro punto di vista appare interessante comprendere quali sono le caratteristiche delle modalità organizzative dei luoghi di innovazione in grado di incrementare i vantaggi (anche) per le persone, al di là della retorica che fatalmente ha colpito termini molto usati a diversi livelli (media, policy maker, studiosi, *practitioners*) come creatività, innovazione, e – in particolare – innovazione sociale (Bandinelli, 2015; Busacca, 2013).

Il libro è articolato in due parti. La prima raccoglie i contributi scritti da studiosi della materia che hanno voluto offrire il proprio punto di vista sulle determinanti e gli output degli spazi di innovazioni coerentemente con prospettive teoriche e metodologiche differenti. La seconda, invece, raccoglie alcuni casi concreti scritti dai soggetti direttamente coinvolti nella gestione di alcune esperienze significative.

Nello specifico, il Capitolo 1 si sofferma sul concetto di innovazione aperta, spieganone l'evoluzione negli studi di management e organizzazione dell'innovazione e le importanti connessioni con altri concetti utili per il presente volume, quali quelli di sistemi ed ecosistemi di innovazione e di innovazione sociale. Questo ca-

pitolo ha dunque l'obiettivo di illuminare alcuni concetti-guida e punti di riferimento per comprendere i successivi, con un approccio a sua volta aperto e connettivo rispetto a diversi filoni che in alcuni casi, per motivi di confini disciplinari, faticano a comunicare tra loro. Il Capitolo 2 affronta il tema degli ecosistemi a supporto dell'imprenditorialità focalizzandosi sul contributo specifico offerto dagli incubatori, soprattutto quelli a vocazione sociale. Nel Capitolo 3 si affrontano da vicino le modalità di lavoro negli spazi fisici (offline) e in quelli virtuali (online), articolando una serie di riflessioni su come la co-localizzazione fisica e le nuove tecnologie di comunicazione (e le loro interazioni) possano favorire (o viceversa, inibire) la creatività e l'innovazione. L'obiettivo è duplice: da un lato, discutere l'interazione tra diverse possibili modalità di collaborazione, che sono state guardate spesso in isolamento le une dalle altre; dall'altro comprendere, utilizzando come punto di partenza gli studi organizzativi, quali possano essere le relazioni tra condizioni di contesto, dinamiche relazionali e conseguenze in termini di creatività e innovazione. Il Capitolo 4 cambia la "lente" attraverso la quale osservare i fenomeni di innovazione aperta e collaborazione diffusa e utilizza gli strumenti del "giurista applicato", al servizio delle esigenze di cittadinanza, policy maker e degli attori trasversali che compongono la società civile. L'obiettivo è spiegare i recenti sviluppi dell'approccio "Co-City" con alcune illustrazioni delle prime applicazioni reali nella complessa pratica della gestione amministrativa dei principi della collaborazione, co-partecipazione e co-progettazione.

Il Capitolo 5 inaugura la parte dedicata ai casi dei luoghi di innovazione descrivendo l'insieme delle politiche e delle azioni introdotte dalla Regione Puglia negli ultimi anni. La regione si è posta all'avanguardia a livello nazionale per quanto riguarda le opportunità fornite a importanti attori dell'innovazione aperta – in particolare i giovani – con riguardo anche al riutilizzo del patrimonio pubblico dismesso. Il Capitolo 6 ci porta in quella fucina di innovazione (in tutti i sensi) che è la Milano degli anni Duemila, analizzando un caso particolare – il progetto di riqualificazione di quartiere "mare culturale urbano" – attraverso le fasi in cui si è articolato: l'emergere dell'idea nel contesto abilitante fornito dal Comune; la formazione della squadra e la scelta del modello giuridico e di governance, ovvero l'impresa sociale; l'avvio del progetto con il reperimento dei finanziamenti. Il Capitolo 7 ci porta a Torino dove un altro comune "illuminato", all'interno di un *framework* dedicato all'innovazione sociale, ha promosso la realizzazione di uno spazio che incrocia proprio i principi "open" con quelli dei ritorni sociali sulla collettività: Open Incet Torino (altro esempio di edificio industriale riqualificato). Il Capitolo 8 fornisce uno sguardo originale – semiotico e fenomenologico – su un altro progetto di virtuosa collaborazione tra energie private e *framework* pubblico: le attività

dell'associazione Kilowatt a Bologna. Nel Capitolo 9 ci si sofferma invece su un complesso di attività ancora *in fieri* e che si stanno realizzando in un contesto a scala più piccola rispetto agli esempi presentati nei precedenti capitoli: quello di una città medio-piccola come Reggio Emilia, dove il Laboratorio Urbano Aperto dei Chiostrì di San Pietro è stato designato come progetto pilota per la realizzazione della *Smart Specialization Strategy* della Regione Emilia-Romagna, che molto ha lavorato – come dimostrano anche i Capitoli 4 e 8 – sull'attività di “capacitazione” del proprio territorio in linea con il *framework* europeo Horizon2020. Infine, il Capitolo 10 porta alla nostra attenzione un particolare modo di declinare la collaborazione in particolare nei campi ICT e del sociale: quello dei Living Labs che, soprattutto – ma non solo – nel Nord Europa vengono impiegati sempre più frequentemente per sperimentare e validare progetti “aperti” per definizione.

Naturalmente, come riportato anche nell'ultimo capitolo, che prova a tracciare alcune conclusioni del percorso intrapreso, non si pretende di trattare in modo esaustivo il tema; tuttavia, ci auguriamo attraverso queste pagine di contribuire al dibattito in corso evidenziando anche percorsi futuri di ricerca. L'obiettivo, infatti, è quello di fornire un utile strumento per chi deve affrontare le sfide legate all'innovazione nelle città e nei luoghi di innovazione, siano essi policy maker, amministratori pubblici, aziende, organizzazioni no-profit o cittadini interessati in prima persona al miglioramento della qualità di vita della propria città.

Desideriamo, infine, esprimere i nostri ringraziamenti nei confronti di coloro che hanno contribuito a redigere questo libro: oltre ovviamente agli autori dei capitoli, vogliamo ringraziare Massimo Magnani e Fabio Sgaragli per gli utili confronti e gli spunti di riflessione che ne sono derivati, Diego Teloni per l'interesse e il supporto nella realizzazione del progetto, Cristian Massicot per l'aiuto in fase di ricerca di casi e materiali e Barbara Kenny per il supporto nella redazione del testo.



## **PARTE 1**

# **I LUOGHI DI INNOVAZIONE: TEMI FONDANTI**



## CAPITOLO 1

# Open innovation, città e luoghi di innovazione: una visione integrata di ecosistema di innovazione

di **Lorenzo Mizzau e Fabrizio Montanari**

L'innovazione è uno dei principali driver per la crescita sostenibile e profittevole di un'organizzazione e si caratterizza per un'elevata incertezza e rischiosità in quanto implica un allontanamento dai modi consueti con cui si realizzano i prodotti o i servizi (e.g., Criscuolo, Salter e Ter Wal, 2014; Sgourev, 2013; Volberda, Van den Bosch e Mihalache, 2014). Il concetto di innovazione è fortemente connesso a quello di cambiamento, in quanto innovare implica sia il mutamento di uno stato di cose esistente, sia l'introduzione di qualcosa di nuovo. L'innovazione presenta due principali caratteristiche che saranno discusse e approfondite in questo capitolo: una natura processuale e una componente relazionale.

Per quanto riguarda il primo aspetto, l'innovazione è un'attività processuale nel senso che è un'attività complessa che implica una pluralità di attività e passaggi che gli studiosi hanno spesso riunito in fasi (o stadi). Senza voler entrare troppo nel dettaglio dei diversi modelli proposti in letteratura, riteniamo sia utile schematizzare le tre fasi principali che sono state individuate nei processi di innovazione: 1) la fase di input che riguarda tutte le attività di ricerca finalizzate a raccogliere gli elementi necessari per realizzare con successo l'intero processo (conoscenze, informazioni, ecc.); 2) la fase di *throughput* nella quale un'organizzazione concretamente sviluppa (testandola in più riprese) l'innovazione e 3) la fase di output che consiste nel rilascio, internamente all'organizzazione stessa o sul mercato, del risultato del processo (Ramella, 2013). In realtà, proprio per il fatto che l'innovazione è un'attività complessa, rischiosa e che non sempre porta risultati positivi, il processo innovativo è nella pratica meno lineare di quanto descritto dal modello a tre stadi, e prevede molti momenti di feedback incrociati tra le diverse fasi (e.g., Nicolini, Mengis e Swan, 2012). Da questo punto di vista, negli ultimi anni hanno assunto un ruolo sempre più importante i feedback provenienti da soggetti esterni all'organizzazione (ad esempio, i consumatori, i fornitori, i centri di ricerca, ecc.) che, con i loro suggerimenti e/o richieste, offrono un contributo fondamentale non solo per aumen-

tare le probabilità di successo, ma anche per innescare (*trigger*) lo stesso processo. Quest'ultimo aspetto si collega al secondo elemento caratterizzante l'innovazione: il numero e il tipo di relazioni che gli attori organizzativi (individui, gruppi, organizzazioni) formano e in cui si "radicano" ne migliorano considerevolmente le performance innovative (e.g. Granovetter, 1985; Meeus e Faber, 2006). Queste relazioni (e le strutture sociali che le generano e che ne conseguono) rappresentano, infatti, importanti canali per ottenere accesso facilitato a risorse di vario genere come, ad esempio, informazioni e conoscenza, ulteriori relazioni, status e legittimazione, fiducia all'interno delle reti (e.g. Elfring e Hulsink, 2007; Gulati e Gargiulo, 1999; Perry-Smith e Mannucci, 2015). Ai fini del risultato del processo innovativo rileva non solo la quantità (cioè il numero) delle relazioni ma anche la qualità, in termini, ad esempio, di forza dei legami, cioè di durata, frequenza e intensità delle emozioni che una relazione suscita nelle parti interessate (Brass et al., 2004; Burt, 1992; Simard e West, 2006).

La comprensione di questi due elementi caratterizzanti l'innovazione è fondamentale per capire pienamente il recente cambio di paradigma che ha visto il passaggio dai modelli di innovazione "chiusa" a quelli "aperta". In questi ultimi, le organizzazioni promuovono l'acquisizione di stimoli (input), il test delle innovazioni (*throughput*) e i momenti di feedback *all'esterno dei confini organizzativi* (Lichtenthaler, 2011) In altri termini, il modello dell'open innovation si fonda sull'idea che, a causa dell'aumentata complessità del contesto economico contemporaneo, le conoscenze necessarie per innovare con successo non possano risiedere solo all'interno di un'organizzazione, ma siano al contrario disperse in una pluralità di soggetti (Chesbrough, 2003). Dal punto di vista delle organizzazioni, questo passaggio implica che il patrimonio relazionale di cui dispongono svolga un ruolo fondamentale nel successo dei processi innovativi e, dunque, diventa critico riuscire a implementare opportuni strumenti e processi di comunicazione e di *engagement* per gestire efficacemente ed efficientemente le relazioni con l'esterno (Lakhani, Lifshitz-Assaf e Tushman, 2013).

## **Il modello dell'Open Innovation**

Nel modello tradizionale di innovazione "chiusa", le organizzazioni svolgono l'attività di ricerca internamente, affidandola principalmente ai propri dipartimenti di Ricerca & Sviluppo (R&S) che dialogano con gli altri dipartimenti (Marketing, Produzione, ecc.) attraverso il reciproco scambio di informazioni, dati e feedback (e.g. Munari e Sobrero, 2004). Rispetto all'ambiente esterno, un simile processo innovativo viene protetto da barriere all'entrata collocate nei passaggi in-

termi con l'intento di mantenere il vantaggio competitivo costruito. Tuttavia, questo approccio "chiuso" implica anche una serie di barriere interne che limitano l'efficacia del processo innovativo (Chesbrough, 2003). Ad esempio, le barriere organizzative di tipo strutturale (come la centralità assegnata alla funzione di R&S) e culturale (come i diversi background professionali e culturali delle funzioni) possono ostacolare l'effettiva condivisione delle conoscenze e delle informazioni riducendo, di conseguenza, la collaborazione e l'efficacia dell'output innovativo (e.g. Dougherty, 1992). In modo simile, le barriere finanziarie derivanti da scelte di investimento in strutture, laboratori di ricerca e asset intangibili interni, e le barriere legali, generate da una strenua difesa della proprietà intellettuale, possono determinare un incremento dei costi delle attività innovative, spingendo a ricercare forti economie di scala con conseguente ulteriore incremento della rigidità della struttura (Quarantino e Serio, 2009).

Un simile approccio sembra essere oggi sempre meno adatto al nuovo contesto competitivo caratterizzato da richieste di flessibilità, cicli di innovazione rapidi, smaterializzazione dei prodotti e dei servizi. In un simile contesto è importante investire nei processi innovativi non solo dal punto di vista tecnologico, ma anche a livello di modello di business, strategia competitiva, struttura organizzativa e cultura (West, Vanhaverbeke e Chesbrough, 2006). A ben guardare, però, è già dalla fine degli anni Ottanta che i ricercatori hanno proposto nuovi modelli per comprendere i processi innovativi. Tra questi, ad esempio, il modello *distributed innovation* di Von Hippel (1988, 1990), il quale partendo dall'osservazione di come nel settore manifatturiero spesso non fosse il solo *manufacturer* ad avviare l'innovazione sottolineava il ruolo importante di altri attori come i fornitori, i distributori e gli utenti finali del prodotto, soprattutto nelle prime fasi di invenzione e prototipazione. La proposta iniziale di von Hippel aveva però come background un mondo in cui, per quanto "trainata dall'utente" (*user-led*), l'innovazione era più conveniente economicamente se sviluppata, messa a punto e commercializzata dal *manufacturer*, cioè dal soggetto dotato delle adeguate competenze e caratteristiche (ad esempio, economie di scala nella produzione e distribuzione). In altri termini, una delle precondizioni di questo modello era che l'utente non potesse trasformarsi facilmente in produttore<sup>1</sup>.

Le mutate condizioni competitive e produttive, dunque, forniscono il contesto ideale per l'adozione dei principi di open innovation così come proposti da Che-

---

1. Come sappiamo, il contesto attuale che vede nuove forme di prototipazione grazie a tecnologie come stampanti 3D e contesti come i FabLab (v. oltre in questo capitolo e capitolo 3), rappresenta già un'importante evoluzione in questo senso.

sbrough nel 2003 e sviluppati dai suoi collaboratori e altri autori in *Open Innovation: Researching a New Paradigm* (Chesbrough, Vanhaverbeke e West, 2006). Anzitutto, occorre “aprire” la funzione R&S trasformandola in un sistema aperto in cui le fonti di nuova conoscenza sono sia all’interno sia all’esterno dell’organizzazione. Questo passaggio implica una duplice apertura: da un lato, se prima ci si preoccupava di non far “fuoriuscire” (*spill-over*) conoscenza all’esterno dell’organizzazione per non perdere i vantaggi che avrebbero potuto derivare dallo sviluppo di tale conoscenza (nuova o ricombinata), ora si cerca di sfruttare i mercati esterni all’organizzazione per quelle innovazioni che non hanno un’immediata utilità interna; dall’altro, si estende il modello di von Hippel riguardo alle fonti di possibile innovazione andando oltre gli utenti e i fornitori. A tal proposito, Chesbrough e colleghi asseriscono che “*in Open Innovation, companies actively seek people of genius from both inside and outside the firm to provide fuel for the business model*” (2006: 140)<sup>2</sup>. L’Open Innovation può essere dunque definita come “*the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively*” (Chesbrough et al., 2006: 149). Mentre rimandiamo a Lichenthaler (2011) per una ricognizione delle diverse teorie cui il paradigma dell’open innovation fa riferimento<sup>3</sup>, in questo capitolo e nel prosieguo del libro utilizzeremo una definizione estensiva di open innovation – applicabile a contesti che vanno oltre il focus esclusivo sull’impresa for profit – intesa come *l’uso volontario da parte di organizzazioni (di diversa natura e con diverse finalità e assetti istituzionali) di flussi di conoscenza in entrata e in uscita, al fine di accelerare i processi interni di innovazione e di espandere le potenzialità di incontro tra necessità poste dal mercato e output generati dai processi innovativi*.

In sintesi, il modello di open innovation si contraddistingue per una forte enfasi sulla collaborazione e sull’apertura dei confini organizzativi che necessitano l’adozione di nuove strutture organizzative maggiormente coerenti con le sfide poste dal nuovo contesto competitivo. Tali strutture presentano i seguenti tratti distintivi:

- I processi di innovazione sono maggiormente decentrati e possono riguardare diverse aree della struttura organizzativa, non solo la R&S (Quarantino e Serio, 2009);

---

2. Von Hippel, nel suo contributo del 2005, parla a sua volta di democratizzazione dell’innovazione.

3. Utile in particolare il *framework* proposto dall’autore, che integra le attività di *knowledge exploration*, *retention* ed *exploitation* ai diversi livelli organizzativi all’interno e all’esterno dell’organizzazione.

- I confini organizzativi diventano più porosi e la distinzione tra “dentro” e “fuori” risulta più labile: le organizzazioni ricercano la co-partecipazione attiva dei diversi attori dell’ambiente circostante quali, ad esempio, utenti finali, altri attori delle filiere di produzione/distribuzione, comunità di pratiche, università, centri di ricerca e, in taluni casi, concorrenti (Dobush e Kapeller, 2013; Gulati, Puranam e Tushman, 2012; Wikhamn, Ljungberg e Sthyre, 2013);
- In seguito all’aumento della complessità e, di conseguenza, dei maggiori problemi di coordinamento, risultano inefficaci e inefficienti i meccanismi di controllo formali e verticali; pertanto, vi è la necessità di adottare meccanismi di controllo informali e *loose* come, ad esempio le nuove tecnologie di interazione digitale (Sawhney, Verona e Prandelli, 2005);
- Diventano centrali le competenze legate alla negoziazione tra professionalità e contesti culturali diversi tra loro, al fine di sfruttare i vantaggi creativi generabili dalla contaminazione tra contesti differenziati (Ciborra e Andreu, 2005).

## Verso gli ecosistemi di open innovation

Se nella sezione precedente abbiamo analizzato le principali caratteristiche del modello di Open Innovation, è opportuno interrogarsi ora su cosa succede quando un’organizzazione li applica attivando flussi di conoscenza dall’interno verso l’esterno e viceversa. Nel fare ciò, occorre introdurre il concetto di *ecosistema di innovazione*, una complessa e ibrida forma inter-organizzativa che sposta il focus dalla singola organizzazione all’insieme degli attori che si interfacciano con essa supportandone i processi di innovazione.

Originariamente sviluppato nel campo della biologia, il termine ecosistema non ha una definizione univoca ed è stato utilizzato negli studi economici e manageriali con riferimento a concetti diversi: per esempio, al contesto competitivo in cui un’organizzazione opera oppure agli accordi collaborativi che un’organizzazione instaura con i partner lungo la propria filiera del valore per la realizzazione congiunta di prodotti e servizi complessi (e.g., Teece, 2007; Pierce, 2009). Alcune di queste definizioni sottolineano l’aspetto co-evolutivo e di mutuo adattamento delle imprese all’interno di un ecosistema (e.g., Iansiti & Levien, 2004); altre l’aspetto strategico delle relazioni che si instaurano tra imprese dello stesso ecosistema, e in particolare come relazioni diverse da quelle di fornitura influenzano la capacità di creare e portare valore ai consumatori finali, in alcuni casi concentrandosi sugli aspetti di piattaforma tecnologica sottostanti (e.g., Adner 2006; Kapoor e Lee, 2013). In questa prospettiva, l’ecosistema di innovazione può essere inteso come l’insieme dei meccanismi collaborativi attraverso i quali le imprese interagiscono per commercializ-

zare le innovazioni, con il corollario che “*absent good coordination with the ecosystem, innovations will fail*” (Jacobides, Cennamo e Gawer, 2016: 7). Il punto centrale è che la presenza di questi meccanismi collaborativi tra innovatori e fornitori di servizi complementari permette il successo finale delle innovazioni in quanto sostiene la capacità da parte sia delle imprese “focali” (spesso chiamate *keystone organizations*) sia dei cosiddetti *complementors* di coordinare gli investimenti nelle nuove tecnologie e nella loro commercializzazione (Lichtenthaler, 2011). Gli studi di matrice strategico-organizzativa hanno anche evidenziato come la condivisione di conoscenza influisca sulla forza delle relazioni tra le imprese e quindi sull’emergere dell’ecosistema (e.g., Alexy *et al.*, 2013; Brusoni e Prencipe, 2013; Frankort, 2013); e sulle sue possibilità di sopravvivenza e di successo (Leten *et al.* 2013; West & Wood, 2013).

Dal punto di vista degli studi regionali e di geografia economica, l’idea di ecosistema di innovazione non è nuova, in quanto i suoi principi fondanti possono essere rintracciati nei modelli dei sistemi nazionali (NIS secondo l’acronimo in inglese) e dei sistemi regionali di innovazione (e.g. Acs *et al.*, 2016; Lundvall, 2010; Saxenian, 1996). In questi studi, il punto di vista passa dal micro (le conseguenze della partecipazione a un ecosistema per un’organizzazione) al macro (le conseguenze sullo sviluppo economico e sociale di un sistema territoriale), e in questo passaggio viene enfatizzato l’interesse per lo studio delle condizioni contestuali che favoriscono la costruzione di un sistema favorevole alla nascita di nuove idee e alla circolazione di conoscenza e competenze tra i diversi attori. In altri termini, dal punto di vista delle implicazioni pratiche, questi studi si propongono di offrire ai policy maker suggerimenti e indicazioni su come creare le condizioni di contesto migliori per favorire lo sviluppo di processi innovativi da parte delle singole organizzazioni. La visione più complessa di ecosistema di innovazione che se ne trae può essere ulteriormente estesa nel momento in cui consideriamo anche gli aspetti non esclusivamente di business. In altri termini, coerentemente con l’osservazione di Cannatelli e Smith (2011) secondo la quale la teoria dell’Open Innovation sposta l’attenzione dal concetto di valore *catturato* da un’organizzazione a quello di valore *creato*, in un ecosistema diventano rilevanti non solo le dinamiche più strettamente economico-imprenditoriali, ma anche quelle relative all’*innovazione sociale*. Per innovazione sociale intendiamo l’individuazione di nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che simultaneamente rispondono a bisogni sociali (in modo più efficace rispetto ad approcci alternativi) e creano nuove relazioni e collaborazioni (Mulgan *et al.*, 2007; Murray, Caulier-Grice e Mulgan, 2011). In questa prospettiva, dunque, l’idea di ecosistema include anche il tema di come lo stimolo alla collaborazione si possa trasformare in una leva cruciale per lo sviluppo di servizi innovativi in tema di welfare

(Sgaragli e Montanari, 2016). Ad esempio, l'aspetto della *user innovation* può essere esteso alla cittadinanza (*citizen-driven innovation*) e alla partecipazione civica: i cittadini in questo senso diventano un tassello fondamentale nei processi di generazione dei cambiamenti sistemici perché sono fonte di conoscenza distribuita e possono fornire importanti informazioni da utilizzare nella progettazione di nuovi servizi pubblici e sociali (Banca Mondiale, 2015). Anche gli approcci più classici ai sistemi di innovazione hanno recentemente incluso questa dimensione sociale proponendo il modello della “quadrupla” (o “quintupla elica” come si sostiene nel Capitolo 4), dove agli attori tradizionali del modello della tripla elica – industria, accademia, governo – (Etzkowitz e Leyesdorff, 2000) si affianca appunto la “società civile” o il “pubblico” (l'utente, il cittadino) non più beneficiario finale e passivo dell'innovazione aperta generata da terzi, ma *player* attivo in tutto il processo di generazione dell'innovazione (Leyesdorff, 2012).

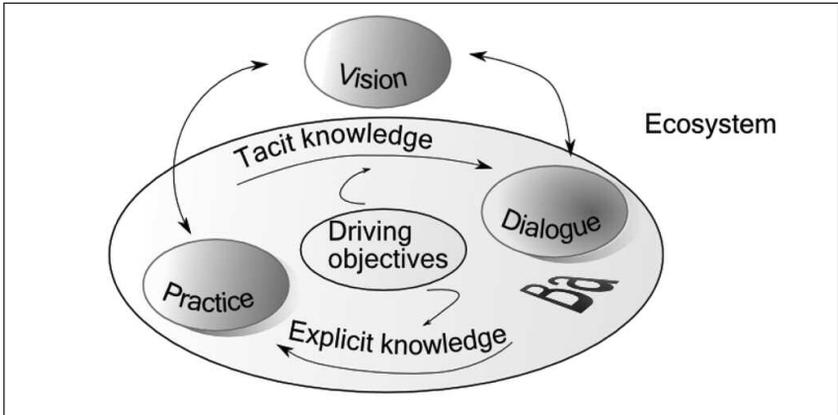
Uno degli aspetti più interessanti di queste dinamiche innovative ispirate ai principi dell'Open Innovation riguarda la declinazione (o “traduzione”) locale dell'innovazione, la quale può assumere forme sempre nuove a seconda della composizione, sempre originale e irripetibile esattamente altrove, del patrimonio cognitivo e relazionale di ciascun ecosistema locale. A tal proposito, gli stu-

**Figura 1 - La spirale della creazione di conoscenza**



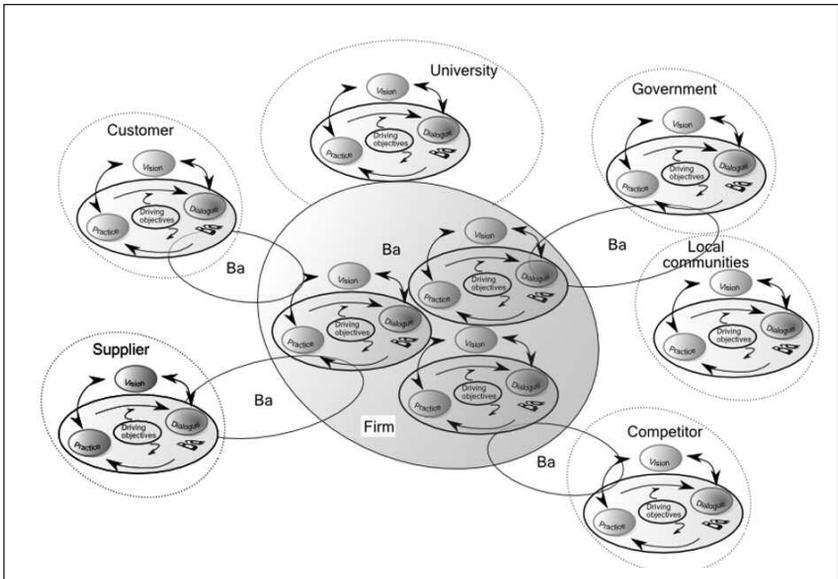
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1995)

Figura 2 - Il concetto di “ba”



Fonte: Nonaka et al. (2014)

Figura 3 - Il concetto di Open Innovation secondo l'approccio “ba”



Fonte: Nonaka et al. (2014)

diosi di management della conoscenza e dell'innovazione utilizzano il termine giapponese “ba”, che identifica un luogo delimitato con tutte le sue componenti materiali e immateriali di conoscenza e scambio tra gli attori dell'ecosistema (Kotstainen, 2002; Nonaka e Konno, 1998). Ciò deriva anzitutto dalla natura della conoscenza, la cui generazione e trasmissione prevede, secondo il modello originale di Nonaka e Takeuchi (1995), un ciclo continuo (a spirale) di passaggi tra individuo e attori collettivi (gruppi, organizzazioni, ambiente esterno) e di conversione da tacita ad esplicita, fino a tornare nuovamente tacita – ovvero “inglobata” nell'individuo. (Figura 1)

Questo modello di creazione e trasmissione della conoscenza (che è ingrediente fondamentale dell'innovazione) più recentemente si è evoluto in una forma meno semplificata e più compatta, che è maggiormente in grado di tenere conto di *come* la conoscenza venga incorporata (*embodied*) nei diversi attori, approfondendo il *contesto* nel quale il processo avviene. In sintesi, la conoscenza non è solo incorporata nelle persone ed *embedded* (radicata) nelle pratiche condivise che persone e gruppi portano avanti, ma è anche incorporata negli artefatti che vengono utilizzati (macchine, computer, supporti cognitivi come documenti informatici, lavagne, post-it, ecc.) (e.g. von Krogh e Geilinger, 2014). In altri termini, l'innovazione si basa sulla creazione, ricombinazione e applicazione di conoscenza (e.g. Lichtenthaler, 2011; Nicolini, Mengis e Swan, 2012; Seidl e O'Mahony, 2014), e quest'ultima ha bisogno di un contesto per essere generata e trasmessa: come senza cultura non vi sarebbe comunicazione né interazione sociale, senza contesto non potrebbe darsi innovazione (Nonaka e Toyama, 2005). Il “ba” (che può essere tradotto come “spazio”, “luogo” o “campo”) rappresenta dunque un terreno comune ai partecipanti, un contesto unico e localizzato, generato dalle condizioni e interazioni peculiari che i partecipanti producono in esso, e che è abilitante in quanto permette loro di generare significati condivisi. In questa prospettiva, il concetto chiave è quello di *interazione*: la conoscenza generata all'interno di un “ba” non risiede, se non in parte, nella mente degli individui e nei sistemi informativi degli attori organizzativi ma dipende dalla peculiare interazione tra i suoi membri nello spazio e nel tempo. È proprio negli spazi di interazione *tra* i diversi attori che viene generata nuova conoscenza, come visibile nelle Figure 2 e 3.

È dunque dall'integrazione degli snodi di valore presenti nell'ecosistema, anche diversi tra loro in modo rilevante, che sorgono nuovi spazi di azione e soluzioni prima sconosciute, che altrimenti non esisterebbero. Questa osservazione avvicina gli studi sul concetto di “ba” al recente interesse degli studi organizzativi per i cosiddetti spazi interstiziali, ovvero quegli *“small-scale settings where individuals from different fields interact occasionally and informally around common activities to which they devote li-*

*mitted time*” (Furnari, 2014: 439). Esempi di questi “contesti” sono i club di hobbisti, alcuni luoghi di socializzazione come bar e pub, workshop, gli incontri informali e casuali tra persone (professionisti o “amatori”) esperte o coinvolte in determinate attività o temi<sup>4</sup>. La teoria organizzativa a questo proposito propone che la “diversità istituzionale” (ovvero la distanza rispetto alle attività normate, ritualizzate e accettate come le più appropriate in un dato campo), unitamente alla natura occasionale e informale di tali spazi e occasioni interstiziali, faciliti un particolare tipo di interazione tra individui che permette loro sia di rompere gli schemi imposti dalle istituzioni consolidate e sia di sviluppare collettivamente nuove attività e idee in modo relativamente “libero” e sperimentale. Furnari (2014) sottolinea però anche come vi sia il rischio che tali idee innovative non vengano poi trasformate in pratiche diffuse a causa proprio dell’informalità e del carattere sperimentale di simili iniziative, il che spinge a interrogarsi sulle condizioni – organizzative e di ecosistema – di efficacia per l’innovazione in tali contesti (tali condizioni verranno approfondite nel prosieguo del libro).

Se le tendenze sopra richiamate sottolineano anche la necessità di un cambiamento delle politiche pubbliche che, nel nuovo *framework* dell’innovazione aperta, vengono orientate allo sviluppo di ecosistemi a supporto di creatività, innovazione e coinvolgimento dei diversi attori locali nei processi di creazione di nuovi servizi, prodotti e infrastrutture a impatto sociale (e.g. Banca Mondiale, 2015; Montanari, 2011; Mulgan *et al.*, 2009), tali politiche necessitano però di appropriate modalità di organizzazione e di implementazione. Questo aspetto è tutt’altro che scontato, posto l’aumento della complessità che il paradigma dell’Open Innovation impone.

In particolare, dal momento che gli attori che operano in un ecosistema non sono coordinati in modo verticale e unilaterale, diventa critico sviluppare opportuni meccanismi di coordinamento di carattere sociale e informale (Boari e Lipparini, 1999; Grandori, 2001; Jones, Hesterly e Borgatti, 1997). In tal senso possono svolgere un ruolo fondamentale le reti di relazioni che si sviluppano tra i diversi attori di un ecosistema. Tali relazioni possono sorgere in modo informale e spontaneo; tuttavia l’efficacia di un ecosistema necessita anche il sostegno diretto alla creazione delle dinamiche relazionali da parte di una varietà di soggetti, primi tra tutti gli enti pubblici e le agenzie (pubbliche, private o miste) di sviluppo territoriale (e.g. Sydow e Staber, 2002). Studi recenti, infatti, hanno dimostrato che un livello moderato di intervento coordinato a sostegno delle reti di produzione, creatività e innovazione

---

4. Si veda anche il concetto di *third place* (Oldenburg, 1989, 2001) che verrà ripreso nella terza e ultima sezione del capitolo.

nei sistemi territoriali porta a un migliore funzionamento degli stessi (Coulson e Ferrario, 2007), facilitando le dinamiche di sviluppo senza sostituirsi alle vocazioni degli attori locali (Comunian, 2015), ma aiutandoli soprattutto a relazionarsi con l'esterno della rete – il che rende i sistemi territoriali più autentici (Mizzau, Montanari e D'Oswaldo, 2011), più riconoscibili da (e potenzialmente collaborativi con) l'esterno (Bathelt, Malmberg e Maskell, 2004).

Coerentemente con le considerazioni precedenti, per il buon funzionamento di un ecosistema svolgono un ruolo importante i luoghi di innovazione, cioè quegli spazi (fisici e non), dedicati a nuovi modelli di incontro, contaminazione, e scambio di idee ed esperienze tra soggetti diversi quali aziende, organizzazioni non profit, associazioni, enti pubblici e privati cittadini. Questi spazi, chiamati anche “spazi collaborativi”, comprendono un insieme molto variegato di luoghi con caratteristiche e obiettivi operativi anche molto diversi tra loro, ma che condividono tutti la stessa mission: quella di “permettere uno scambio neutrale di informazioni tra attori eterogenei, con obiettivi e finalità diversi tra loro” (Maiolini, 2015: 35). La successiva e ultima sezione del capitolo introdurrà i principali “idealtipi” di luoghi di innovazione che si sono andati diffondendo negli ultimi anni, illustrandone caratteristiche, similitudini e differenze.

## **I luoghi di innovazione**

Negli ultimi anni si è assistito a una crescita quantitativa e qualitativa, oltre che a una ibridazione delle diverse forme di spazi collaborativi, cioè di quei luoghi dedicati all'incontro, all'aggregazione e all'interazione di attori differenti (individui, aziende, associazioni, agenzie pubbliche, ecc.) con il fine ultimo di favorire lo scambio di idee, la contaminazione reciproca e la co-progettazione di attività e servizi, tutti elementi che abbiamo visto nelle sezioni precedenti essere condizioni distintive del modello di open innovation. Sebbene le significative innovazioni tecnologiche abbiano aumentato la rilevanza e l'interesse verso i luoghi virtuali di innovazione (piattaforme web, online community, social media, ecc.), la presenza di spazi fisici di innovazione è considerata ancora un pilastro fondante di un ecosistema per l'innovazione (e.g., Caroli, 2015; Sgaragli e Montanari, 2016; von Krogh e Geilinger, 2014). Questi luoghi, infatti, attraverso le relazioni faccia a faccia che sono in grado di generare e di supportare nel tempo, svolgono un ruolo cruciale nella creazione di quell'atmosfera collaborativa di marshalliana memoria che è fondamentale per diffondere importanti *outcomes* collaborativi quali, ad esempio, lo scambio di informazioni e conoscenze complesse, la definizione di regole di condotta condivise, la riduzione del potenziale di opportunismo, lo sviluppo di inizia-

tive congiunte e il maggiore coinvolgimento dei diversi stakeholder (e.g. Bertacchini e Santagata, 2012; Mizzau e Montanari, 2008).

Come in parte già anticipato nell'Introduzione, l'idea alla base di questi spazi fa riferimento al concetto di "luogo terzo" (*third place*), cioè di un luogo in cui è possibile socializzare in modo informale o attraverso canali non convenzionali difficilmente rintracciabili nei tradizionali contesti aziendali e istituzionali (Oldenburg, 1989). In altri termini, questi spazi svolgono la funzione di ambiente neutrale dove un'ampia gamma di attori eterogenei può uscire dalle dinamiche lavorative consolidate e sperimentare liberamente idee, progetti o prototipi attraverso interazioni *vis-à-vis* (Furnari, 2014). Se forse alcuni primi esempi di spazi di questo tipo si possono ritrovare già nei *business center* aziendali degli anni '90 o nei luoghi temporanei come le fiere di settore, le conferenze o i festival (e.g. Norcliffe e Rendance, 2003), oggi giorno siamo di fronte a una vera e proliferazione di spazi collaborativi dedicati all'innovazione. In molti casi questi luoghi nascono per impulso (o con un forte supporto) pubblico, in quanto diventano anche un importante strumento per le politiche di rigenerazione urbana, cioè di riqualificazione di spazi urbani caduti in disuso (Montanari e Mizzau, 2015; Roberts, 2008). Senza avere la pretesa di trattare in modo esaustivo tutte le possibili casistiche di spazi collaborativi, pare importante soffermarsi sulla descrizione dei principali modelli che saranno oggetto, nel prosieguo del libro, di un'analisi approfondita delle condizioni di funzionamento e delle variabili di progettazione organizzativa. In particolare, passeremo in rassegna i seguenti tipi di spazi collaborativi: i FabLab; i co-working; gli incubatori di impresa; gli incubatori sociali e i Living Lab.

Il termine *FabLab* include tutti i laboratori artigiani aperti al pubblico che offrono attrezzature e servizi principalmente finalizzati a produzioni di tipo digitale (Manzo e Ramella, 2015). La loro diffusione è da ricondursi a due tendenze principali in atto negli ultimi tempi: la crescita del cosiddetto "movimento dei makers" (o del "nuovo artigianato") e la sua ormai completa legittimazione nei confronti dei policy maker (Anderson, 2013; Micelli, 2011; Sennett, 2012). I makers sono gli artigiani dell'era digitale e comprendono un insieme molto variegato di soggetti: dagli artigiani amatoriali agli studenti, dai potenziali imprenditori e "start-upper" a persone in cerca di un inserimento o ricollocamento nel mercato del lavoro. Ciò che accomuna queste persone è la forte motivazione (intrinseca) ad applicare e a condividere le proprie competenze creative e professionali per la produzione di nuovi prodotti, spesso applicando tecnologie digitali come le stampanti 3D (Manzo e Ramella, 2015). L'elemento motivazionale svolge un ruolo fondamentale in questa comunità: i makers infatti sono spinti a svolgere la propria attività non tanto dal desiderio di produrre beni e servizi per soddisfare particolari target di mercato, quanto dall'ade-

sione valoriale e identitaria a logiche di cooperazione, di disseminazione e condivisione di conoscenza (Hatch, 2014). In altri termini, le logiche tipiche delle comunità online *open source* e *peer-to-peer* (e.g., Dahlander, Frederiksen e Rullani, 2008; Von Hippel e von Krogh, 2003) si applicano al caso della manifattura digitale e spingono le persone a collaborare, a condividere le risorse e a co-realizzare progetti condivisi e partecipati. I Fab Lab sono pertanto i luoghi dedicati alle interazioni tra i makers, soprattutto in fase di design e produzione. Tuttavia, il contributo potenziale dei FabLab agli ecosistemi d'innovazione è molteplice: innanzitutto, essi possono essere un importante *player* dei processi di Open Innovation che avvengono in un dato contesto collaborando attivamente sia nei processi *inbound* (cioè di coinvolgimento in progetti innovativi di soggetti esterni come scuole, aziende, enti pubblici o privati cittadini attraverso la messa a disposizione temporanea di attrezzature e servizi) sia in quelli *outbound* (cioè come soggetto coinvolto in progetti innovativi portati avanti da altre organizzazioni). I FabLab, inoltre, possono svolgere la funzione di centro di aggregazione di competenze ed esperienze che vengono messe a disposizione di progetti di innovazione sociale finalizzati a rispondere a esigenze e problemi delle comunità locali. In tal senso, essi possono essere considerati come beni collettivi in grado di generare importanti externalità positive sul territorio (Manzo e Ramella, 2015). Infine, poiché spesso ciascun FabLab è membro di un network internazionale di laboratori che adotta le medesime procedure e macchinari, essi svolgono un importante ruolo di connettore di un ecosistema locale verso altri ecosistemi favorendo così la circolazione di idee, informazioni e pratiche (Bathelt *et al.*, 2004).

Gli *spazi di co-working* sono strutture fisiche utilizzate in modo condiviso da un insieme variegato di soggetti quali imprenditori, singoli professionisti, freelance e piccole realtà imprenditoriali (Fortezza *et al.*, 2016). I soggetti utilizzatori di questi spazi (*coworkers*) in cambio del pagamento di una *fee* usufruiscono di uno spazio lavorativo e condividono gli ambienti di lavoro e alcune risorse quali sale riunioni, attrezzature, spazio cucina, sale relax, corsi di formazione e di aggiornamento (Giordano *et al.*, 2015). Il primo co-working è stato aperto nel 2005 a San Francisco e prevedeva oltre ad alcune scrivanie condivise anche uno spazio comune per il pranzo e altri servizi tra cui massaggi, gite in bicicletta e pause di meditazione. L'idea è stata fin da subito apprezzata e i co-working si sono rapidamente diffusi: ad esempio, nel 2013 il Global Co-working Census ha mappato 2.500 spazi in 81 Paesi, con l'Italia che occupava l'ottavo posto a livello mondiale (Colleoni e Arvidsson, 2015). I motivi per una simile diffusione sono da rintracciare nei vantaggi offerti: da quelli più operativi-economici (ad esempio, la condivisione dei costi di affitto di uno spazio lavorativo) a quelli più strategici come le potenziali sinergie e

collaborazioni che possono nascere dai processi di interazione informale che hanno luogo all'interno di queste strutture (Manzo e Ramella, 2015). Queste dinamiche di condivisione e di contaminazione di idee sono facilitate, oltre che dalla prossimità fisica, anche dai principi valoriali tipici delle comunità di *co-workers*, i quali, come nel caso dei FabLab, si ispirano a logiche collaborative comunitarie (Adler, Kwon e Heckscher, 2008; Fortezza *et al.*, 2016; Lange, 2011, 2015). Anche le scelte sulle caratteristiche fisico-ambientali degli spazi (colori, presenza di spazi di socializzazione, modularità degli ambienti, ecc.) possono avere un forte impatto sulle dinamiche relazionali che vi hanno luogo e, di conseguenza, sulla probabilità di ottenere processi collaborativi e sulla qualità dei relativi output<sup>5</sup>. Per quanto riguarda i possibili tipi di *co-working*, fondamentalmente ne esistono due: gli spazi generalisti che hanno un modello aperto e reclutano *co-workers* senza particolari criteri di selezione in termini di settore di appartenenza, tipologia di attività o finalità di business, e gli spazi verticali che invece selezionano i soggetti in base alla professione o al progetto che hanno intenzione di realizzare. Infine, è utile notare che a volte gli spazi di *co-working* possono offrire anche programmi di incubazione, che tuttavia non rientrano nei servizi *core*, venendo attivati solo su specifica richiesta di soggetti interessati (Giordano *et al.*, 2015).

Gli *incubatori di impresa* si distinguono dai precedenti casi innanzitutto per le loro finalità, maggiormente orientate al mercato: gli incubatori, infatti, hanno come funzione principale proprio quella di sostenere la nascita e la crescita di start-up, soprattutto nelle fasi di maggiore vulnerabilità quali la strutturazione delle attività e l'avvio (Giordano *et al.*, 2015). La crescente presenza degli incubatori nelle città trova dunque una spiegazione nel loro utilizzo da parte di diversi enti pubblici (agenzie regionali, governi, enti locali, ecc.) come uno strumento di policy per conseguire importanti obiettivi di natura economica e sociale quali, ad esempio, lo sviluppo di un'area geografica, la creazione di posti di lavoro e il rafforzamento del tessuto imprenditoriale (Auricchio *et al.*, 2014; Boschetti, Grandi e Grimaldi, 2011). Non sorprende, dunque, che in Europa nella maggior parte dei casi gli incubatori sono organizzazioni non profit dipendenti da risorse pubbliche, anche se in alcune realtà sono gestiti secondo logiche fortemente imprenditoriali dove la sostenibilità è garantita dai proventi generati dai servizi di incubazione e dalla partecipazione agli utili delle start-up incubate (Auricchio *et al.*, 2014). "Incubatore" può essere considerato un "termine ombrello" associato ad un variegato insieme di luoghi a supporto dell'imprenditorialità: dai *business parks* ai *science parks*, dai cen-

---

5. Tra gli studi che discutono l'effetto degli spazi fisici sugli output innovativi si vedano Dul, Ceylan e Jaspers (2011), Moultrie *et al.* (2007) e quelli citati in von Krogh e Geilinger (2014).

tri di innovazione ai poli tecnologici (o tecnopoli), dagli incubatori universitari a quelli privati dipendenti da grandi imprese (per una review si veda, ad esempio, Bollingtoft e Ulhoi, 2005)<sup>6</sup>. Senza entrare nel dettaglio delle diverse tassonomie proposte in letteratura (il tema sarà approfondito nel Capitolo 2), in generale gli incubatori offrono una serie di servizi a supporto delle attività imprenditoriali nelle prime fasi di vita e finalizzati a ridurre il rischio di fallimento dovuti alle difficoltà di accedere a input particolarmente rilevanti come, ad esempio, risorse finanziarie, conoscenza, tecnologia e reti di relazioni (Colombo e Delmastro, 2002; Elfring e Hulsink, 2007; Vanderstraeten, Matthyssens e van Witteloostuijn, 2012). Nello specifico, i servizi offerti dalle strutture incubatrici possono essere riconducibili a cinque macro-aree (Boschetti et al., 2011):

- *Accesso a risorse fisiche*: gli incubatori rendono disponibili alle nuove imprese una serie di asset tangibili come spazi logistici (uffici, locali, arredamenti, ecc.), infrastrutture tecnologiche e laboratori informatici;
- *Supporto amministrativo*: oltre alle infrastrutture fisiche, gli incubatori possono anche offrire servizi di tipo organizzativo-amministrativo come ad esempio, segreteria, reception o supporto informatico;
- *Accesso a risorse finanziarie*: gli incubatori offrono accesso al *venture capital* attraverso sia fondi propri sia fondi esterni;
- *Supporto strategico-gestionale*: gli incubatori fornire un'ampia gamma di servizi professionali, da quelli di contabilità, quelli di supporto legale e fiscale. Possono inoltre offrire supporto strategico-gestionale aiutando gli imprenditori a stendere il proprio business plan e a sviluppare le necessarie competenze gestionali (attraverso opportuni programmi di formazione o di coaching), arrivando fino a dare supporto nella ricerca di personale.
- *Accesso ai network*: gli incubatori possono aiutare gli imprenditori a sviluppare relazioni necessarie per il successo delle loro idee offrendo opportunità per incontrare attori esterni potenzialmente interessanti.

Un particolare tipo di incubatori è rappresentato dagli *incubatori sociali*, cioè da quei luoghi che hanno l'obiettivo di favorire la nascita e lo sviluppo di imprese so-

---

6. La stessa definizione offerta dalla National Business Incubation Association appare piuttosto ampia in quanto considera gli incubatori come “*entities that accelerate the successful development of entrepreneurial companies through an array of business support resources and services, developed or orchestrated by incubator management and offered both in the incubator and through its network of contacts*” (NBIA, 2005).

ciali che hanno “l’obiettivo di intervenire a vantaggio della comunità o di un gruppo di cittadini” cercando di coniugare sviluppo locale con sostenibilità economica (Cotino e Zandonai, 2012: 4). Se agli inizi gli incubatori sociali si proponevano soprattutto di colmare il divario sociale nei mercati del lavoro migliorando le possibilità di occupazione per le persone con minori possibilità (ad esempio, i disabili, i lavoratori poco qualificati, i disoccupati di lunga durata, gli immigrati), oggi gli incubatori sociali offrono sostanzialmente gli stessi servizi degli incubatori tradizionali (Aernoudt, 2004; Giordano et al., 2015). Anche in questo caso il termine incubatore sociale si può riferire a un insieme variegato di spazi come gli acceleratori di impatto, i *social venture co-working spaces*, le *social venture academies*, gli *impact angel networks* e i *social innovation prizes* (NESTA, 2014). Mentre ciascun incubatore sociale presenta peculiarità che li distingue dagli altri, in generale gli incubatori sociali si propongono non solo di supportare le imprese sociali a combinare l’orientamento al mercato con un approccio innovativo alla risoluzione di un problema sociale, ma anche di agire per accrescere la sensibilità del territorio sul ruolo e le potenzialità delle imprese sociali (Casasnovas e Bruno, 2013; NESTA, 2014; Sgaragli e Montanari, 2016). Pertanto, oltre ad offrire un’ampia serie di programmi di incubazione e accelerazione, gli incubatori sociali sono coinvolti anche in attività di radicamento territoriale sviluppando relazioni con una molteplicità di attori dell’ecosistema locale (e non).

L’ultimo tipo di spazio di innovazione è rappresentato dai *Living Lab*, i quali si caratterizzano soprattutto per il loro approccio “innovativo sistemico e multidisciplinare, caratterizzato da alcuni elementi essenziali e distintivi, quali innovazione aperta, ruolo dell’utente finale, applicazione della ricerca a scenari di vita reale, interesse economico dei partner e sostenibilità” (Testoni, 2016: 81). In altri termini, un Living Lab è sia uno spazio di innovazione che un approccio innovativo che applica i principi dell’Open Innovation allo sviluppo di percorsi di co-creazione di nuovi servizi, prodotti e infrastrutture sociali (Bergvall-Kareborn e Stahlbros, 2009; Dell’Era e Landoni, 2014; Leminem *et al.*, 2014). Essenziale per l’approccio Living Lab è il coinvolgimento su base continuativa degli utenti finali che devono testare i prototipi delle innovazioni nelle stesse condizioni “di vita reale” in cui i corrispondenti prodotti o servizi sarebbero utilizzati una volta immessi nel mercato (per un approfondimento si veda il Capitolo 10).

Questi diversi modelli di spazi innovativi si differenziano tra loro per obiettivi e finalità istituzionali, specifiche competenze aggregate e caratteristiche delle dinamiche di co-localizzazione attivate. Tuttavia, hanno tutti in comune una logica aperta, cioè inclusiva e collaborativa, finalizzata a favorire lo sviluppo sia di meccanismi di contaminazione reciproca, sia di effetti di *spillover* nei confronti del contesto socio-

economico in cui operano. Da questo punto di vista, gli effetti che questi luoghi possono potenzialmente generare sono vari: da quelli più strettamente economici (nascita di nuove start-up, aumento dell'occupazione, ecc.) (e.g. Kostiainen, 2002) a quelli sociali come, ad esempio, lo sviluppo di servizi di welfare e di assistenza alle fasce più deboli della popolazione, il sostegno alle dinamiche di inclusione e di partecipazione civica (e.g. Ehn, Nilsson e Topgaard, 2014), e il recupero di spazi in disuso attraverso la loro riconversione per usi comunitari (Auricchio et al., 2014; Cottino e Zandonai, 2012; Montanari e Mizzau, 2015). Dunque, questi spazi possono offrire importanti occasioni di sviluppo degli ecosistemi locali di innovazione fornendo opportunità per attivare, aggiornandolo, il capitale sociale e umano disponibile in un territorio. Proprio per queste ragioni, tali luoghi devono essere parte integrante di progetti di sviluppo locale di più ampia portata. Come definire le modalità con questi spazi sono organizzati, attraverso opportuni sistemi di governance e di relazione con gli ecosistemi in cui sono inseriti, tuttavia, rappresenta una sfida tutt'ora aperta, oltre che un fenomeno in grado di attirare crescente attenzione e consapevolezza da parte di diversi settori disciplinari e della pratica. I capitoli successivi offriranno dunque una serie di articolate riflessioni sulle condizioni di efficacia di questi spazi attraverso sia considerazioni teoriche, sia racconti di *case history*.



## CAPITOLO 2

# L'ecosistema imprenditoriale e il ruolo degli incubatori a supporto dell'innovazione e delle start-up

di Filippo Giordano e Laura Michelini

Ideare, progettare, avviare e far crescere un'impresa è compito dell'imprenditore, ma creare un ambiente favorevole affinché un'impresa nasca e si sviluppi con successo è responsabilità di molti. Sono molti infatti i soggetti (individui, organizzazioni, istituzioni, ecc.) che possono contribuire a supportare le persone nella decisione di diventare imprenditori e creare un contesto favorevole alla crescita e all'innovazione nelle imprese. E sono questi soggetti che hanno la responsabilità di agire in sinergia per creare un sistema, o eco-sistema, capace di supportare gli imprenditori tramite un migliore accesso a servizi, risorse e conoscenze indispensabili per il successo delle imprese, e coordinando in maniera efficace tutti gli attori presenti sul territorio (The Open House Ambrosetti, 2015).

A partire da queste che premesse nel presente capitolo si intende esplorare il ruolo svolto dall'ecosistema per lo sviluppo dell'imprenditorialità ed evidenziare nello specifico quali sono gli attori e come essi possano contribuire con attività e azioni specifiche.

Tra gli attori dell'ecosistema un ruolo di primo piano è svolto dagli incubatori. Importanti ricerche dimostrano che gli incubatori e gli acceleratori d'impresa rappresentano uno degli strumenti maggiormente *cost-effective* nel raggiungimento di obiettivi di politica pubblica (Banca d'Italia 2014). Inoltre, gli incubatori e gli acceleratori, offrendo servizi *business specific*, possono esprimere il meglio dell'ecosistema territoriale, favorire la qualificazione delle conoscenze e la crescita dimensionale delle imprese, l'accesso a finanziamenti e in generale un incremento della competitività.

In conclusione viene proposto un focus sugli incubatori sociali che supportano lo sviluppo di imprese capaci di generare benefici per la comunità. In queste imprese infatti il legame con l'ecosistema risulta essere ancora più significativo poiché non solo attivano con il contesto un processo di scambio in termini di input (risorse) e output (beni o servizi), ma la loro origine e la loro missione nasce da un fabbisogno

gno sociale della comunità e su questa impattano per generare un cambiamento positivo.

### **L'ecosistema imprenditoriale: definizioni, attori e framework di analisi**

Nel più ampio ecosistema delle innovazioni che comprende, come evidenziato nel precedente capitolo, l'insieme degli soggetti che alimentano e supportano i processi di innovazione è possibile identificare un sistema che si distingue per caratteristiche e attori specifici: quello del "business ecosystem" o dell'"entrepreneurship ecosystem".

Con il termine business ecosystem si vuole indicare una comunità intenzionale di attori economici le cui attività di business condividono il destino dell'intera comunità; esso è definito come un "*extended system of mutually supportive organizations; communities of customers, suppliers, lead producers, and other stakeholders, financing, trade associations, standard bodies, labor unions, governmental and quasigovernmental institutions, and other interested parties. These communities come together in a partially intentional, highly self-organizing, and even somewhat accidental manner*" (Moore 1998, p. 168). L'ecosistema rappresenta quindi una forma organizzativa (al pari della gerarchia e del mercato) e in questa prospettiva emerge l'importanza e la necessità per l'impresa di gestirne e coordinarne le relazioni attivando processi di coevoluzione di prodotti e servizi al fine di generare quella che Moore definisce una "creatività distribuita". Il concetto vuole quindi incoraggiare le imprese ad esplorare al di là dei propri confini tradizionali ed individuare nuove forme in cui il contesto istituzionale può essere riconfigurato a proprio vantaggio.

Recentemente si è diffuso anche un concetto simile, quello di "*entrepreneurship ecosystem*", impiegato prevalentemente per definire il contesto entro cui nascono e si sviluppano le start-up. Con il termine di "entrepreneurship ecosystem" ci si riferisce ad una molteplicità di elementi individuali (come la leadership, la cultura, il mercato di capitali, i clienti) che si combinano in forme complesse. Questi elementi, in forma isolata, sono favorevoli all'imprenditorialità, ma insufficienti a sostenerla in pieno. Diventa quindi fondamentale un'azione olistica capace di agire su tutti gli attori del sistema (Isenberg, 2010).

L'importanza crescente del ruolo dell'ecosistema per lo sviluppo dell'imprenditorialità ha portato anche alla nascita di numerosi modelli di misurazione utili per comprendere se e quanto il contesto di riferimento sia capace di alimentare il fenomeno imprenditoriale.

Tra questi il framework sviluppato dall'OECD<sup>7</sup> impiega 57 indicatori chiave classificati nelle seguenti aree: *regulatory framework*; condizioni del mercato, accesso ai finanziamenti, creazione e diffusione di conoscenza e capacità imprenditoriali e cultura imprenditoriale.

Un altro modello di valutazione dell'ecosistema imprenditoriale è quello proposto dalla Kauffman Foundation (2015); in questo caso il *framework* intende misurare la performance complessiva dell'ecosistema in termini di *outcomes* e vitalità attraverso quattro aree:

- La densità, misurabile ad esempio attraverso il numero di nuove imprese o la percentuale di impiegati in nuove o giovani imprese;
- La fluidità, misurabile attraverso l'analisi dei flussi della popolazione, la possibilità per i lavoratori di ricollocarsi sul mercato, il numero di imprese a crescita elevata;
- La connettività, misurabile utilizzando indicatori legati al numero di spin off, alla presenza di business network;
- La diversità, che può essere analizzata attraverso dati sulla mobilità e l'immigrazione.

Un altro modello è quello proposto da Isenberg (fondatore del Babson Entrepreneurship Ecosystem Project<sup>8</sup>), che non presenta indicatori specifici di misurazione, ma adotta un approccio maggiormente qualitativo e di conseguenza anche più flessibile. Attraverso il diagramma dell'ecosistema imprenditoriale (Figura 1) l'autore identifica sei principali domini (policy, finanza, cultura, supporti, capitale umano e mercato) e nell'ambito di ciascun dominio sono evidenziati sia attori specifici (es. banche, incubatori) ma anche elementi intangibili (quali le norme sociali o la leadership). Tale modello ha il vantaggio di offrire una visione olistica nell'approccio allo sviluppo dell'imprenditorialità, tuttavia la presenza di elementi svincolati da attori e soggetti specifici che agiscono sul contesto rendono più articolato il processo di misurazione.

A partire dal modello proposto da Babson Global e dalla mappatura degli attori elaborata dal WEF (2013)<sup>9</sup> è stato elaborato un framework di analisi compren-

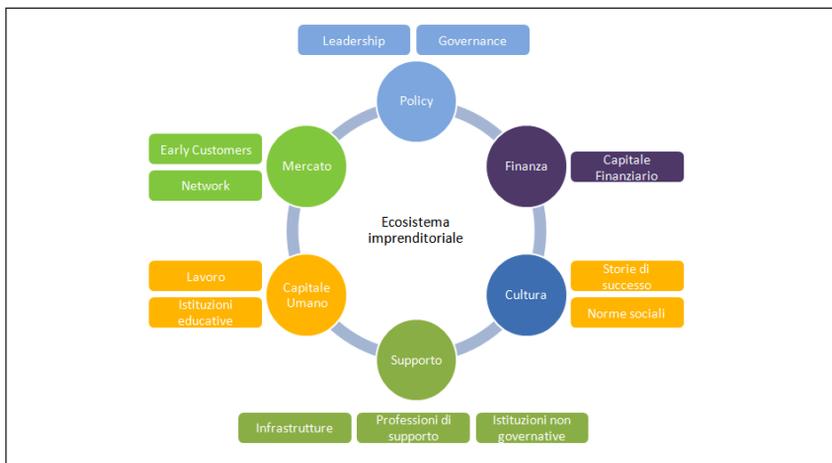
---

7. [www.oecd.org/industry/business-stats](http://www.oecd.org/industry/business-stats)

8. [www.entrepreneurial-revolution.com](http://www.entrepreneurial-revolution.com)

9. Per un approfondimento del *framework* elaborato dal WEF si veda [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_EntrepreneurialEcosystems\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_EntrepreneurialEcosystems_Report_2013.pdf)

**Figura 1 - Domini dell'ecosistema imprenditoriale**



Fonte: adattato da Babson Global

**Figura 2 - Framework di analisi dell'entrepreneurship ecosystem**

DOMINI E ATTORI DELL'ENTREPRENEURSHIP ECOSYSTEM							
FINANZA	SUPPORTO	POLICY	MERCATO	CAPITALE UMANO	EDUCAZIONE E R&S	CULTURA	SOCIALE
Banche	Incubatori	Nazionale	Domestico	Competenze manageriali	Scuole secondarie	Media	Organizzazioni non profit
Venture capital	Acceleratori	Regionale	Internazionale	Competenze tecniche	Università	Istituzioni pubbliche	Cooperative
Angel investors	Associazioni	Locale	Consumatori	Competenze imprenditoriali	Centri di ricerca		Associazioni civiche
Fondazioni	Network		Retail network				Comunità
Governo	Professioni/consulenti						
Altre istituzioni	Esperti						

Fonte: nostra elaborazione

sivo delle componenti e degli attori chiave dell'*entrepreneurship ecosystem* (Figura 2). Tale modello, rispetto ai precedenti, intende evidenziare anche il ruolo svolto degli attori del contesto sociale che assumono un ruolo rilevante per lo sviluppo delle imprese.

All'interno dell'ecosistema i singoli attori sviluppano relazioni incrociate con l'impresa con modalità e momenti temporali differenti che a vario titolo possono contribuire all'accrescimento del valore dei singoli e nel complesso dell'ecosistema. Dal lato dell'impresa, è stato ampiamente dimostrato che relazioni forti e positive all'interno del network sociale contribuiscono ad accrescerne il cosiddetto capitale e tramite questo a migliorare le performance economiche durante tutto il suo ciclo di vita (Pirolo e Presutti, 2010; Elfring e Hulsink, 2007; Shane e Venkataraman, 2000). In particolare, numerose ricerche hanno dimostrato che il capitale sociale rappresenta una risorsa significativa in grado di fornire ai diversi attori l'opportunità di accedere ad informazioni e risorse presenti nell'ecosistema territoriale e nei loro network sociali. La nozione di capitale sociale è stata estensivamente studiata in letteratura già a partire da metà degli anni '80 anche se generalmente è stato spesso associato, nei processi di imprenditorialità, soprattutto alla figura dell'imprenditore (Aldrich e Zimmer, 1986; Dimov et al., 2007; Hoang e Antoncic, 2003); ad esempio, il capitale sociale svolge un ruolo fondamentale per la nascita della figura dell'imprenditore, così come per l'evoluzione e l'eventuale successo dell'impresa (Bruderl e Preisdorfer, 1998; Hallen, 2008), per agevolare l'accesso alle informazioni, per la costruzione della reputazione e dell'identificazione delle opportunità (Burton et al., 2002; Hsu, 2004 e 2006).

Riguardo le dimensioni, precedenti ricerche hanno dimostrato che tre si contraddistinguono nello spiegare il capitale sociale delle start-up: strutturali, relazionali e cognitive (Walker et al., 1997). Gli aspetti strutturali descrivono la configurazione del relazioni e del network, tra cui il numero e l'intensità delle connessione che l'imprenditore ha con gli attori (Uzzi, 1997) e la sua posizione all'interno del network stesso (Burt, 2005). Gli aspetti relazionali riguardano le fonti della conoscenza e si focalizzano sulla natura e le caratteristiche degli attori con cui l'impresa è connessa (Flap e Volker, 2004). La dimensione cognitiva, che ha ricevuto minore attenzione, si riferisce alle similarità cognitive tra schemi e i sistemi di pensiero adottati dagli attori del network. Sebbene il capitale sociale possa assumere differenti dimensioni e concetti, l'elemento chiave unanimemente condiviso è che rappresenta una risorsa a disposizione del singolo individuo/imprenditore o degli attori collegialmente presenti nell'ecosistema, attraverso cui si può identificare e costruire la rete e il contenuto delle relazioni interorganizzative utili di volta in volta al raggiungimento dello specifico scopo (Leenders e Gabbay, 1999).

## Il ruolo dell'ecosistema per lo sviluppo delle start-up

### Definizioni di start-up e il quadro normativo italiano

Il termine start-up, di derivazione anglosassone, fa riferimento all'azione o al processo di mettere in moto qualcosa e applicato nel contesto economico indica “*a newly established business*” (Oxford Dictionary). In Italia il dizionario di Economia e Finanza dell'enciclopedia Treccani identifica con il termine start-up la fase di avvio delle attività di un'impresa appena costituita o di un'impresa che si è appena quotata in borsa. Entrambe le definizioni mettono in evidenza la fase iniziale di una nuova impresa.

Oggi il termine è impiegato anche in senso più ampio per indicare anche quelle realtà imprenditoriali che sono nella fase embrionale (di definizione del modello di business) fino alle imprese già presenti sul mercato da qualche anno e maggiormente consolidate. In questa prospettiva, Blank e Dorf (2013) interpretano una start-up come “un'organizzazione temporanea che ricerca un modello di business scalabile, ripetibile e redditizio” sottolineando quindi la fase embrionale nel processo di sviluppo e l'importanza assunta dalle potenzialità di crescita.

Nel contesto italiano, allo scopo di favorire il ruolo dell'innovazione nei processi di sviluppo imprenditoriale, con il Decreto Crescita 2.0 sono state definite le specificità delle start-up innovative (decreto legge 221/2012). Si tratta di imprese costituite o già costituite da non più di cinque anni, residenti in Italia, che hanno come oggetto sociale esclusivo o prevalente, lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico e il totale del valore della produzione annua non è superiore a 5 milioni di euro. Inoltre, per appartenere a questa categoria, l'impresa non deve distribuire gli utili (e non deve averli distribuiti in passato), e non deve essere stata costituita da una fusione, scissione societaria o a seguito di cessione di azienda o di ramo di azienda. Tali imprese sono infine tenute a rispondere ad almeno un altro requisito specifico essenzialmente relativo agli input: incidenza delle spese in R&S, presenza di lavoro qualificato e accesso a una pratività industriale<sup>10</sup>.

La legge 221/2012 individua anche, all'interno della categoria generale delle start-up innovative, la categoria speciale delle start-up innovative a vocazione sociale (SIAVS). Questa tipologia d'impresa possiede gli stessi requisiti delle altre start-up, ma opera in alcuni settori specifici che la legge italiana considera di particolare valore sociale, codificati progressivamente nelle normative di riferimento del

---

10. Per maggiori approfondimenti si veda <http://startup.registroimpresa.it/>

terzo settore. I settori individuati sono quelli dell'assistenza sociale e sanitaria, dell'educazione, istruzione e formazione, della tutela dell'ambiente, della raccolta dei rifiuti urbani, speciali e pericolosi, della valorizzazione del patrimonio culturale, del turismo sociale, della formazione universitaria e post-universitaria, della ricerca ed erogazione di servizi culturali, al successo scolastico e formativo. In sintesi le SIAVS scambiano beni e servizi non solo ad alto valore tecnologico ma anche di utilità sociale.

### **Il ciclo di vita del processo imprenditoriale**

La complessità che caratterizza il processo di costituzione di un'impresa e il suo consolidamento sul mercato induce alla necessità di distinguere le diverse fasi del processo al fine di coglierne le specificità, le esigenze emergenti, nonché il ruolo e l'impatto dell'ecosistema in ciascuna di queste fasi.

Secondo il World Economic Forum il ciclo di vita del processo imprenditoriale può essere distinto in tre macro-fasi (WEF, 2013):

- *Stand-up*: è la fase relativa alla decisione di avviare una società o di aderire un'impresa innovativa;
- *Start-up*: riguarda la definizione e implementazione del modello di business e l'avvio delle attività operative;
- *Scale-up*: è la fase relativa alla crescita dei profitti, dell'impatto e dell'occupazione.

Al fine di approfondire le specificità di alcune attività, e successivamente analizzare il contributo dei singoli attori dell'ecosistema per ciascuna fase, è possibile scomporre il processo di sviluppo di un'impresa come segue:

- *Ideazione*, momento in cui si origina l'idea, solitamente in questa fase si avvia un processo di condivisione delle idee e acquisizione di informazioni attraverso circuiti informali (familiari, amici e colleghi). In questo stadio si consolida e si "affina" l'idea anche attraverso un confronto informale con professionisti o esperti del settore. È in questa fase che si costituisce e consolida anche il potenziale team di soci. In questo stadio è anche possibile che vengano implementati alcuni progetti sperimentali senza la costituzione di una società, ad esempio attraverso la forma associativa;
- *Progettazione*, in questa fase si definisce in dettaglio il modello di business, si effettua un'analisi di fattibilità e si sviluppa il business plan;

- *Avvio dell'impresa*, questa fase coincide con le attività operative connesse allo sviluppo del prodotto/tecnologia, l'assunzione del personale, la costituzione dell'impresa in una forma giuridica, la scelta della sede;
- *Sviluppo*, è connessa alla fase di commercializzazione e crescita.

### **Gli attori del social entrepreneurship ecosystem e il loro ruolo nelle diverse fasi di sviluppo**

Le modalità con cui gli attori dell'ecosistema stimolano e supportano lo sviluppo imprenditoriale si differenziano in funzione della fase in cui l'impresa si trova<sup>11</sup>.

In primo luogo è opportuno evidenziare come l'avvio di un processo imprenditoriale trae origine da una spinta motivazionale individuale, che può avere natura e intensità differente; la motivazione è considerata come un link tra l'attivazione di una energia interiore e la sua canalizzazione verso la creazione di un'impresa (Louart, 1997).

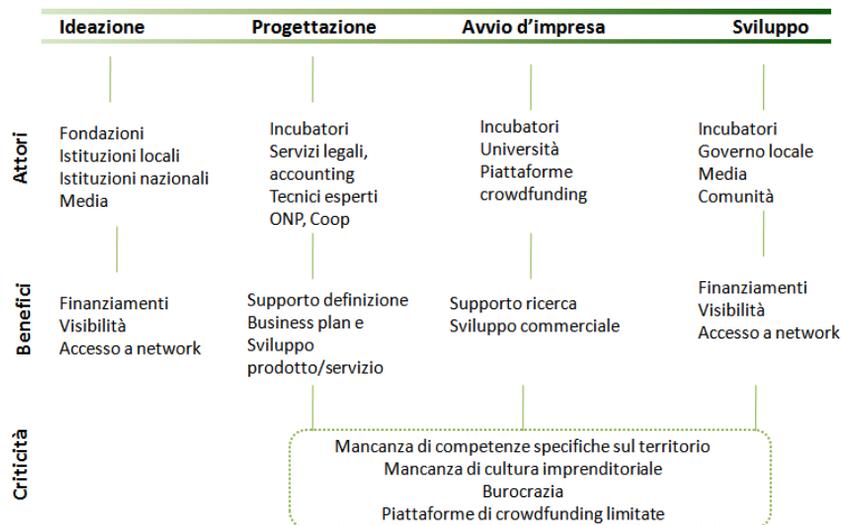
Il primo processo, quello di *ideazione*, affonda quindi le sue radici nella motivazione, da cui nasce e si sviluppa l'idea imprenditoriale. In alcuni casi, la motivazione nasce dalla personalità individuale, dallo spirito innovativo e dalla volontà di dare concretezza alle idee. In altri nasce dal desiderio di lavorare con amici/colleghi o di rendere più strutturate alcune forme di collaborazione già in essere oppure la motivazione è determinata dalla crisi/mancanza di lavoro o difficoltà di trovare un nuovo lavoro. In sintesi quindi la motivazione iniziale è generalmente legata a stimoli o desideri individuali. Tuttavia, l'attore esterno può agire come elemento che ha dato impulso e avvio al processo: nello specifico gli attori che possono fornire un contributo in questa fase sono le fondazioni, le istituzioni locali e nazionali, e i media. (Figura 3)

In questa fase il contributo degli attori può essere ricondotto a tre principali categorie: l'accesso a fondi o finanziamenti, l'accesso a network professionali e la visibilità. La partecipazione a bandi o competizioni consente di poter accedere a reti professionali e attivare relazioni interpersonali che agevolano i processi di sviluppo dell'impresa. Inoltre, questi eventi offrono spesso l'occasione per ottenere visibilità sui media, a livello locale ma anche nazionale. È interessante rilevare che in questa fase (in cui l'impresa non è ancora completamente avviata) possa accadere che la visibilità ottenuta (ad es. dai media) rischi di non poter essere pienamente sfruttata per mancanza di competenze o di strumenti gestionali.

---

11. Le riflessioni di seguito proposte sono il risultato di un'analisi di casi (*multiple-case study*) condotta su un campione di cinque imprese appartenenti alla categoria delle start-up innovative. Le informazioni sono state raccolte utilizzando fonti interne (ad esempio, presentazioni, rapporti) ed esterne (e.g., sito web, comunicati stampa, pubblicazioni). È stata inoltre condotta una intervista in profondità al fondatore dell'impresa.

Figura 3 - Fasi e attori dell'entrepreneurship ecosystem



Fonte: nostra elaborazione

Nella fase di *progettazione* aumentano gli attori coinvolti nel processo e un ruolo determinante è rappresentato dagli incubatori (pubblici e privati), dai fornitori di servizi di supporto e dai tecnici esperti (assistenza legale, amministrativa, sicurezza informatica, ecc.). Il supporto offerto da alcuni attori è fondamentale e necessario per definire il modello di business e per lo sviluppo del business plan.

Nella fase di *avvio dell'impresa* agiscono sostanzialmente gli stessi attori e subentrano alcune realtà a supporto del processo, ad esempio per l'implementazione del servizio. Alcuni attori agevolano il processo di analisi e test sul mercato.

Anche nell'ultima fase di *sviluppo*, gli attori dell'ecosistema continuano ad avere un ruolo determinante. Tra questi vi sono gli incubatori che hanno una quota di equity con l'impresa incubata, le istituzioni, che attraverso fondi di finanziamento sostengono processi di crescita, ma anche i media che continuano ad essere un attore rilevante per garantire visibilità nel contesto non solo locale ma anche nazionale.

Per quanto riguarda le criticità, esse sono comuni a tutte le fasi che vanno soprattutto dalla progettazione allo sviluppo e crescita. La prima criticità è rappresentata dalla burocrazia che genera ostacoli soprattutto nell'allungamento notevole

dei tempi di realizzazione, e nel dispendio di energie che potrebbero essere impiegate nel progetto imprenditoriale. Un secondo aspetto rilevante concerne il know how, spesso gli imprenditori lamentano una mancanza di competenze, ad esempio da parte degli attori della pubblica amministrazione, ma anche una difficoltà nell'individuare fornitori specializzati di servizi (ad esempio legali o amministrativi). Ulteriore carenza emerge nelle piattaforme di crowdfunding che non sono in grado di attivare una rete di relazioni e raramente sono generatrici di valore aggiunto.

## **La centralità degli incubatori d'impresa nell'ecosistema**

Tra gli attori dell'ecosistema un ruolo di primo piano è svolto dagli incubatori. Importanti ricerche dimostrano che gli incubatori e gli acceleratori d'impresa rappresentano uno degli strumenti maggiormente *cost-effective* nel raggiungimento di obiettivi di politica pubblica (Commissione Europea 2002 e Banca d'Italia 2014). Secondo la definizione data dalla Commissione Europea, un incubatore d'impresa è un'organizzazione che accelera e rende sistematico il processo di creazione di nuove imprese fornendo loro una vasta gamma di servizi di supporto integrati che includono gli spazi fisici dell'incubatore, i servizi di supporto allo sviluppo del business e le opportunità di integrazione e networking. L'erogazione di tali servizi e il contenimento delle spese derivante dalla condivisione dei costi e dalla realizzazione di economie di scala, fanno sì che l'incubatore d'impresa migliori in modo significativo la sopravvivenza e le prospettive di crescita di nuove start-up (EU, 2002). La National Business Incubator Association (NBIA), enfatizzando gli aspetti intangibili, definisce gli incubatori di impresa come delle organizzazioni che accelerano lo sviluppo delle imprese attraverso una serie di servizi e risorse di supporto al business organizzati e sviluppati dal management dell'incubatore e offerti sia nell'incubatore che attraverso la sua rete di contatti.

In senso generico, comunque, il termine "incubatore d'impresa" è spesso utilizzato per descrivere un più ampio range di organizzazioni che, in un modo o in un altro, aiutano gli imprenditori a sviluppare le loro iniziative. Proprio per questo motivo il termine incubatore è stato definito un *umbrella word* (Aernoudt, 2004). Una più ampia definizione del termine abbraccia infatti anche parchi scientifici/tecnologici, poli d'innovazione, e spazi di co-working. Tutte queste strutture condividono la caratteristica di essere strumenti di supporto all'imprenditorialità. I parchi scientifici/tecnologici e i poli d'innovazione si differenziano dagli incubatori prevalentemente per la fase in cui supportano l'azienda; l'incubatore infatti, supporta l'iniziativa nell'*early stage*, le altre forme sono in-

vece più focalizzate nelle fasi successive, quando l'attività è già sviluppata (Aernoudt, 2004; Grimaldi e Grandi, 2005; Hackett e Diltz, 2004).

Gli spazi di co-working sono invece infrastrutture fisiche dove piccole imprese e aspiranti imprenditori, si riuniscono e lavorano in uno spazio comune, condividendo risorse. L'interazione consente la nascita di sinergie e progetti in collaborazione. Questi, a differenza degli incubatori, non offrono dei servizi con regolarità, la selezione di solito non esiste e il loro obiettivo non è supportare le aziende nella fase di lancio. Le strutture sopra elencate comunque, spesso presentano al loro interno dei programmi d'incubazione.

### **Origine e sviluppo degli incubatori**

Il termine incubazione deriva dall'usanza praticata dagli antichi romani e greci di recarsi nei templi per trascorrere la notte all'interno di una stanza sacra. Questa pratica era chiamata incubatio e aveva come scopo ultimo l'ottenimento di una visione su come superare una malattia. Non a caso il rito dell'incubatio sembra essere nato nel tempio di Aesculapius, dio della medicina, venerato nell'antica Grecia (Aernoudt, 2004).

Analogamente al significato in ambito medico, dove l'incubatore è il luogo dove i neonati prematuri vengono curati affinché questi possano sopravvivere, gli incubatori di imprese supportano la nascita e la crescita di start-up, aiutandole strutturarsi e a sopravvivere nel periodo di massima vulnerabilità.

Il primo esempio di incubatore d'azienda risale al 1959 nella città di Batavia, stato di New York. Joseph Mancuso, imprenditore newyorkese, acquistato un palazzo di 850.000 piedi quadrati, e incapace di affittare l'area, decise di subaffittare lo stabile a neo aziende bisognose di assistenza. In questo modo il Batavia Industrial center rappresentò il primo tentativo di fornire assistenza ad aziende neo-fondate, attraverso la fornitura di servizi condivisi (fonte NBIA).

Però è a partire dagli anni '70 che a causa dei primi segnali di crisi dell'industria tradizionale, in particolar modo negli Stati Uniti, si giunse alla consapevolezza di dover elaborare nuove strategie di supporto alle comunità, alle regioni e agli stati in crisi. E così che da un approccio "top-down", basato sull'intervento statale finalizzato a trasferire risorse economiche e umane dalle aree sviluppate alle regioni in crisi, si passò ad un approccio "bottom-up" orientato a stimolare uno sviluppo economico endogeno investendo sulle risorse locali<sup>12</sup>.

---

12. CSES, *Centre for Strategy & Evaluation Services (2002)*, Benchmarking of Business Incubators, Report produced for the European Commission.

Negli anni '70 i programmi d'incubazione si iniziarono a diffondere lentamente, soprattutto sponsorizzati dallo stato come risposta ai bisogni dell'area nord est degli Stati Uniti, colpita dai numerosi fallimenti d'impresa dovuti alle crisi energetiche (Leblebici e Shah, 2004). La maggior parte di questi programmi nacque dal riconoscimento dei benefici derivanti dalla commercializzazione delle tecnologie sviluppate all'interno delle università o dei centri tecnologici, per lo più sponsorizzati dal pubblico. Una delle prime iniziative fu l'apertura del The University City Science Centre, fondato a Philadelphia, in Pennsylvania nel 1964 (Duff, 1993). Negli Stati Uniti a fine anni 70 si contavano 12 incubatori d'impresa.

Negli anni '80 il fenomeno si diffuse fortemente grazie ancora a una più forte spinta governativa a sostegno degli incubatori d'impresa fatta da politiche di sensibilizzazione, apertura di centri tecnologici, diffusione di incubatori universitari, promozione di programmi d'incubazione e leggi per supportarne la diffusione.

Nel 1985 fu fondata l'NBIA (National Business Incubator Association) che rappresenta, oggi, l'associazione mondiale leader, punto di riferimento per il *business incubation*. In questa fase, che si può considerare conclusa agli inizi degli anni '90, la diffusione degli incubatori è stata quindi promossa dalle istituzioni pubbliche, animate dalla volontà di rimediare ai fallimenti d'azienda e all'alto tasso di disoccupazione. Tali azioni, unite alla diffusione di incubatori universitari, portò il numero di incubatori a salire a quota 400, solo negli Stati Uniti, e 1000 in totale in tutto il mondo (Allen e McCluskey, 1990).

Dopo un periodo di rallentamento nei primi 5 anni degli anni 90, dovuto ai problemi di gestione, nella seconda metà dell'ultimo decennio si assiste ad una ripresa della diffusione degli incubatori. Lo sviluppo della new economy portò infatti alla creazione di molti incubatori tecnologici *sector-specific*, che cercavano di supportare le nuove aziende high-tech nella fase di crescita, anche aiutandole a cooperare tra loro. È stato stimato che all'inizio del secolo il numero degli incubatori d'impresa ha raggiunto 3000 unità grazie anche alla diffusione in paesi quali Cina, Brasile, India, Malesia, Turchia e Europa (Economic and Commission for Europe, "Best practice in business incubation", 2000). Per quanto riguarda l'Europa, la diffusione di tale fenomeno ha avuto inizio a metà anni 70 in Gran Bretagna. Nel 2002 la Commissione Europea ha mappato circa 900 incubatori d'impresa in Europa. Ovviamente questi dati sono da considerarsi non più attendibili data la grande diffusione registrata negli ultimi anni.

In Italia, invece, il fenomeno degli incubatori d'impresa è approdato agli inizi degli anni '90, per lo più focalizzato nel supportare aziende high-tech e internet-based. Nel 2007 l'IPI (Istituto per la Promozione Industriale), agenzia tecnica del Mini-

stero per lo Sviluppo economico aveva dichiarato che erano più di 100 gli incubatori in Italia. Più di recente, la ricerca condotta da Banca d'Italia (2014) ha mappato i principali incubatori operanti sul territorio nazionale, 61 enti, e descritto le principali caratteristiche dell'attività di incubazione. Oggi l'attività di incubazione non è limitata solo ai paesi sviluppati; ambienti di incubazione si stanno diffondendo anche nei paesi in via di sviluppo sollevando interesse per il sostegno finanziario da parte di organizzazioni come UNIDO e la World Bank.

### Tipologie e caratteristiche degli incubatori

Adottando una prospettiva temporale la letteratura distingue tre generazioni di incubatori corrispondenti, in gran parte, a tre diversi periodi storici (Bruneel et al., 2012).

Gli incubatori di "prima generazione", detti anche "proto-incubatori" (sviluppati generalmente fino agli anni 80), erano per lo più infrastrutture fisiche che offrivano spazi da adibire ad uffici, risorse da condividere con altre imprese quali: laboratori di ricerca, sale riunioni, reception e servizi base di contabilità. Il vantaggio per le incubate era sicuramente il risparmio dei costi di struttura.

Verso la fine degli anni '80 i governi dei paesi occidentali, spinti dalla consapevolezza dell'importanza che ricoprivano gli investimenti in innovazione nel supportare la crescita economica, cercarono di modificare e indirizzare gli incubatori verso questo fine: gli incubatori dovevano essere lo strumento per colmare il gap di *skills* e risorse che le iniziative imprenditoriali si trovavano ad affrontare nel momento del lancio. In seguito a ciò i servizi base, sopra descritti, vennero integrati con servizi *knowledge-based* quali assistenza al business planning, consulenza operativa, legale, amministrativa e di mercato. L'ultima generazione di incubatori, che si sviluppa dalla seconda metà degli anni 90, con lo sviluppo della New economy, condivide la maggior parte delle caratteristiche viste sopra. La differenza sostanziale è che in questa tipologia di organizzazioni emerge il ruolo del networking, quale strumento in grado di aumentare la probabilità di successo delle aziende incubate. Per networking si intende la capacità di mettere in contatto le start-up con i suoi potenziali clienti, fornitori, partner strategici ma soprattutto investitori (Scillitoe e Chakrabarti, 2010). L'introduzione, nel range di servizi offerti, di tale fattore innovativo ha contribuito a spostare l'attenzione dall'offerta di risorse materiali a quelle immateriali e ha permesso tempi d'incubazione molto più brevi, rispetto alle precedenti generazioni.

Numerose sono le tassonomie volte a identificare e classificare le diverse tipologie di incubatori. Aernoud (2004) classifica gli incubatori con riferimento a missione,

obiettivi e settori coinvolti, identificando quindi: incubatori misti, per lo sviluppo economico, tecnologici, sociali e orientati alla ricerca di base.

Carayannis e Von Zedtwitz (2005) individuano invece cinque classi di incubatori in base alla tipologia di servizi offerti, ai canali di attrazione delle iniziative imprenditoriali, al settore di riferimento, alla circoscrizione geografica e in base all'obiettivo ultimo da perseguire (for profit- no-profit). Essi identificano e distinguono dunque tra:

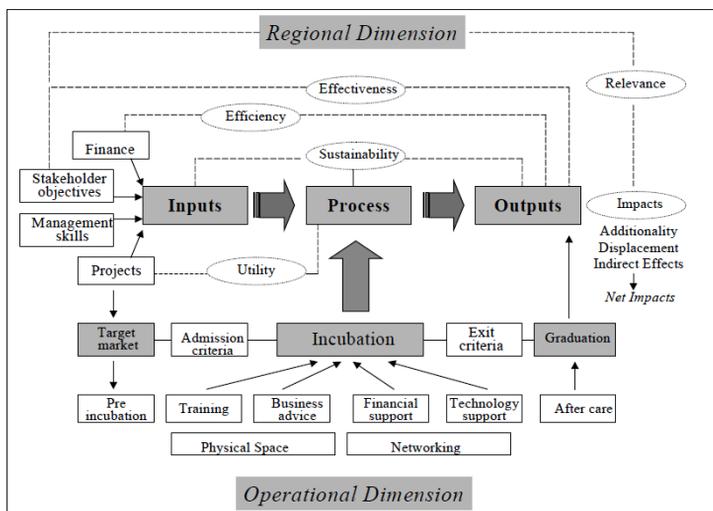
- Incubatori regionali: usualmente non specializzati in determinati settori, investono per lo più in idee provenienti da ragazzi della zona, soprattutto su progetti di sviluppo dell'area circostante, con lo scopo di creare posti lavoro e supportare lo sviluppo economico dell'area. Per lo più promossi da fondi pubblici, il focus di questi è diretta conseguenza dei bisogni del territorio;
- Incubatori universitari: generalmente non hanno aspirazioni ad ottenere ritorni finanziari, ma offrono un servizio alla comunità scientifica universitaria, permettendo di commercializzare le tecnologie derivanti dagli studi e dalle ricerche;
- Incubatori virtuali: strutture virtuali focalizzate, non su specifici settori, ma su determinati bisogni di una comunità. I suoi servizi sono forniti attraverso e-learning o lezioni multimediali on line;
- Incubatori indipendenti: per lo più for profit e focalizzati su settori specifici, soprattutto ad alta tecnologia, con sbocchi a livello nazionale e internazionale. Di solito sono sponsorizzati da fondi privati
- Incubatori Corporate: strutture sponsorizzate da una società, spesso una multinazionale, focalizzate su un settore ad alta tecnologia, legato al core business dell'azienda madre.

Per quanto concerne gli studi che approfondiscono sia le caratteristiche degli incubatori che il relativo processo di incubazione, uno dei primi *framework* elaborati evidenzia le dimensioni rilevanti del processo, ossia: la tipologia di incubatore, i sistemi di supporto e l'impatto sulle imprese incubate (Smilor, 1987). Sebbene il modello non approfondisca le caratteristiche specifiche dei processi interni, ha il merito di essere stato tra i primi ad aver identificato e spiegato le componenti del sistema di incubazione (Hackett e Dilts, 2004). Per comprendere come gli incubatori d'impresa possano differenziarsi nel processo di creazione di valore, Vanderstraeten e Matthyssens (2000) hanno condotto un'analisi considerando: il processo di incubazione, le risorse, le conoscenze, la capacità e la cultura.

Alcune ricerche più recenti si sono infine focalizzate esclusivamente sulle componenti del modello di incubazione: processo di selezione, infrastrutture, supporto, mediazione, politiche di exit (Peters et al., 2004; Bergek e Norrman, 2008) con l'obiettivo di individuare i fattori di successo o le aree di creazione di valore.

Tra le indagini più ampie nel contesto europeo si colloca la ricerca di benchmarking svolta nel 2002 dal Center for Strategy and Evaluation Services per la Commissione Europea con l'obiettivo identificare le *best practices* nel settore, definire i fattori critici di successo, misurare le performance degli incubatori rispetto alle *best practices* e suggerire linee di intervento per lo sviluppo. Il *framework* teorico impiegato si basa sul modello input-processo-output. Tra gli input si collocano il profilo del management, i progetti, l'apporto finanziario degli stakeholder. L'output è invece costituito dalle imprese incubate con successo (si veda la Figura 4).

**Figura 4. Business Incubator Model**



Fonte: Commissione Europea (2002)

Nell'analisi del processo d'incubazione – caratterizzato dalle fasi di target, criteri di selezione, incubazione, criteri di *exit* e *graduation* – si inseriscono le dimensioni operative relative ai servizi offerti: formazione, consulenza, supporto finanziario, supporto tecnologico, *facilities* e networking (dalle attività di pre-incubazione fino all'*after care*).

Nel contesto italiano, una prima ricerca aveva mappato gli incubatori secondo 4 categorie: Business Innovation Centres, University, Business Incubators, Independent Private Incubators, Corporate Private Incubators (Grimaldi e Grandi, 2005; Von Zedtwitz e Grimaldi, 2006). Più di recente, la ricerca condotta da Banca d'Italia (2014) ha mappato gli incubatori d'impresa operanti sul territorio nazionale (61 enti, di cui 58 hanno collaborato all'indagine) descrivendone i tratti più rilevanti secondo le seguenti dimensioni d'indagine: gli obiettivi istituzionali, i costi, gli indicatori di performance, i servizi offerti, il processo di selezione delle start up da incubare, il processo di incubazione. La stessa ricerca indaga anche la prospettiva delle imprese incubate analizzando: le caratteristiche delle aziende incubate, il ruolo svolto dall'incubatore, le fonti di finanziamento e gli ostacoli alla crescita.

### **L'avvento degli incubatori sociali: differenze con gli incubatori tradizionali e conclusioni**

La nascita degli incubatori sociali è piuttosto recente e, soprattutto in Italia, ha iniziato ad assumere una particolare rilevanza solo negli ultimi anni, anche in virtù dei recenti interventi legislativi e alla conseguente crescita di attenzione di parte di attori dell'ecosistema – sia pubblici che privati – nel sostenere e promuovere la nascita e lo sviluppo delle start-up.

In questo scenario si inserisce un'ulteriore tendenza di rilievo, ossia la crescita del numero delle imprese sociali, il rispettivo ruolo nell'economia e la sempre maggiore diffusione di una cultura imprenditoriale anche negli organismi del terzo settore. A fronte di queste evoluzioni si stanno diffondendo anche nel nostro paese – e in conformità con una tendenza globale – organizzazioni che hanno come finalità principale il sostegno all'imprenditorialità e ai processi di innovazione sociale, anche attraverso programmi di incubazione sviluppo degli incubatori che hanno iniziato a “specializzarsi” nel settore delle imprese sociali.

Gli incubatori sociali sono *organizzazioni che promuovono e sostengono progetti e iniziative imprenditoriali innovative e ad alto impatto sociale e ambientale attraverso un ampio range di attività e servizi.*

Al pari degli incubatori d'impresa tradizionali, offrono spazi per il co-working, servizi di supporto al business, attività di networking, programmi di incubazione e/o accelerazione. Inoltre sviluppano progetti per imprese e istituzioni pubbliche sui temi dell'innovazione sociale e della sostenibilità, organizzano eventi, e sono poli di aggregazione per innovatori e imprenditori sociali. Gli incubatori sociali si propongono come *motore di cambiamento sociale e driver di sviluppo economico sosteni-*

**Tabella 1. Principali studi sull'incubazione d'impresa**

<b>Autore (anno)</b>	<b>Focus</b>	<b>Focus/ obiettivo</b>	<b>Dimensioni / Variabili</b>
Banca d'Italia (2014)	Generale	Identificare le caratteristiche dell'attività di incubazione in Italia	Identità, risultati economici e indicatori di performance, obiettivi istituzionali, servizi offerti, processo di selezione, processo di incubazione, ostacoli.
Bergek e Norrman, (2008); Peters et al., (2004)	Processo	Framework per individuare le best practices nei processi di incubazione	Processo di selezione, infrastrutture, supporto, mediazione, politiche di exit
Grimaldi e Grandi (2005)	Classificazione	Identificare i modelli di incubazione	Missione istituzionale/strategia, settore, location, mercato, origine delle idee (interne o esterne), fasi di intervento, periodo di incubazione, fonte dei ricavi, servizi offerti, management.
Aernoudt (2004)	Classificazione	Identificare le differenti tipologie di incubatori	Missione, degli obiettivi (primari e secondari) e dei settori coinvolti
Commissione Europea (2002)	Generale	Benchmarking	Input-processo-outputs
Vanderstraeten e Matthyssens (2000)	Generale	Identificare le strategie di differenziazione	Processo di incubazione, risorse, conoscenze, capacità e cultura.
Smilor (1987)	Generale	Identificare le componenti del processo di incubazione	Tipologia di incubatore, i sistemi di supporto e l'impatto sulle imprese incubate

Fonte: nostra elaborazione

*bile per la società e il territorio in cui operano.* Sono dunque essi stessi iniziative di imprenditorialità sociale. Per questo, al fine di inquadrare queste organizzazioni, è necessario adottare una prospettiva ampia. Anche il termine *incubatore sociale* è un “concetto ombrello” al quale è possibile ricondurre varie iniziative e organizzazioni (promosse da singoli individui, attori pubblici e/o privati) finalizzate a promuovere uno sviluppo economico sostenibile e una società inclusiva. Per questo si preferisce utilizzare il termine incubatore sociale, ponendo l'enfasi sulla missione e l'obiettivo comune a tutte queste organizzazioni di generare impatto positivo sulla società, e non di incubatori di imprese sociali, che restringerebbe invece il campo ad un determinato target di organizzazioni, sul quale oltretutto non c'è una condivisione dal punto di vista definitorio (Giordano, Michellini et al 2015).

Anche in questo ambito la letteratura offre classificazioni e identifica tipologie di incubatori in relazione al tipo di supporto offerto (acceleratori di impatto, social *venture co-working space*, *social venture academies*, *impact angel networks* e *social innovation prize*) e ai programmi di incubazione e servizi erogati (e.g., mentoring, accesso a networks e a opportunità di finanziamento) (Nesta, 2014).

Dall'analisi della letteratura sul tema (Carrera et al., 2009; Casanovas e Bruno, 2013; Nesta, 2014) emerge come gli incubatori di imprese sociali siano caratterizzati dal fatto che:

- Supportano le imprese che combinano l'orientamento al mercato con un approccio innovativo per risolvere un problema sociale;
- Possono combinare programmi di incubazione e accelerazione;
- Presentano un forte radicamento territoriale e hanno forti relazioni con una molteplicità di attori dell'ecosistema;
- Agiscono anche per accrescere la sensibilità e le conoscenze degli attori sul territorio (ed in particolare dei potenziali investitori) sul ruolo e le potenzialità delle imprese sociali;
- Possono adottare strategie di specializzazione verticale (es. per settore) o specializzazione per attività (es. formazione);
- Possono svolgere molteplici attività (strategie di diversificazione) tra cui formazione, tutoring, mentoring, consulenza, networking, accesso a finanziamenti e facilities e nell'ambito di queste attività si inseriscono programmi di incubazione specifici.

Una prima ricerca (Giordano et al., 2015) finalizzata ad approfondire il fenomeno dell'incubazione sociale ha mappato 16 incubatori sociali in Italia. L'obiettivo di questo primo studio è stato quello di evidenziare le specificità degli incubatori sociali in Italia. L'analisi è stata svolta attraverso lo studio di tre dimensioni rilevanti: l'identità, il modello di business e le specificità dei programmi d'incubazione. L'analisi di tali dimensioni ha permesso un confronto con gli incubatori d'impresa tradizionali. (Figura 5)

Per quanto concerne l'identità è emerso come gli incubatori sociali si differenzino per avere una natura sostanzialmente privata, inoltre alcuni di essi presentano soluzioni organizzative ibride. Differentemente l'incubazione d'impresa tradizionale in Italia è sostenuta prevalentemente dall'iniziativa di istituzioni pubbliche. Con riferimento alla missione, sebbene l'obiettivo comune sia lo sviluppo economico del territorio, nel caso degli incubatori sociali questo si declina con una maggiore vocazione verso il cambiamento sociale e la sostenibilità.

Relativamente al modello di business, al pari degli incubatori d'impresa tradizionali, quelli sociali offrono spazi per il co-working, servizi di supporto al business, attività di networking, programmi d'incubazione e/o accelerazione. Gli incubatori sociali sono quindi delle *organizzazioni che promuovono e sostengono progetti e iniziative im-*

**Figura 5 – Incubatori sociali e d’impresa tradizionale a confronto.**

		<b>Incubatori sociali</b>	<b>Incubatori d’impresa*</b>
<b>Identità</b>	Natura	Prevalentemente privata e soluzioni organizzative ibride	Prevalentemente pubblica e non profit
	Mission	Generare cambiamento sociale e promuovere uno sviluppo economico sostenibile sul territorio	Creare lavoro e generare crescita industriale a livello locale
<b>Business model</b>	Value proposition e attività chiave	Fortemente focalizzazione sul co-working e il networking	Prevalentemente offerta di spazi, facilities, assistenza e servizi knowledge-based. Minore rilevanza ai servizi di networking e accesso ai finanziamenti
	Fonti di finanziamento	Prevalentemente affitto spazi e servizi knowledge-based. Meno rilevanti i programmi di incubazione strutturati	Spazi, facilities e servizi knowledge-based nell’ambito di programmi di incubazione strutturati
<b>Programma di incubazione</b>	Processo di incubazione	Programmi di fellowship finanziati da uno o più soggetti, pubblici e/o privati. Si caratterizzano per le seguenti fasi: - selezione - processo e business support - graduation	Fase di inception Fase di avvio della start up Fase di esecuzione Fase di supporto allo sviluppo commerciale Fase di raccolta capitali

Fonte: Banca d’Italia (2014) e Giordano et al. (2015)

*preneuriali innovative e ad alto impatto sociale e ambientale attraverso un ampio range di attività e servizi.*

Lo studio ha tuttavia evidenziato come in queste organizzazioni i programmi d’incubazione raramente rappresentino il core business, ma si integrano con altre attività collaterali o di diversa natura: sviluppano progetti per imprese e istituzioni pubbliche sui temi dell’innovazione sociale e della sostenibilità, organizzano eventi, e sono poli di aggregazione per innovatori e imprenditori sociali. È opportuno evidenziare come il limite principale dello studio sia stato rappresentato proprio dall’oggetto stesso dell’indagine. L’incubazione sociale è un fenomeno nascente e in forte evoluzione, i primi due incubatori sociali in Italia sono nati nel 2010, le cui caratteristiche saranno maggiormente delineate e delineabili nel medio termine. Tuttavia ha consentito di descrivere il fenomeno e delineare alcune tendenze con riferimento all’identità e ai modelli di business che questi incubatori stanno adottando.

A partire dalla fine degli anni Settanta lo sviluppo degli incubatori d’impresa tradizionale fu sostenuto da importanti politiche pubbliche nei paesi industrializzati occidentali.

Oggi i paesi occidentali sono chiamati a dare risposte ai grandi problemi di sostenibilità sociale e ambientale generate dal nostro modello di sviluppo: crisi dei sistemi di welfare, concentrazione della ricchezza associata e fenomeni crescenti di esclusione sociale, cambiamento climatico generato dall'impatto dei nostri modelli di produzione e consumo.

Gli incubatori sociali al pari di trent'anni fa possono rappresentare oggi una risposta ai problemi di sostenibilità sociale ed ambientale delle società moderne. In un contesto caratterizzato da scarsità di risorse e di interventi pubblici, prevalentemente di natura assistenziale e top-down non sostenibili nel lungo periodo, politiche pubbliche di sostegno a programmi d'incubazione sociale possono rappresentare un'opzione ad alto impatto. È necessario infatti promuovere imprenditorialità in grado di combinare creazione valore economico, sociale e ambientale e sostenere progetti innovativi che diano risposte sostenibili alle sfide sociale ed ambientali delle società moderne.

## CAPITOLO 3

# Organizzare la collaborazione nei luoghi di innovazione: le dinamiche relazionali tra spazi fisici e virtuali

di **Fabiola Bertolotti, Elisa Mattarelli, Lorenzo Mizzau, Fabrizio Montanari, Annachiara Scapolan e Paula Ungureanu**

La creatività e l'innovazione sono riconosciute come processi cruciali per le imprese nell'attuale scenario competitivo e sono ritenute risorse essenziali anche per lo sviluppo delle economie regionali e nazionali (Acs et al., 2016; Autio et al., 2014; UNCTAD, 2010). Ad esempio, gli investimenti pubblici e privati in ricerca e sviluppo costituiscono una delle priorità politiche della Commissione Europea, che considera l'aumento e il sostegno di tali investimenti tra i primi cinque obiettivi del piano strategico di crescita per l'attuale decennio 'Europe 2020' (Commissione Europea, 2014).

Non sorprende, dunque, che negli ultimi vent'anni si sia assistito a un incremento del numero di studi organizzativi e manageriali condotti sulle determinanti di creatività e innovazione; la prima intesa come capacità di generare idee nuove e utili, la seconda come abilità di implementare tali idee in nuovi prodotti, servizi, processi o nuove imprese (e.g., Amabile, 1996; Autio et al., 2014). In particolare, l'interesse degli studiosi si è progressivamente spostato dagli attributi individuali che influenzano la creatività e l'innovazione dei singoli (tratti personali, stili cognitivi, ecc.) alle condizioni di contesto che possono facilitare o ostacolare lo sviluppo e l'applicazione di idee nuove e utili da parte dei gruppi e delle organizzazioni, ponendo così particolare attenzione alle determinanti sociali dell'innovazione (Crossan e Apaydin, 2010; Perry-Smith e Shalley, 2003; Shalley, Zhou e Oldman, 2004). Più specificamente, diversi sono gli studi che hanno dimostrato come la creatività e l'innovazione siano influenzate da fattori quali le infrastrutture sociali e i *pattern* relazionali che si instaurano tra i diversi attori, siano essi individui o organizzazioni (e.g., Brass et al., 2004; Cattani e Ferriani, 2008). Similmente, altre ricerche hanno individuato come le soluzioni organizzative adottate dalle imprese e dai gruppi di lavoro, ad esempio in termini di meccanismi di coordinamento e di sistemi, anche digitali, di condivisione della conoscenza, svolgano un ruolo rilevante nell'influenzare la creatività e l'innovazione di team e aziende (e.g., Prencipe e Tell, 2001; Puranam et al.,

2014). Infine, è stato anche rilevato come a livello di singolo individuo, non solo i tratti personali e le emozioni, ma anche le percezioni individuali sulle caratteristiche dell'ambiente di lavoro e sulle relazioni all'interno del gruppo di lavoro (es. la leadership) influenzino la capacità di produrre creatività e innovazione (e.g., March et al., 2015; Ng e Feldman, 2010).

In linea con tali ricerche, le organizzazioni hanno iniziato recentemente a dedicare sempre più attenzione e risorse al disegno e alla gestione di spazi fisici *ad hoc* nei quali gli individui e i gruppi possano lavorare insieme al fine di facilitare la generazione di output creativi e innovativi (Fayard e Weeks, 2007; Jeppesen e Molin, 2003). Allo stesso modo, anche le istituzioni pubbliche stanno promuovendo la creazione di spazi collaborativi, come ad esempio parchi tecnologici, spazi di co-working e *hub* di innovazione sociale, al fine di stimolare la creatività e l'innovazione di imprenditori, cittadini, associazioni, comunità professionali, imprese, ecc. (Komninos, 2009; Skelcher, Mathur e Smith, 2005).

Di tali esperienze si sono fino ad oggi sottolineati soprattutto i vantaggi, principalmente legati all'efficienza (ad esempio, risparmi nell'affitto e nella gestione degli spazi fisici; flessibilità nei tempi e nei luoghi di lavoro) e alla capacità di sviluppare relazioni e di generare scambi e condivisione di conoscenza utili alla creatività e all'innovazione, ad esempio, tramite il meccanismo della *cross-fertilization* (e.g. Myerson e Ross, 2006; Oksanen e Stahle, 2013). Tuttavia, non mancano criticità, legate per esempio all'utilizzo degli *open space* in azienda, che aumenterebbero i costi di coordinamento riducendo la creatività (Fayard e Weeks, 2011), e all'incapacità di alcuni spazi collaborativi di livello inter-organizzativo, come i parchi tecnologici o gli incubatori, di generare innovazioni radicali (Skelcher et al., 2005; Ungureanu et al., 2016).

Le evidenze teoriche ed empiriche, dunque, non sono sempre univoche sugli effetti che diverse modalità collaborative possono produrre (si veda la review di Moultrie et al., 2007): questo rende particolarmente utile, viste le implicazioni che comportano per le aziende e i policy maker impegnati negli investimenti a sostegno della creatività e dell'innovazione, approfondire il tema dell'organizzazione degli spazi collaborativi. In particolare, l'aggregazione in uno spazio di soggetti con competenze e capacità differenti non è di per sé sufficiente a garantire l'attivazione delle dinamiche relazionali a supporto della produzione di risultati creativi e innovativi. Pertanto, in questo capitolo si vogliono studiare quali sono le variabili organizzative chiave che possono favorire le interazioni e il coordinamento degli attori che usufruiscono degli spazi di collaborazione, tenendo in considerazione anche le recenti innovazioni tecnologiche, in particolare le tecnologie digitali dell'informazione e della comunicazione che facilitano la collaborazione a distanza e permettono di in-

tegrare, secondo mix diversi, le relazioni *face-to-face* proprie degli spazi fisici con le dinamiche relazionali dei team virtuali (Crisp e Janverpaa, 2013). La comprensione di come modalità differenti di collaborazione si mescolano e si integrano è particolarmente interessante poiché da un lato l'importanza della co-localizzazione fisica non sembra venir meno nonostante l'accresciuta possibilità della collaborazione a distanza dovuta alle nuove tecnologie abilitanti (Mattarelli, 2011); dall'altro, l'evidenza suggerisce che le persone che utilizzano e "abitano" tali luoghi fisici utilizzano modalità ulteriori di collaborazione e lavoro, (es. strumenti per collaborare a distanza o frequentazione di altri spazi, tra cui quelli "propri" delle organizzazioni con cui alcune di queste persone hanno relazioni di lavoro più o meno stabili/formalizzate) (Fortezza et al., 2015).

## **Collaborazione e spazi collaborativi**

La ricerca sulle determinanti della creatività e dell'innovazione ha tradizionalmente considerato solo le caratteristiche individuali (tratti psicologici, stili cognitivi, ecc.) che rendono alcune persone più creative di altre. Importanti contributi, soprattutto di sociologi della cultura e della conoscenza (e.g. Becker, 1982; Bourdieu, 1984), hanno enfatizzato la natura sistemica e sociale della creatività e dell'innovazione influenzando anche gli studiosi delle discipline manageriali e organizzative che hanno iniziato a considerare il ruolo giocato dai fattori contestuali. Più specificamente, alcuni studi recenti, in linea con i principali dettami della teoria del capitale sociale (e.g., Burt, 1992 e 2005; Granovetter, 1974), hanno enfatizzato come una profonda conoscenza delle dinamiche creative e innovative non possa prescindere dal considerare i diversi attori (individui, gruppi, organizzazioni) all'interno del loro network di relazioni (e.g. Perry-Smith e Shalley, 2003; Shalley et al., 2004; Simonton, 1984). Le reti in cui sono inseriti i diversi attori, infatti, rappresentano importanti canali per ottenere le risorse (sociali ed economiche) necessarie per sviluppare nuove idee e implementarle.

Numerosi studi hanno seguito questo filone di ricerca (e.g., Obstfeld, 2005; Perry-Smith, 2006; Rodan e Galunic, 2004). I risultati suggeriscono che gli attori che sono inseriti in network ampi e poco densi (dove cioè i singoli nodi non hanno relazioni frequenti e intense con gli altri membri della rete) hanno maggiori probabilità di produrre idee maggiormente innovative. Questo tipo di legami (denominati deboli) permette, infatti, di avere accesso a diverse fonti di informazioni e a conoscenze nuove e variegata, favorendo anche l'autonomia di pensiero e il *lateral thinking*. D'altra parte, gli studi mostrano anche che gli attori inseriti in network coesi (dove cioè i singoli nodi hanno relazioni frequenti e intense con gli altri mem-

bri della rete) sono facilitati nell'ottenere il supporto sociale necessario per implementare le idee creative, le quali, proprio per la loro natura innovativa, sono spesso rifiutate in quanto mettono in discussione l'ordine costituito delle cose (Baer, 2014). In tal senso, i legami forti (cioè stabili, duraturi e profondi) sostengono più facilmente la collaborazione, la condivisione dei rischi e il trasferimento di conoscenze complesse, fattori che facilitano a loro volta la creatività e l'innovazione.

A prescindere dal tipo di legami individuato come maggiormente facilitatore della creatività e dell'innovazione, questi studi condividono un'interpretazione della creatività e dell'innovazione come processo sociale. In altri termini, differenziandosi dalla visione tradizionale che ha concepito la creatività come una caratteristica individuale, enfatizzano il ruolo svolto dal contesto in cui i diversi attori operano. In tal senso, la creatività e l'innovazione sono influenzate dalle caratteristiche sia dei contesti organizzativi in termini, ad esempio, di cultura, sistemi di incentivi e caratteristiche degli stili di supervisione (e.g., Amabile et al., 1996), sia dei contesti geografico-sociali (quartieri, città, regioni, ecc.). Le dinamiche relazionali che si vengono a creare tra i soggetti che operano in un territorio, infatti, influenzano i processi di condivisione delle informazioni e di contaminazione reciproca, svolgendo un ruolo importante per poter sfruttare pienamente il patrimonio cognitivo presente in un territorio (e.g., Grabher, 2001; Giuffrè, 2013; Montanari, 2014).

Quando si parla di dinamiche relazionali si devono intendere non solo gli aspetti più formali legati agli ambienti di lavoro, ma anche quelli più informali connessi ai rapporti di amicizia e al tempo libero. Coerentemente con il concetto di socialità della rete (*network sociality*) proposto da Wittel (2001), infatti, oggi le persone (soprattutto quelle maggiormente impegnate in attività creative e innovative) percepiscono in modo sfumato i confini tra l'ambito lavorativo e il tempo libero e, pertanto, tendono a utilizzare i cosiddetti *third places* "per incontri di lavoro, dove spontaneità e incontri accidentali possono generare nuove idee o fornire l'occasione per ampliare il proprio network" (Wittel, 2001: 68). In tal senso, gli spazi collaborativi (introdotti nel dettaglio nel Capitolo 1) possono costituire un pilastro fondante degli ecosistemi a supporto della creatività e dell'innovazione: essi infatti svolgono un ruolo importante nel supportare lo sviluppo di un'atmosfera di fiducia e di condivisione che facilita lo scambio di informazioni, la collaborazione e la contaminazione reciproca tra gli operatori dell'ecosistema.

Tuttavia, se è ampiamente diffusa l'idea che gli spazi collaborativi come i co-working, gli incubatori o i FabLab possono sostenere lo sviluppo di condizioni contestuali a favore della creatività e dell'innovazione e le amministrazioni locali hanno investito ingenti risorse economiche nella loro costituzione, mancano studi che approfondiscano le variabili di progettazione degli spazi collaborativi in grado di sup-

portare la creazione di dinamiche relazionali positive. In altri termini, la sola concentrazione in un luogo di soggetti con competenze e profili diversi non è sufficiente di per sé per attivare positive dinamiche relazionali a supporto della contaminazione e della co-creazione di idee e progetti. Anche la definizione stessa del layout fisico può essere un elemento importante al fine di favorire l'interazione e la *cross-fertilization*. Infine, anche le relazioni con spazi collaborati operanti in altri ecosistemi (italiani ed internazionali) che rafforzino l'esposizione a esperienze esterne può essere molto importante per permettere una maggiore circolazione di idee ed esperienze, rafforzando così il potenziale innovativo dello stesso ecosistema e allontanando i rischi tipici di una condizione di *over-embeddedness*<sup>13</sup> (Uzzi, 1997).

## La collaborazione virtuale

Lo studio degli spazi collaborativi privilegia l'analisi della dimensione fisica della collaborazione, ad esempio come progettare lo spazio dal punto di vista architettonico (Allen e Henn, 2011) oppure come favorire la prossimità tra individui sui luoghi di lavoro (Fayard e Weeks, 2011) al fine di promuovere la creatività. Tuttavia, alcuni lavori più recenti hanno suggerito che la co-localizzazione spesso non basta per incentivare processi creativi negli spazi collaborativi, spostando l'accento sulla natura delle interazioni in termini di obiettivi di progetto, struttura organizzativa sottostante e modalità di interazione a disposizione (Boschma, 2005; Halford, 2004). In questo senso, il ruolo delle interazioni a distanza diventa spesso importante anche in progetti basati sulla co-localizzazione. In effetti, gli attori raramente abitano gli spazi collaborativi stabilmente: tipicamente, si avvalgono di una serie di tecnologie collaborative per attivare o mantenere relazioni a distanza con i propri colleghi e collaboratori.

In questo senso, è interessante integrare la letteratura sulla co-localizzazione con quella sulla collaborazione virtuale, la quale ha enfatizzato i vantaggi e gli svantaggi del lavoro a distanza. La collaborazione virtuale, supportata da tecnologie collaborative quali email, Instant Messaging, social media e altre, permette alle organizzazioni e ai gruppi di lavoro di accedere rapidamente, spesso a costi inferiori, a fonti disperse di conoscenza (Manning et al. 2008). La delocalizzazione di attività ad alto contenuto di conoscenza, quali ricerca e sviluppo, consulenza, ingegnerizzazione e marketing per accedere a un'ampia base di talenti soprattutto verso i Paesi emergenti (es. India, Cina,

---

13. Per *over-embeddedness* si intende la situazione in cui gli attori che operano nello stesso contesto geografico hanno molti legami tra loro e pochi con l'esterno; queste situazioni chiuse e relativamente isolate tendono a ridurre il flusso di nuove informazioni limitando dunque il potenziale innovativo.

Est Europa, Grimaldi et al., 2010), fornisce un esempio di virtualizzazione delle interazioni all'interno di team globalmente distribuiti. I team globalmente distribuiti combinano competenze eterogenee, che difficilmente avrebbero potuto coesistere in un singolo spazio fisico. Alcuni studi suggeriscono che i team globalmente distribuiti presentino vantaggi, oltre che in termini di costo, in termini di produttività e tempi di sviluppo di nuovi prodotti e servizi, grazie, ad esempio, alla possibilità di avvalersi delle differenze di fuso orario che permettono di lavorare "a staffetta" in quella che viene definita una 24-hours-knowledge-factory (Gupta et al., 2009).

Attraverso l'uso delle tecnologie collaborative, gli individui possono godere di modalità di lavoro flessibili con implicazioni importanti per il bilanciamento dell'interfaccia lavoro-famiglia (Greenhaus e Powell, 2016). Le tecnologie ICT permettono alle persone di lavorare da dove e, alcune volte, quando preferiscono (*smart working*, Holland et al., 2016). Le organizzazioni possono usare le proprie risorse disperse (a casa, in sedi diverse o in mobilità) assegnandole a progetti specifici e creando e gestendo team virtuali. I professionisti possono lavorare come free-lance facendo uso di piattaforme online quali O-desk o Amazon Mechanical Turk, cioè online marketplace che intercettano domanda e offerta per l'esecuzione di compiti che spaziano da micro-task semplici e ripetitivi ad attività complesse e ad alto contenuto di conoscenza (e.g., Xuefei et al., 2016).

Una prospettiva estremamente positiva ha permeato i primi studi sul lavoro a distanza, che si sono focalizzati sull'investigare come le tecnologie collaborative possano replicare le relazioni che avvengono in presenza e quindi portare agli stessi risultati (se non superiori), in termini di innovazione e creatività (e.g., Gupta et al., 2009). Tuttavia, i risultati degli studi scientifici sulla relazione tra distribuzione geografica di un team e creatività rimangono controversi (e.g., Gilson et al., 2015; Mattarelli, 2011). La collaborazione virtuale pone alcuni evidenti svantaggi, legati principalmente alla mancanza di prossimità tra individui. Recenti casi di imprese quali Yahoo, Best Buy e Reddit, che hanno deciso di ridurre la distribuzione geografica dei propri dipendenti e di investire in una esperienza fisica coinvolgente sul posto di lavoro (McCauly, 2016), sono collegati alla difficoltà di gestire e coordinare persone geograficamente distribuite e al riconoscimento che la co-localizzazione è associata a migliori relazioni e interazioni di gruppo grazie alla comunicazione faccia a faccia, che trasmette anche segnali non verbali, alla condivisione di spazi ed esperienze e alla possibilità di interagire in modo spontaneo e non pianificato (Hinds e Cramton, 2014; Kiesler e Cummings, 2002; Wilson et al. 2008).

La tecnologia, che da un lato abilita il lavoro a distanza, è spesso, dall'altro, una delle cause del suo fallimento. La mancanza di familiarità di alcuni individui con le ICT, la ridotta potenza del medium, lo scarso grado di presenza sociale che sono in

grado di trasmettere, la diversa interpretazione e uso che gli individui fanno delle tecnologie (Leonardi e Barley, 2010) sono esempi di difficoltà associate all'uso delle tecnologie collaborative.

Infine, gli studi sul lavoro a distanza sembrano concordare che le principali criticità che gli individui affrontano quando devono interagire a distanza siano legate ai processi sociali emergenti (e.g., Hinds e Cramton, 2014; MacDuffie, 2008). Per esempio, è più difficile esercitare la leadership e influenzare i propri colleghi a distanza (Weisband, 2007), la creazione di fiducia reciproca richiede più tempo (Jarvenpa e Leidner, 1999), gli individui o i sottogruppi distanti sviluppano conflitti legati allo svolgimento del lavoro oppure di natura personale (Hinds e Mortensen, 2005), gli individui sviluppano attaccamento al sottogruppo co-localizzato piuttosto che all'intero team o all'organizzazione (O'Leary e Cummings, 2011) e i sottogruppi con status superiore cercano di mantenere la loro posizione a scapito dei colleghi distanti (Metiu, 2006). I processi sociali descritti hanno un impatto importante sull'efficacia dei team virtuali e sulla creatività di individui e gruppi. Pur essendo fondamentale superare difficoltà tecniche e operative, ad esempio la scelta delle tecnologie collaborative, l'organizzazione dei compiti e dei ruoli e l'esecuzione tecnica dei compiti, risulta ancor più critico, nei contesti distribuiti, gestire la creazione di fiducia, il conflitto, le identità multiple e le differenze di status (Mattarelli, 2011). È interessante notare che mentre la letteratura più recente sugli spazi collaborativi mette in discussione la prossimità come condizione indispensabile e necessaria per facilitare la creatività di individui e gruppi di lavoro, la letteratura più recente sulla collaborazione virtuale pone l'accento su svantaggi del lavoro a distanza derivanti dalla mancanza temporanea o permanente di prossimità. Nel prossimo paragrafo, dunque, focalizzeremo la nostra attenzione sulle modalità di interazione tra collaborazione in loco e collaborazione virtuale.

## **L'interazione tra spazi collaborativi fisici e virtuali**

Data la coesistenza negli spazi collaborativi quali FabLab, co-working e living-lab di interazioni faccia a faccia e a distanza, riteniamo sia fondamentale comprendere come la collaborazione fisica e virtuale interagiscano nei processi di creatività e innovazione. A supporto di questa considerazione, un recente report dell'Economist Intelligence Unit sottolinea che *“at its best, innovation needs both physical and digital – yet personal – interactions, augmented by communications tools with the outside world.”* (McCauley, 2016: 3).

Per iniziare ad incorporare negli studi e nella progettazione degli spazi collaborativi l'interazione della dimensione fisica della collaborazione e di quella virtuale, pro-

poniamo di distinguere gli spazi collaborativi secondo due dimensioni: l'intensità della collaborazione *in loco* tra i partecipanti e l'intensità della collaborazione tra gli stessi attori *a distanza*, ovvero quando questi non sono co-localizzati presso lo spazio collaborativo. Utilizzando queste due dimensioni possiamo distinguere tra spazi caratterizzati da:

- 1) Bassi livelli di collaborazione sia in loco, sia a distanza (*spazi collaborativi leggeri*);
- 2) Alti livelli di collaborazione in loco e bassi livelli di collaborazione a distanza (*spazi collaborativi tradizionali*);
- 3) Bassi livelli di collaborazione in loco e alti livelli di collaborazione a distanza (*spazi collaborativi virtuali*);
- 4) Elevati livelli di collaborazione sia in loco, che a distanza (*spazi collaborativi ibridi*).

Gli *spazi collaborativi leggeri* sono caratterizzati da poche interazioni, sia faccia a faccia che a distanza. Molti spazi di co-working rientrano in questa categoria. Più in generale questo tipo di spazio collaborativo sembra essere più opportuno in situazioni dove gli attori sono indipendenti e utilizzano lo spazio come luogo di “iniezione di idee” o di stimoli per nuove opportunità non definite a priori. A differenza del tipico ambiente d'ufficio, coloro che scelgono il co-working non sono in genere impiegati nella stessa organizzazione, ma professionisti che lavorano a casa, liberi professionisti o persone che viaggiano frequentemente e hanno bisogno di molteplici punti di appoggio. Di conseguenza, sia le interazioni *on site* che le interazioni online sono legate ai flussi di spostamenti dei singoli utenti. Gli spazi tradizionali di co-working consentono la condivisione di un ambiente di lavoro, spesso un ufficio, mantenendo però un'attività indipendente nella misura preferita. Quando falliscono nel creare una vera comunità di *co-workers*, questi spazi sono criticati per l'avvicinamento a spazi di incontro più tradizionali quali i business center e gli acceleratori per la creazione di nuovi business (Spinuzzi, 2012). Nonostante ciò, molti spazi di co-working sono stati sviluppati per consentire la piena discrezionalità dei singoli utenti per quanto riguarda l'intensità e la frequenza di interazione sia in loco sia a distanza. Alla base degli spazi di co-working risiede un duplice obiettivo, quello di dare a persone che condividono interessi e valori l'opportunità di interagire e sviluppare progetti comuni ma anche quello di consentire loro di svolgere il proprio lavoro in modo indipendente, lontano dalle distrazioni e interruzioni che permeano altri spazi di lavoro (Spinuzzi, 2012). Infatti molti spazi di co-working sono stati sviluppati da imprenditori nomadi alla ricerca di un'alternativa

al lavorare nei cosiddetti *third places* (ad esempio, bar e caffè), o all'isolamento in un ufficio proprio o a casa (De Guzman e Tang, 2011). Un altro esempio di spazi collaborativi leggeri è costituito dagli spazi pubblici che sempre di più vengono reinterpretati in una chiave partecipativa e collaborativa. In modo crescente, amministrazioni pubbliche locali, enti pubblici e associazioni no profit mettono a disposizione dei cittadini dei luoghi pensati per favorire l'interazione tra le persone e generare output di diverso tipo (spesso una qualche forma di creatività e/o innovazione), e, nello stesso modo, sempre più frequenti sono i casi in cui cittadini si appropriano di spazi pubblici che diventano teatro di incontri, seminari ed eventi di interesse comune. Come nel caso degli spazi di co-working, le interazioni nei suddetti spazi dell'innovazione dipendono sia dal flusso degli utenti sia dalla loro tipologia, in quanto spesso tali spazi sono fruiti da molteplici categorie di utenti che cambiano o si alternano in base alle iniziative organizzate.

Gli *spazi collaborativi tradizionali* privilegiano la collaborazione in presenza. Molti spazi collaborativi sono infatti configurati privilegiando la dimensione di collaborazione faccia a faccia, in alcuni casi anche ostacolando (o non prevedendo) l'utilizzo di tecnologie virtuali (si pensi alle sedi di lavoro con uffici progettati a "cella" separate l'una dalle altre, al massimo con alcune sale riunioni). Esempi sono dati da molte sedi di istituti di ricerca, tecnopoli, parchi scientifici e incubatori. Il vantaggio di privilegiare la collaborazione faccia a faccia è la possibilità di risolvere problemi complessi e nuovi e che richiedono competenze estremamente eterogenee e dove le diverse rappresentazioni che i professionisti coinvolti fanno dei prodotti o dei servizi rischiano di non trovare convergenza, se non grazie a numerosi momenti di incontro e confronto (Seidel e O'Mahony, 2014).

Gli *spazi collaborativi virtuali* consentono la collaborazione tra professionisti appartenenti alla stessa organizzazione che si trovano in luoghi geograficamente distanti, o tra professionisti di organizzazioni diverse, professionisti freelance e cittadini, che usano prevalentemente una piattaforma tecnologica per coordinare il loro lavoro riguardante un progetto comune. Esempi di piattaforme virtuali per il lavoro collaborativo includono le piattaforme che offrono servizi alle imprese, come Oxway e Thinkalize che funzionano come servizi di consulenza (si sottopone un'idea e la community aiuta a definirla o realizzarla), oppure come Zooppa e Apsquare che mettono in contatto aziende con creativi e grafici non necessariamente professionisti per comunicare in modo innovativo o per definire soluzioni nuove per progetti specifici. Un esempio di spazi collaborativi principalmente virtuale è dato dalla comunità di designers del Paco Collaborative. Nonostante esista un ufficio dove alcuni designer lavorano insieme o possono incontrarsi, la maggior parte delle interazioni e collaborazioni avviene a distanza, attraverso una piattaforma online. Gli

spazi collaborativi virtuali, come Paco, sembrano essere particolarmente adatti a situazioni dove il lavoro è, per sua natura, ‘intangibile’, come nel caso di progetti di design e di sviluppo di nuovo software, e dove le funzioni delle piattaforme online riescono a supportare tutte le esigenze essenziali e continuative del lavoro collaborativo.

Rientrano nel caso degli *spazi collaborativi ibridi* queglii spazi collaborativi che promuovono momenti di collaborazione *face-to-face* e sviluppano piattaforme tecnologiche per abilitare e sostenere la collaborazione a distanza. Un esempio di spazi ibridi è dato dagli spazi ‘*multi-actor-multi scope*’, come, ad esempio, gli *innovation hubs*, le reti di co-working, o gli spazi di collaborazione integrati. In tutto il mondo, la rete ImpactHub riunisce più di 80 spazi (oltre 40 solo in Europa) “che prendono a prestito dal meglio [dei modelli in circolazione] – un laboratorio di prototipazione, un incubatore di start-up, un ufficio *inspiring*, uno spazio di apprendimento e un *think tank* – per creare un ecosistema unico per l’innovazione sociale [...] ma soprattutto, spazi per incontri, scambi e ispirazioni significativi, pieni della gente più varia che fa cose eccezionali”<sup>14</sup>. In Italia, la rete CoworkingItalia mette in rete 25 spazi co-working, con lo scopo di allargare le attività dei singoli spazi di co-working e creare sinergie tra professionisti con interessi e valori comuni, nonché mettere in contatto domanda e offerta di servizi collaborativi in tutta Italia. ToolBox di Torino rappresenta invece un esempio di spazio collaborativo integrato, congegnato per mettere a disposizione di un pool eterogeneo di utenti una piattaforma di servizi che integra il tradizionale spazio di co-working con i *makerspace*, gli incubatori per le start up e gli spazi per l’organizzazione di eventi (on site e virtuali). Una piattaforma online è stata creata al fine di connettere gli utenti *on site* con i loro collaboratori a distanza, sia per quanto riguarda gli spazi di co-working che per quanto riguarda i *makerspace*. In quest’ultimo caso, gli utenti hanno la possibilità di connettersi a distanza con i loro collaboratori durante le fasi di prototipazione, realizzazione o test di artefatti in laboratorio. Un esempio interessante riguarda anche la rete di *hackerspace* TechShop che consente a imprenditori, maker, artisti e studenti di usufruire di attrezzature e strumentazione professionale per realizzare o testare artefatti sperimentali, di solito tramite un processo di co-progettazione e apprendimento reciproco. Tali spazi possono essere visti come laboratori comunitari aperti che incorporano elementi di officine e studi artistici per consentire a gruppi di persone diversi fra loro di incontrarsi per condividere risorse e conoscenze. Questi spazi sono caratterizzati dalla centralità delle attrezzature in loco che gli utenti usano per sperimentazione e apprendimento, spesso grazie a training e/o supporto costante di personale specializzato (Walter-Her-

---

14. Da <http://www.impacthub.net/what-is-impact-hub/#team>

mann e Buching, 2013). È interessante sottolineare che molti *hackerspace* partecipano all'uso e sviluppo di software libero oppure mettono a disposizione hardware libero e media alternativi per consentire agli utenti di coinvolgere nell'esperienza in loco anche collaboratori a distanza. La rete di *hackerspace* TechShop costituisce dunque un esempio di un franchising di spazi fisici per la collaborazione che si sta trasformando in una piattaforma con attività che integrano collaborazioni in loco e collaborazioni a distanza. Questi esempi suggeriscono che gli spazi ibridi sono particolarmente adatti alla risoluzione di problemi complessi, dove però la modularizzazione del compito permette a individui e sottogruppi di lavorare, parte del tempo, in autonomia e quindi anche delocalizzati.

**Figura 1 - Una possibile tassonomia di spazi collaborativi**

	<b>Bassa collaborazione a distanza</b>	<b>Alta collaborazione a distanza</b>
<b>Bassa collaborazione in loco</b>	A: Spazi collaborativi leggeri Es. spazi co-working	B: Spazi collaborativi virtuali Es. piattaforme virtuali con minimo supporto in loco
<b>Alta collaborazione in loco</b>	C: Spazi collaborativi tradizionali Es. parchi scientifici, tecnopoli, incubatori, fablab, makerspace/hackerspace	D: Spazi collaborativi ibridi Es. reti di spazi co-working, spazi collaborativi integrati, reti di fablab o hackerspace

*Fonte: nostra elaborazione*

## Conclusioni

Al termine di questo capitolo pare utile esplorare alcune conseguenze delle scelte di configurazione e interazione degli spazi collaborativi per il lavoro di individui e organizzazioni, in particolare alla luce della prospettiva dell'innovazione aperta che caratterizza il presente volume.

Un primo punto critico riguarda i possibili vantaggi e svantaggi dei diversi tipi di spazi individuati nella Figura 1. Da questo punto di vista, non esiste una tipologia di spazio collaborativo "migliore", in quanto più funzionalità a disposizione degli utenti (come, ad esempio, nel caso degli spazi ibridi) non necessariamente comportano una maggiore capacità degli individui di innovare/essere creativi. Ad esem-

pio, un primo punto critico riguarda la natura della conoscenza scambiata (si veda anche il Capitolo 1): se è vero che gli spazi collaborativi ibridi offrono maggiore versatilità e stimoli variegati nella gestione di relazioni sia in loco sia a distanza, è anche vero che richiedono una capacità più sviluppata di gestione dei conflitti tra i due mezzi (richieste che arrivano in contemporanea attraverso canali diversi, oppure risposte progettate per essere “sincronizzate”, ma che nella pratica vengono differite). Gestire più canali contemporaneamente implica investimenti più significativi (ad esempio, dedicare più risorse all’addestramento tecnologico e all’apprendimento di modalità di lavoro “ambidestre”), e questo può significare che gli utenti degli spazi ibridi saranno più esigenti nella scelta dello strumento/spazio di collaborazione. Mentre gli studi collegano spesso queste situazioni ad una maggiore capacità di innovare, rischi come il *task overload* e lo stress lavorativo possono costituire l’altra faccia della medaglia (Hernes, 2004; Taylor e Spicer, 2007).

È intuitivo, inoltre, che l’utilizzo di più spazi collaborativi dipenda da fattori come: il tipo di progetto che si vuole realizzare, il grado di complessità dello stesso, la natura dei task in termini di separabilità, interdipendenze, sequenzialità e modularità e strutture di potere (Dale e Burrell, 2007; De Vaujany & Vaast, 2013; Mitev e De Vaujany, 2013; ) nonché da temi quali la delicatezza delle informazioni scambiate, dalla possibilità di comportamenti opportunistici o non etici, ecc. Una discussione approfondita di tutti questi temi richiederebbe una sede diversa, tuttavia qui ci sentiamo di delineare alcune brevi proposte di interpretazione dal punto di vista dell’organizzazione, degli attori individuali che sono in vario modo legati ad essa, e degli individui freelance o indipendenti che entrano in contatto con tali spazi.

L’interazione in *contesti collaborativi leggeri* sembra particolarmente indicata per lavoratori indipendenti che vogliono sviluppare relazioni in un dato contesto (locale in caso di strutture fisiche come co-working; professionale a seconda dell’eventuale specializzazione del lavoratore e dello spazio). L’obiettivo è tendenzialmente quello di acquisire nuovi legami per valutarne nel tempo – anche attraverso la possibile intensificazione della relazione in senso temporale, spaziale o di contenuto – l’approfondimento e la trasformazione in legami relativamente forti. È altresì possibile che le organizzazioni valutino una possibile interazione con spazi di questo tipo qualora vogliano esplorare la conoscenza di potenziali collaboratori, (riferendosi a quegli spazi che operano in contesti professionali di interesse); o ancora che individui legati alle organizzazioni in vario modo ottengano la possibilità di operare in questi spazi in alcune – più o meno limitate – occasioni. Questo può avvenire in quei casi in cui i lavoratori vengono dislocati (es. compiti autonomi e con fasi indipendenti da altri membri dell’organizzazione) e come parte di un accordo di relativa autonomia tra l’organizzazione e i lavoratori (ad esempio, per esigenze

logistiche, e nei casi in cui l'organizzazione del lavoro sia fortemente per obiettivi e vi sia quindi la necessità di "rilassare", almeno saltuariamente, il vincolo della presenza o co-presenza con i colleghi). A ben guardare, la bassa frequenza delle interazioni tra attori negli spazi collaborativi leggeri non pregiudica la relazione tra lavoratore e organizzazione, se presente, e d'altra parte la saltuarietà o relativa eccezionalità della frequentazione con lo spazio non dovrebbe incidere sull'eventuale intensificazione delle relazioni con i partecipanti allo spazio.

L'interazione negli spazi collaborativi tradizionali sembra particolarmente indicata per tutte quelle organizzazioni (o unità) che sono in fasi di sviluppo: abbiamo infatti sopra menzionato start-up e spin-off come i principali candidati a spazi come incubatori, acceleratori, parchi tecnologici, ecc. In questi casi, dal punto di vista organizzativo è richiesta collaborazione frequente, risoluzione di problemi non strutturati attraverso l'esecuzione di compiti interdipendenti, nonché la condivisione di conoscenza tacita, la creazione di schemi comuni, di un clima positivo e di fiducia diffusa tra i collaboratori. Le dinamiche relazionali che questo tipo di spazi permette e incoraggia riguarda – più che l'acquisizione di nuovi legami esterni – l'intensificazione e approfondimento di quelli esistenti internamente; oltre alla formazione di legami deboli che sono necessari – in particolare per le start-up – per cercare nuove opportunità, acquisire risorse, ottenere legittimità (Elfring e Hulsink, 2007). Dal punto di vista del lavoratore indipendente, gli spazi tradizionali possono essere contesti premianti quando relazioni inizialmente deboli con una o più organizzazioni iniziano a strutturarsi meglio.

Gli spazi collaborativi virtuali sembrano favorire interazioni in cui non vengono richiesti investimenti specifici duraturi tra diversi attori, e i rischi legati al contenuto dell'attività sono relativamente bassi. Dal punto di vista dell'individuo, questi spazi o piattaforme danno la possibilità di accedere a un numero molto alto di altri attori, aumentando in modo importante il grado di *reach* del progetto collaborativo; tuttavia le relazioni si configurano soprattutto come deboli, con i pro e i contro tipici di questo tipo di relazioni (e.g. De Meo et al., 2014).

Infine, gli spazi ibridi permettono un'interazione che può arricchire di molto la natura della conoscenza scambiata e la qualità del progetto, soprattutto quando l'obiettivo sia sviluppare un'innovazione radicale o comunque molto distante dal patrimonio (o mercato)<sup>15</sup> cui ha immediato accesso l'organizzazione (o l'individuo).

---

15. L'innovazione aperta prevede che il contatto con l'esterno avvenga sia in fase di *exploration* (*inbound*), ovvero di ricerca di stimoli per l'internalizzazione dell'innovazione, sia in fase di *exploitation* (*outbound*), ovvero di ricerca di occasioni di commercializzazione di innovazioni che non trovano mercato nelle funzioni interne dell'organizzazione (Lichtenthaler, 2011).

A fronte di questo alto potenziale, dovuto all'interfaciarsi di presenza fisica e scambio virtuale, vi è però anche un costo più elevato in termini di condivisione di conoscenza, investimento cognitivo e di fiducia, e una più elevata interdipendenza nel tempo tra i diversi attori coinvolti. Per i lavoratori indipendenti, questo tipo di spazi possono aiutare a perseguire il duplice obiettivo di acquisire nuovi legami e investire su alcuni di essi in una relazione collaborativa “forte”, anche qui a fronte di un importante investimento e, plausibilmente, di un certo livello di esperienza pregressa.

Naturalmente, il ricorso a spazi di natura diversa – così come schematizzati nella Figura 1 – va visto in ottica dinamica, tenendo conto dei potenziali passaggi da un tipo all'altro. Per esempio, network di attori ampi ma poco densi, che forniscono numerosi fonti di ispirazione e sono dunque importanti nelle fasi generative di innovazione possono essere deliberatamente sviluppati attraverso un ricorso intenso alla collaborazione online; mentre la collaborazione *on-site* sembra più strumentale allo sviluppo di network densi, che abilitano l'implementazione di idee innovative – anche *disruptive* – che richiedono maggiore coesione (Anderson, Potočnik e Zhou, 2014).

Infine, è possibile suggerire alcune linee di ricerca future che vadano ad approfondire alcuni dei temi toccati dal presente capitolo. Per esempio, l'adozione di tecniche di social network analysis potrebbe essere utile per studiare le dinamiche collaborative effettive in atto nei diversi spazi, e trarre delle utili indicazioni per la gestione e il supporto dei medesimi spazi. Inoltre, una particolare linea di interesse riguarda le modalità con cui il layout degli spazi può influenzare le dinamiche relazionali. Si potrebbe per esempio indagare il ruolo della collocazione spaziale dei vari *tool* di lavoro (scrivanie, sale riunioni, spazi di socializzazione ecc.), l'uso di materiali ergonomici o soluzioni particolari, l'effetto della presenza di finestre e del tipo di “vista” che da esse si può godere, della luce e dei colori degli artefatti di lavoro, tutti elementi che possono favorire (o viceversa, la cui combinazione e/o mancanza può ostacolare) la creazione di un ambiente a favore della sperimentazione, della *cross-fertilization* e del pensiero laterale, che sono fattori importanti di creatività e innovazione (Dul, Ceylan e Jaspers, 2011). Infine, si potrebbe indagare gli effetti dei legami tra spazi collaborativi e le università e centri di ricerca operanti in un territorio, non solo a livello di come questi sostengono la creatività e l'innovazione, ma anche come questi possono favorire la *retention* di studenti che, una volta laureati, potrebbe lasciare la città per trasferirsi in altri luoghi, con conseguenze negative in termini di dotazione del capitale umano e sociale di un territorio (e.g. Comunian e Gilmore, 2016).

## CAPITOLO 4

# La quintupla elica come approccio alla governance dell'innovazione sociale\*

di Christian Iaione e Elena De Nictolis

### La governance dell'innovazione locale: dalla tripla alla quintupla elica passando per Ostrom

Gli spazi di innovazione aperta o living labs come strumenti di innovazione locale, sociale od economica, possono esprimere al meglio le proprie potenzialità se costruiti per essere inseriti all'interno di un contesto istituzionale di governance urbana disegnato per facilitare la produzione di conoscenza in maniera collaborativa e aperta all'interno della città. L'approccio della "Città Collaborativa" (o, per brevità, "CO-Città") tende a realizzare questo obiettivo ed è basato su un modello di co-governance urbana a tre livelli: condivisione, collaborazione e policentricità (Iaione, 2016; Iaione e Cannavò, 2015). Esso incarna una visione di città come luogo di produzione materiale e immateriale che, in ossequio ai principi e al metodo enucleati dal premio Nobel per l'Economia, Elinor Ostrom, fa leva sulla *conoscenza locale* e sulla cooperazione fra diversi attori o utenti di una risorsa comune: per Ostrom prevalentemente risorse naturali o cognitive, nel nostro caso la città in quanto tale e tutte le risorse in essa presenti. L'approccio della CO-città costruisce dunque sulla lezione della Ostrom ma, per un verso, tende a connettere questa conoscenza locale con la dimensione interlocale e supralocale e, per altro verso, tiene conto della maggiore complessità sociale e regolatoria. Per questo l'approccio qui illustrato formula l'ipotesi della necessità di strutturare nella città un ecosistema istituzionale e produttivo composto da piattaforme di co-governance dei beni comuni presenti nella città, i cd. "collaboratori". Sempre per questo motivo identifica cinque diversi attori fondamentali per generare forme di cd. "governance a quintupla elica" dell'innovazione

---

\* L'intero lavoro è frutto di un lavoro in team. Tuttavia, i diversi paragrafi devono essere così suddivisi: i paragrafi 1, 4 e 7 sono da attribuirsi a Christian Iaione; i restanti paragrafi sono da attribuirsi ad Elena De Nictolis.

locale/urbana. Essi sono le istituzioni pubbliche, le imprese, e le istituzioni cognitive che, come vedremo, finora sono stati considerati i principali attori e motori dell'innovazione a livello locale. Ma se si vuole che l'innovazione generi imprese e istituzioni più inclusive e sostenibili anche dal punto di vista sociale, ambientale e culturale oggi non bastano più questi tre attori. Oggi occorre includere e valorizzare l'apporto della società civile, sia di quella organizzata ossia del mondo del cd. terzo settore, sia di quella componente della società civile che Carol Rose (1986) definirebbe il "pubblico non organizzato". Nel linguaggio comune prendono diverse etichette: innovatori sociali, cittadini attivi, *city makers*, ecc. In altri termini la vera innovazione sta nel recupero di una tradizione e cioè nella costruzione di quello che i nostri Padri Costituenti chiamavano lo Stato-comunità o Stato-collettività.

### La governance a tripla elica

Il modello della governance a quintupla elica costruisce sul e rappresenta un'espansione del modello a tripla elica teorizzato da Etzkowitz e Leydesdorff (1998). Il concetto del sistema a tripla elica è stato introdotto nel corso degli anni novanta, ed è oggetto di continui aggiornamenti e ricerche da parte del *Triple Helix Research Group* dell'Università di Stanford<sup>16</sup>. Il concetto della tripla elica interpreta la transizione da una diade industria-istituzioni pubbliche dominante nella società industriale a una relazione triadica tra Università, industria, e istituzioni pubbliche nella società della conoscenza (Ranga e Etzkowitz, 2013). La teoria di base è che il potenziale di innovazione e sviluppo economico nella società della conoscenza risiede in un ruolo più attivo per l'università e nell'ibridazione e interazione continua di elementi da università, industria e istituzioni pubbliche per generare nuovi formati istituzionali e social per la produzione, il trasferimento e l'applicazione della conoscenza. I componenti del sistema a tripla elica sono i seguenti:

- 1) Innovatori individuali e istituzionali, in particolare l'*innovation organizer*, che occupa un ruolo di rilievo all'interno delle istituzioni pubbliche e si fa carico di portare avanti una visione di sviluppo *knowledge-based*, coordinando processi di innovazione top-down o bottom up e differenti stakeholder che sono portatori di background organizzativi e prospettive variegati, nonché lo scienziato imprenditore o *entrepreneurial scientist*, che combina elementi di ricerca accademica ed elementi di business facendo avanzare le frontiere della conoscenza per fini finanziari o commerciali;

---

16. Pubblicazioni e progetti di ricerca del Triple Helix Research Group dell'Università di Stanford sono disponibili a questo indirizzo: <http://triplehelix.stanford.edu/triplehelix>

- 2) Innovatori di ricerca e sviluppo o al di fuori di esso, all'interno delle aziende ma anche nelle università, nelle NGO e nelle istituzioni ci sono vari settori che si occupano nello specifico di portare avanti l'innovazione. Principalmente si tratta del reparto ricerca e sviluppo, ma a volte può avvenire anche in altre aree organizzative;
- 3) Istituzioni, le quali a loro volta possono essere o “*single sphere*”, delineate all'interno delle singole sfere istituzionali di industrie, istituzioni pubbliche o università e caratterizzate da una relativa rigidità e bassa interazione con le altre sfere oppure “ibride” (Ranga e Etzkowitz, 2013), cioè operanti nelle intersezioni tra i tre attori del sistema. In quest'ultima categoria possono essere incluse le istituzioni di supporto al business, come gli acceleratori di start up, gli incubatori tecnologici e i parchi scientifici, i laboratori di ricerca governativi e gli uffici di *technological transfer* universitari (Ranga e Etzkowitz, 2013). Le diverse componenti entrano in relazione tra di loro, e ciò comporta il verificarsi di diverse situazioni: trasferimento di tecnologia, collaborazione, moderazione del conflitto, leadership collaborativa, sostituzione e networking.

Le tre eliche del sistema interagiscono tra loro, si avvicinano sempre di più fino a sovrapporsi, creando così spazi di formazione di conoscenza, innovazione e consenso, spazi che vengono configurati inizialmente come degli “spazi di cellule staminali” e successivamente si differenziano, sulla base di specifici fattori ambientali (i bisogni del territorio locale o regionale), così come si differenziano le cellule staminali. Un esempio di transizione da uno spazio di conoscenza (*knowledge space*) verso uno spazio di consenso (*consensus space*) e infine uno spazio di innovazione, è rappresentato dalla Silicon Valley verso la metà degli anni novanta (Ranga e Etzkowitz, 2013). Nello spazio dell'innovazione, infatti, molte aziende di successo erano cresciute molto di più dei loro legami accademici oppure erano spin off di una precedente generazione aziendale e non avevano mai sviluppato link accademici estesi. In realtà molte delle aziende ad alta tecnologia della Valley tendevano a percepire se stesse come un fenomeno auto-generatosi, un cluster di imprese inter-correlate più che una parte di un sistema più complesso di relazioni tra università aziende e governo. In ogni caso, verso la metà degli anni 90, queste aziende hanno sentito il bisogno di connettersi o riconnettersi con le istituzioni accademiche e i governi locali per ridare forza ed energia allo sviluppo della regione. Fu stabilita una nuova organizzazione, la *Joint Venture Silicon Valley*, e un processo pubblico costituito di una serie di incontri aperti per generare nuove idee per il futuro tecnologico della regione, con un approccio di venture capital (Ranga e Etzkowitz, 2013).

## L'innovazione sociale

Il punto di partenza di un ragionamento sulla città collaborativa deve necessariamente prendere le mosse dall'assunto che l'innovazione tecnologica, istituzionale, economica è soprattutto un'innovazione sociale. L'innovazione è radicata nella società. L'Unione Europea definisce l'innovazione sociale facendo leva soprattutto sulla sua capacità rispondere ai bisogni sociali. Innovazione sociale significa lo sviluppo di nuove idee, servizi e modelli per offrire risposte migliori a questioni sociali. L'innovazione sociale attira input provenienti dal settore pubblico e privato, inclusa la società civile, per migliorare i servizi sociali, i servizi alla persona<sup>17</sup>. La letteratura sull'innovazione sociale, sottolineano Cossetta e Palumbo (2014), ha messo in luce che l'innovazione sociale necessita di un approccio empatico, in cui istituzioni e imprese non devono limitarsi a studiare i profili degli utenti dei servizi, bensì immergersi nel loro mondo, condividendo il processo di produzione. Per produrre cambiamento sociale è quindi necessaria la collaborazione tra pubblico, privato e comunità. Questo approccio sembra essere particolarmente adatto per generare soluzioni a livello urbano, per esempio per favorire la costruzione di infrastrutture per un welfare di comunità basato su integrazione e sviluppo economico (Kelly, 2015) oppure per rispondere alla sfida dell'educazione infantile e dell'integrazione anche al di fuori dei contesti scolastici. Occorre, ad esempio, intervenire direttamente sullo spazio urbano trasformando i luoghi comuni in cui i bambini e ragazzi spendono gran parte del loro tempo, come le fermate degli autobus, in ambienti di scambio, interazione e apprendimento, dove si possa giocare, trovare attività da svolgere insieme. La chiave sta nel guardare con lenti diverse alla città e individuare le potenzialità che può offrire se si valorizza la capacità inutilizzata e si creano sinergie inedite tra gli attori (Hirsh-Pasek e Golinkoff, 2014).

## La quintupla elica per l'innovazione sociale e i beni comuni

Il processo generativo di innovazione sociale si può dunque rappresentare e comprendere attraverso un'evoluzione del modello a tripla elica del sistema dell'innovazione (Cossetta e Palumbo, 2014). Sulla scia degli studi sul modello della tripla elica dell'innovazione, alcuni autori hanno teorizzato un modello a quadrupla elica, che aggiunge un quarto attore, la società civile (Carayannis e Campbell, 2009)<sup>18</sup>, da

---

17. Definizione di innovazione sociale, Commissione Europea, disponibile al seguente link: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1022>

18. Successivamente i medesimi autori hanno avanzato la proposta di un modello a quintupla elica,

intendersi però come la *creative class* (Florida, 2003), quindi quel frammento della società composto da persone appartenenti sostanzialmente al settore dei media e della cultura.

Il modello di governance per l'innovazione a quintupla elica qui avanzato per la costruzione della città collaborativa si differenzia da questo approccio in quanto valorizza l'emersione dell'innovazione sociale. Intanto esso fa riferimento alla società civile organizzata e, in secondo luogo, non trascura di dare rilevanza alla differenza ontologica tra società civile organizzata e società civile non stabilmente organizzata, informale o comunque non consolidata. Ciò che le accomuna è il fatto di agire nell'interesse generale e di contribuire alla costruzione dello Stato comunità o Stato collettività, come veniva definito dai Costituenti italiani. In altre parole, l'attore sociale, la società civile, per poter dispiegare appieno tutte le sue potenzialità come attore di governance nell'innovazione locale deve essere ulteriormente scisso in due diverse tipologie di attori. Queste due componenti vanno dunque considerate separatamente e distinte nel quarto e nel quinto attore della governance. Il quarto attore, la società civile organizzata, è depositario di un *know-how* utile a generare innovazione sociale. Questa componente della società civile ha storicamente generato innovazione attraverso l'apporto della società civile che periodicamente si è organizzata per dare vita a nuove forme di aggregazione sociale o ad istituzioni basate sulla cooperazione, sul mutualismo, sulla reciprocità. In questa veste può agire da incubatore e può beneficiare della carica innovativa del quinto attore, gli innovatori sociali, i cittadini attivi, gli artigiani digitali, i *city makers*, ecc. Prendono etichette diverse ma presentano tutti una medesima caratteristica: agiscono collettivamente per condividere e/o collaborare attorno ad una risorsa comune e molto spesso producono in maniera aperta e quindi a favore della collettività o comunque generano utilità di interesse generale. Quasi mai presentano al momento della nascita o nell'infanzia la capacità organizzativa del quarto o degli altri attori. E' il pubblico non organizzato, una categoria che Carol Rose (1986) ha coniato parlando degli *open commons*.

Ecco il motivo per il quale può essere utile riconnettersi all'impianto teorico derivante dagli studi sulla governance dei commons di Elinor Ostrom (1990) e la Bloomington School di politica economica<sup>19</sup>. Questi studi hanno dimostrato em-

---

che però prende in considerazione il contesto naturale di sviluppo della società come quinta elica. Il modello a quintupla elica considererebbe quindi non solo le relazioni tra industria, università, istituzioni e società civile ma anche come questi attori si relazionano rispetto al contesto ecologico in cui si trovano (si veda anche Carayannis, Barth e Campbell, 2012).

19. Si veda ad esempio Cole e McGinnis (2014).

piricamente che le risorse comuni possono essere governate attraverso la cooperazione, evitando così la tragedia dei beni comuni (Hardin, 1968) senza ricorrere a soluzioni dicotomiche che prevedono l'intervento (De Moor, 2009) coercitivo del Leviatano, lo Stato, oppure il ricorso ai diritti di proprietà privata (Ostrom, 1990). Parallelamente la scuola degli open commons e knowledge commons, in particolare Yochai Benkler (2016a), ha affrontato lo studio dei meccanismi di governance basati su cooperazione e *commons-based peer production*<sup>20</sup> che sono alla base del funzionamento degli open commons che ricoprono un ruolo cruciale nell'economia moderna ad alto tasso di incertezza, cambiamento costante e innovazione, tra cui gli esempi di Wikipedia e FOSS (Benkler, 2016b).

Tine de Moor (2009), costruendo sul terreno di Elinor Ostrom, suggerisce di considerare i beni comuni a partire da una triplice dimensione. De Moor considera come beni comuni le risorse principalmente naturali, che possono variare da terre comuni a zone di pesca o di altri tipi di risorse. La prima dimensione prevede dunque che i beni comuni siano trattati principalmente come sistemi di risorse condivise, *common pool resources*. La seconda Dimensione si riferisce al regime proprietà, che si trova tra il pubblico e il privato ed è un regime di proprietà comuni, in cui gli utenti attraverso meccanismi diversi accedono all'uso della risorsa cooperano nella gestione. La terza dimensione fa infine riferimento al rapporto tra la prima dimensione, quella della risorsa e la seconda dimensione, quella degli utenti, dal quale scaturisce la necessità di una certa forma di organizzazione, un'istituzione per la risorsa comune (*common pool institution*, CPI), che è l'istituzione creata per rendere possibile l'organizzazione cooperativa (de Moor, 2012). Le caratteristiche che definiscono un *open access commons* per Benkler (2016b) sono tre: 1) accesso e privilegi d'uso simmetrici per 2) un bacino di utenti indefinito e 3) la possibilità di affidarsi a meccanismi di allocazione basati sulla governance.

Il modello della quintupla elica prevede, dunque, oltre alle istituzioni pubbliche e cognitive, al privato con una vocazione locale e/o di responsabilità sociale di territorio, le organizzazioni della società civile o terzo settore un quinto attore, il pub-

---

20. La produzione *peer-to-peer*, per Benkler, è distinta dall'innovazione aperta e collaborativa, le piattaforme di lavoro online e il *crowdsourcing*. La *peer production* per Benker è rappresentata da tre caratteristiche: 1) ideazione ed esecuzione sono decentralizzate; 2) le motivazioni, incluse una serie di motivazioni non legate alla remunerazione economica, sono fondamentali; 3) l'organizzazione (governance e management) è distinta dalla proprietà e dal contratto: 3.1) Gli input e gli output sono gestiti come open commons e 3.2) l'organizzazione e gestione delle risorse e la definizione e allocazione dei compiti non utilizza modelli proprietari o contrattuali, si basa invece su un mix di modelli partecipativi, meritocratici o legati alla do-ocracy, carismatici.

blico non organizzato, una categoria che Carol Rose (1986) ha analizzato nell'introdurre la metafora della commedia dei beni comuni. Nella quintupla elica dell'innovazione per la governance dei beni comuni il pubblico non organizzato è composto da innovatori sociali, artisti, creativi e tutti gli altri attori sociali atomistici o pulviscolari che desiderino apportare un contributo e partecipare al processo di sviluppo economico e istituzionale locale.

Il modello della quintupla elica dell'innovazione sociale così concepito è stato recepito all'interno del Patto di Amsterdam, che definisce la nuova Agenda Urbana per l'UE, approvata ad Amsterdam il 30 maggio del 2016. Il Patto di Amsterdam afferma infatti nelle sue premesse che per poter affrontare le sfide complesse che le aree urbane presentano, è importante che NGO, cittadini, *knowledge institutions*, imprese e autorità urbane (le quali rappresentano, messe a sistema, i principali drivers dello sviluppo sostenibile delle aree urbane) collaborino, nel framework definito dalle policies locali, per un progresso ambientale, economico, sociale, culturale: *"In order to address the increasingly complex challenges in Urban Areas, it is important that Urban Authorities cooperate with local communities, civil society, businesses and knowledge institutions. Together they are the main drivers in shaping sustainable development with the aim of enhancing the environmental, economic, social and cultural progress of Urban Areas. EU, national, regional and local policies should set the necessary framework in which citizens, NGOs, businesses and Urban Authorities, with the contribution of knowledge institutions, can tackle their most pressing challenges"*<sup>21</sup>.

In altra sede (Foster e Iaione, 2016) è stato rilevato come, dall'incontro tra la prospettiva teorica della governance collaborativa e quella del policentrismo come principio di design applicato al governo delle aree metropolitane o dei beni comuni urbani si possa ricavare una base per sviluppare una matrice di co-governance urbana che riposi sugli assunti teorici esposti.

La matrice della co-governance urbana è composta da strati incrementali, corrispondenti ai diversi schemi di governance ipotizzabili: governance pubblica, governance pubblico-privata, *shared governance*, governance cooperativa, governance collaborativa e governance policentrica. La matrice di governance urbana opera una distinzione fondamentale tra condivisione e collaborazione, per la cui trattazione approfondita si rimanda ad altra sede (Iaione, 2016). Dal punto di vista ope-

---

21. Pact of Amsterdam: an urban agenda for the European Union, signed in Amsterdam on 31st May 2016. Il testo integrale è disponibile a questo indirizzo: <http://urbanagendaforthe.eu/pactofamsterdam/>

rativo, nel momento in cui si passa dalla *shared governance*, ovvero uno schema di governance in cui vengono stipulati patti di collaborazione bi-attoriali per la cura condivisa dei beni comuni urbani alla collaborazione, che si innesta quando la scala del bene comune diventa maggiormente complessa e si arriva in un ambiente non più naturale ma artificiale dove la condivisione non è più sufficiente è necessario produrre, generare risorse e nuove istituzioni attraverso cooperazione e collaborazione, possibilmente multi-attoriale ed evolve, fino ad arrivare alla policentricità. In quest'ultima ipotesi, non basta più collaborare ma co-produrre in un contesto iper-politicizzato, iper-eterogeneo e molto diversificato la cui complessità comporta la necessità di formulare nuove regole con nuovi attori. Il principio del policentrismo, come analizzato approfonditamente altrove, prevede una miriade di centri di auto-organizzazione autonomi dal punto di vista decisionale che vengono coordinati e messi in connessione tra di loro e con l'ambiente esterno. Alla base dell'idea della CO-città vi è una forma di azione amministrativa di nuova generazione che abbandona gli schemi dell'amministrazione tradizionale, autarchica e gerarchica, per fare perno sulla collaborazione con diversi attori, che si può definire una teoria della "governance collaborativa", che trasforma il "governo del territorio" in "governance del territorio" centrandosi su partenariati stabili tra il "pubblico come soggetto" (le istituzioni pubbliche, lo Stato-apparato) e il "pubblico come comunità o collettività" (composto dagli altri quattro attori della governance collaborativa e cioè da imprese responsabili e attente a produrre valore condiviso, istituzioni cognitive che assolvono alla quarta missione, dai soggetti del terzo settore e da cittadini attivi e innovatori sociali, in definitiva lo Stato-comunità). Si tratta di una forma di governance a quintupla elica che non può che nascere dalla sperimentazione pratica di innovazioni sociali, economiche e istituzionali e dunque dal processo e dal metodo. Questi principi sono stati posti alla base dell'ipotesi teorica di un protocollo metodologico per la costruzione di una città collaborativa, protocollo CO-città (Iaione, 2015 e 2016), in via di sperimentazione in diversi contesti. Per una trattazione più approfondita del protocollo CO-città si rimanda ad altra sede (Foster e Iaione, 2016), basti qui enucleare il ciclo di fasi: conoscenza; mappatura/co-progettazione; pratica/sperimentazione; prototipazione; valutazione; modellizzazione. Per l'implementazione di ogni fase del protocollo sono previsti degli strumenti che permettono la realizzazione operativa del processo. In questa sede, si approfondisce in particolare il ruolo del *Collaboratorio*, nell'ambito del quale si strutturano le fasi iniziali del processo metodologico CO-città e che è oggetto di analisi nel paragrafo successivo.

## I “collaboratori”: laboratori di governance dei beni comuni

La CO-città si struttura dunque come una partnership pubblico – privato - comunità che può essere la struttura portante di una struttura di co-governance urbana e *commoning economy*. Per poter strutturare le opportunità di collaborazione e di innesco dei processi, si dovrebbero inoltre prevedere una serie di strutture, tra cui spazi per l’incubazione d’impresa e spazi di co-working, progetti di artigianato digitale e reti di FabLab che entrino in connessione con la cultura, le scuole e con nuovi spazi e strumenti per il lavoro, soprattutto quello giovanile, contribuendo anche alla preparazione di un nuovo ruolo della cooperazione nell’economia. Queste forme di collaborazione in campo economico vanno generate attraverso processi di incubazione di nuove forme di economia e di nuove istituzioni.

Il cuore dell’impianto metodologico sono i laboratori di governance che si strutturano come collaboratori. Il ruolo del collaboratorio è fondamentale in un processo di governance di questi tipo. Nel definire le diverse declinazioni che il concetto di commons ha assunto nella storia, Elinor Ostrom e Charlotte Hess (2007) hanno infatti sottolineato che la ricerca sulla *commons-based production* evidenzia il ruolo cruciale dell’interoperabilità digitale, della scienza ad accesso aperto, dei collaboratori e dei network della conoscenza e degli studiosi. Madison Strandburg e Frischmann (2016) precisano invece che, con il termine *knowledge commons*, beni comuni cognitivi, si fa riferimento non a un insieme di risorse ma a un sistema di governance, un approccio istituzionale che governi la produzione, l’uso, la conservazione di un certo insieme di risorse culturali e cognitive. Con *knowledge commons* si fa quindi riferimento a una governance di comunità istituzionalizzata per lo sharing e la creazione di un largo spettro di risorse culturali e cognitive.

L’idea alla base del concetto di collaboratorio, una struttura concepita verso la fine degli anni ottanta dalla ricerca scientifica sulla computer science, è che la conoscenza sia un’attività inestricabilmente collaborativa (Finholt, 2002). I collaboratori sono dei laboratori virtuali, spazi virtuali di ricerca e sperimentazione collaborativa che permettono a gruppi di ricerca e progettazione di condividere risorse, risultati delle sperimentazioni e dati, lavorare insieme per sviluppare soluzioni innovative superando le barriere tra discipline. Esperimenti di Collaboratori sono stati realizzati soprattutto nell’ambito della ricerca tecnologica e biologica, per esempio il Worm Community System, oppure nell’ambito del settore della salute con i recenti esperimenti dell’istituto nazionale della salute degli Stati Uniti o ancora nell’ambito dell’energia (Grimes, 2016; Finholt, 2002). Il collaboratorio può dunque essere concettualizzato come un luogo fisico nel quale far convergere diverse energie del territorio che, attraverso la creazione di sinergie e l’aggregazione delle

competenze possa sintetizzare la conoscenza locale, potenziandola e canalizzandola, permettendo di allineare gli interessi dei diversi attori, far emergere soluzioni innovative a problemi comuni e favorire la produzione di conoscenza e innovazione sociale.

Il collaboratorio svolge dunque la funzione di un living lab per l'innovazione nei servizi alla persona. All'interno di questo spazio di co-design, innovatori sociali, imprese, scuole, università, centri di ricerca, associazioni, istituzioni, talenti artistici, creativi potranno entrare in connessione tra di loro e con la città per trasformare le loro competenze e intuizioni in progetti di ricerca avanzata e applicata. L'obiettivo del processo è quello di fare emergere le comunità e le forme di aggregazione attorno ai temi dei servizi alla persona e dell'innovazione sociale e la fase di co-progettazione che si svolgerà nel collaboratorio quella di studiare e sperimentare tecnologie che permettano di sviluppare soluzioni innovative.

### **Le sperimentazioni dei laboratori di governance nell'ambito del progetto CO-città e CO-territori**

La città che in Italia ha per prima interpretato questo approccio è la città di Bologna. Con il processo CO-Bologna<sup>22</sup>, frutto di un patto di collaborazione aperto tra la Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna e il Comune di Bologna, si sta conducendo un processo di sperimentazione avanzata sulla CO-città. CO-Bologna costruisce su un consolidato percorso collaborativo avviato dalla città di Bologna a partire dal 2011, con il progetto "La città come bene comune" della Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna. Dopo la sperimentazione di due anni che ha portato all'approvazione, nel 2014, del Regolamento sulla collaborazione tra cittadini e amministrazione per la cura e rigenerazione dei beni comuni urbani, nel 2016 a Bologna è nata la prima agenzia locale di sviluppo, primo partenariato pubblico-privato-comunità, l'Associazione "Distretto Pilastro Nord Est" partecipata al momento da Comune di Bologna, Emil banca, Università di Bologna, il Consorzio Parco Commerciale Meraville, ACER, il Centro Agro Alimentare Bologna e aperta alla partecipazione di membri e associazioni della comunità locale. Il motore del processo CO-Bologna è l'unità tecnica per l'immaginazione civica, il cd. "politecnico dei beni comuni", composto da funzionari, da esperti e da studiosi della collaborazione e dei beni comuni. Essa indirizza e supervisiona l'attività di sperimentazione, al momento incardinata su tre cantieri emblematici corrispon-

---

22. Informazioni su CO-Bologna sono disponibili al seguente indirizzo: [www.co-bologna.it](http://www.co-bologna.it)

denti ai tre pilastri della CO- città, il fare insieme (urbanistica collaborativa), il vivere insieme (innovazione sociale), il crescere insieme (economia collaborativa). Nell'ambito del progetto CO-Bologna, per esempio, in particolare nel cantiere Croce del Biacco<sup>23</sup> la sperimentazione si è concentrata sul fornire alla comunità il supporto necessario per progettare una forma di governance che sia in grado di gestire un distretto di economia collaborativa e innovazione sociale, che inneschi un circuito di economia *commons-based*, o economia dei beni comuni<sup>24</sup>. In linea con la metodologia seguita per gli altri cantieri, a Croce del Biacco è stato svolto un percorso di co-progettazione, svoltosi tra giugno e settembre 2016, che ha facilitato il dialogo dei diversi componenti della comunità che ruota intorno a Piazza dei Colori, al fine di individuare i principi guida della collaborazione, i bisogni, le difficoltà, le disponibilità a collaborare e i limiti/barriere che si possono presentare. I partecipanti al processo hanno avviato la stesura di una bozza di Protocollo Preliminare di Collaborazione<sup>25</sup>, che conterrà i principi guida delle azioni collaborative della comunità.

Il tema della legalità è stato invece oggetto della sperimentazione di Battipaglia collabora<sup>26</sup>. Per arrivare alla stesura delle linee guida strategiche del PUC – Piano Urbanistico Comunale, il Comune di Battipaglia ha avviato un LABORatorio di GOVERNance locale per sperimentare, a Battipaglia, governance collaborativa, col-

---

23. I materiali del percorso del cantiere Croce del Biacco sono disponibili online a questo indirizzo: <http://co-bologna.it/cantieri/piazza-dei-colori/>

24. L'economia dei beni comuni o *commoning economy* è una delle possibili manifestazioni dell'economia della condivisione secondo il *framework* analitico adottato dal Comitato delle Regioni dell'Unione Europea, che costruisce sulla distinzione tra condividere e collaborare e individua una Sharing Economy Matrix (SEM) che distingue tra economia *on demand*, da intendersi come economia dell'accesso e *gig economy* e *pooling economy*, che prevede forme di economia degli spazi e delle imprese collaborative (collaborative) ed economia dei beni comuni (*commoning*). La matrice SEM può rappresentare un utile strumento di analisi per situare le forme di co-produzione o co-gestione dei beni e servizi comuni all'interno di una logica di accesso o sharing o di una logica di *commoning*, orientata quindi da una maggiore relazionalità come principio guida delle scelte degli agenti coinvolti. Vd. La dimensione regionale e locale dell'economia della condivisione, Parere Cor Comitato delle Regioni dell'Unione Europea, Adottato il 4 dicembre del 2015. Disponibile online al seguente indirizzo: <http://cor.europa.eu/it/activities/opinions/Pages/opinion-factsheet.aspx?OpinionNumber=CDR%202698/2015> (si veda anche Iaione, 2016).

25. È possibile consultare una versione del Protocollo preliminare di collaborazione a questo indirizzo: <http://co-bologna.it/2016/09/29/5-diamo-stabilita-al-fiore-delicato-della-collaborazione/>

26. Tutte le informazioni su "Battipaglia collabora, Legalità organizzata", sono disponibili al seguente indirizzo: <http://co-battipaglia.it/>

laborazione pubblica ed innovazione sociale. Un approccio sperimentale volto a delineare le basi per formulare una strategia di urbanistica collaborativa, che mette attorno allo stesso tavolo di co-progettazione cittadini, istituzioni, imprese, società civile ed organizzata, scuole ed università. L'obiettivo è stato quello di individuare linee guida che consentano di interpretare il Piano Urbanistico Comunale come un patto di collaborazione territoriale o locale, che possa dare vita a un partenariato stabile tra pubblico, privato e civico/comunità (PPPC) – validato tecnicamente e condiviso tra cittadini, attori e istituzioni locali – che fondi un metodo collaborativo di attuazione del futuro Piano Urbanistico Comunale e per questa via un nuovo paradigma di sviluppo locale orientato alla cura e rigenerazione dei beni comuni (in primis quelli ambientali, culturali e urbani) di Battipaglia<sup>27</sup>. Il processo si è strutturato con una fase di semina, una di co-progettazione in cui sono confluite e una finale di prototipazione. Fondamentale per il processo è stato lo spazio per la collaborazione “CO-Battipaglia” dove si sono tenuti tutti gli incontri del laboratorio di CO-pianificazione, l'edificio della ex-scuola De Amicis, situata nel cuore del centro urbano. Dopo il terremoto del Molise nel 2002 la Scuola De Amicis fu dichiarata inagibile per problemi strutturali e chiusa, abbandonata al suo destino di luogo in attesa. Con l'insediamento del Commissario Prefettizio sono state svolte delle verifiche tecniche che hanno confermato l'agibilità dell'edificio, riaperto quindi al pubblico. La Scuola De Amicis, proprio per la sua storia, diventa il simbolo e il luogo della rinascita di Battipaglia ed è stato scelto come luogo dove svolgere il laboratorio di co-pianificazione per contribuire al riacquisto dell'identità e centralità del luogo. La scuola continuerà ad essere un Laboratorio di collaborazione civica e di governance collaborativa, uno spazio culturale e creativo capace di accogliere i giovani battipagliesi.

Il percorso *Collabora Toscana*<sup>28</sup>, avviato dalla Regione Toscana si pone la finalità di costruire una policy regionale sull'economia della condivisione in maniera collaborativa e rappresenta invece l'opportunità di lavorare sull'infrastrutturazione di una rete. Il percorso prevede una serie di tappe di ascolto e co-progettazione che, tra giugno e novembre 2016, stanno coinvolgendo diverse direzioni della struttura regionale e attori rappresentanti l'arco degli attori della co-governance locale (istituzioni pubbliche, imprese, startup e innovatori sociali, terzo settore, cittadini). L'obiettivo del percorso è la stesura di un *libro verde sull'economia della collaborazione*

---

27. Il documento contenente le linee guida è disponibile al seguente indirizzo: <http://co-battipaglia.it/>

28. Il percorso *Collabora Toscana*, i materiali dei laboratori di co-progettazione e le interviste agli esperti ed attori del processo sono disponibili online sul sito di Open Toscana al seguente indirizzo: <http://open.toscana.it/web/collabora-toscana>

*e della condivisione* che conterrà una mappa delle politiche pubbliche regionali da mettere in sinergia e una proposta di obiettivi, azioni e misure, individuate attraverso il percorso di consultazione e co-progettazione incentrato sui quattro pilastri dell'economia pubblica locale: le infrastrutture locali (di rete o puntuali), i beni comuni (pubblici e culturali), i servizi collaborativi (alla persona e al consumatore) e la governance pubblica locale, un aspetto particolarmente innovativo perché richiede una riflessione sulle metodologie e le priorità che possono guidare il ripensamento del ruolo del pubblico. Il percorso Collabora Toscana è la prima esperienza di sperimentalismo a livello regionale, attraverso la quale si cerca di generare, insieme agli attori locali una politica pubblica sull'economia della condivisione e della collaborazione.

“CollaboratorioRe” è, infine, il cuore dell'impianto metodologico di CO-Reggio Emilia, dove l'approccio Co-città svolge la funzione di giungere all'istituzione di un living lab per l'innovazione nel design dei servizi alla persona. La sperimentazione di CO-Reggio Emilia, attualmente in corso, sta sostanzialmente declinando l'approccio CO-città all'innovazione sociale. È stato costruito un percorso<sup>29</sup> strutturato in quattro fasi, in coerenza con l'ipotesi teorica del protocollo CO-città<sup>30</sup>, per arrivare alla formulazione delle linee guida per il Laboratorio aperto di Reggio Emilia. La fase 1) ha visto il lancio di una manifestazione di interesse come primo passo del percorso collaborativo, con lo scopo di favorire l'aggregazione di una comunità di co-progettazione del Laboratorio Aperto che nascerà ai Chiostrì di San Pietro, per definirne insieme i contenuti e il metodo. La manifestazione di interesse resta aperta per circa un mese e mezzo, in questo caso dal 9 settembre al 25 ottobre 2016. Nella fase 2) il collaboratorio avvierà una fase di co-progettazione, coinvolgendo la comunità che ha partecipato alla manifestazione di interesse. Il percorso di co-progettazione sarà volto a costruire connessioni e sinergie con le realtà esistenti sul territorio che lavorano su innovazione sociale e servizi alla persona e favorire la sinergia di competenze tra i partecipanti per favorire la nascita di una comunità collaborativa. Gli obiettivi principali del collaboratorio sono quelli di proporre idee e progetti per rendere il laboratorio una piattaforma di ricerca e sperimentazione che sviluppa progetti collaborativi per la città e a definire il modello di governance del

---

29. La descrizione del percorso e delle diverse fasi è consultabile a questo indirizzo: <http://www.co-reggioemilia.it/come/>

30. Si veda anche Christian Iaione, *Protocollo metodologico per la costruzione di quartieri e comunità collaborative urbane (il protocollo co-città)*, Report Ricerca di Sistema Elettrico Accordo di Programma Ministero dello Sviluppo Economico – ENEA Piano Annuale di Realizzazione 2015 (in corso di pubblicazione 2016).

Laboratorio aperto, definendone lo schema organizzativo e di funzionamento utile, per predeterminare le linee guida della procedura di evidenza pubblica diretta alla individuazione del soggetto gestore e della forma di gestione. La fase 3), che si svolgerà a partire da novembre 2016 e avrà la durata di due mesi è la fase di sperimentazione e prototipazione, nel corso della quale le progettualità emerse come output della co-progettazione saranno testate attraverso delle micro-azioni di sperimentazione. Attraverso l'osservazione di quanto avverrà e dei micro-effetti generati, emergeranno materiali e spunti utili a capire come il Laboratorio Aperto potrà essere costruito e come potrà operare. Nell'ultima fase, la fase 4), verranno elaborate le linee guida di indirizzo per la definizione della vocazione e dei servizi del Laboratorio Aperto e del bando diretto all'individuazione del soggetto gestore dello spazio.

## Conclusioni

Per la costruzione della CO-città il ruolo del collaboratorio è molto importante, perché non è solo un luogo dove emergono innovazioni scientifiche e tecnologiche, un luogo dove si realizza un processo di produzione della conoscenza, ma è anche un luogo dove, attraverso l'interazione e la *co-location* dei diversi attori della quintupla elica del sistema dell'innovazione si generano nuove politiche pubbliche, che grazie all'approccio sperimentale e locale incarnano un approccio di sviluppo locale di comunità<sup>31</sup>. Nell'ambito del collaboratorio è possibile sintetizzare il processo generativo di innovazione sociale e il processo di *institution building* che funge da base per la strutturazione di schemi di governance collaborativa, mettendo a sistema le sinergie e competenze al servizio della democrazia locale. Questo modello è coerente con il modello di democrazia economica locale che si può rintracciare nella nostra Costituzione.

Ci riferiamo in particolare a quei principi costituzionali che, secondo Paolo Madalena (2014) sono fondamentali e a volte in contrasto con una visione dell'economia basata esclusivamente su modelli economici asimmetrici e gerarchici: l'art. 41 Cost. sul rispetto "dell'utilità sociale, della sicurezza, della libertà e della dignità umana da parte dell'iniziativa economica", l'42 Cost. sulla "funzione sociale della proprietà", un articolo all'interno del quale secondo Alberto Lucarelli è già conte-

---

31. L'idea dello sviluppo locale di comunità è stata sintetizzata dall'UE nell'approccio Community – led development, nell'ambito della politica di coesione dell'Unione Europea 2014-2020. Disponibile online al seguente indirizzo: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/2014/community\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/community_en.pdf)

nuta la categoria giuridica dei beni comuni (Lucarelli, 2014); l'art. 43 della Cost. sul ruolo che le "comunità di lavoratori o di utenti" potrebbero giocare nel governo e nella gestione di servizi locali di interesse generale; l'art. 44 che protegge il razionale sfruttamento del suolo e gli equi rapporti sociali, un tema che presenta forti connessioni con quello dello sviluppo economico e sociale, si pensi al grande tema del dissesto idrogeologico e dei borghi abbandonati; l'art 45 che riconosce cooperazione e tutela l'artigianato e che si può legare al ruolo che piccola e media impresa locale svolge nei contesti urbani e soprattutto alle nuove forme di co-working e di lavoro o produzione digitale; e, infine, l'art 46 in cui la Repubblica riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare alla gestione delle aziende e che potrebbe essere applicata alle piccole e medie imprese.

I laboratori di governance dei beni comuni, o "collaboratori", sviluppati nell'ambito delle sperimentazioni di città collaborative non hanno dunque una funzione limitata alla cura e rigenerazione di beni comuni urbani o alla produzione di beni comuni cognitivi, digitali e culturali. Il loro scopo principale deve essere quello di contribuire alla creazione di nuove forme di democrazia economica a livello locale. I laboratori di governance per l'innovazione sociale e i beni comuni rappresentano dunque i luoghi dove può nascere o sta già nascendo un nuovo Stato sociale e una nuova economia. Del resto, senza libertà dal bisogno non si può pensare che una democrazia sia di qualità, men che meno che la si può ritenere effettiva.



## **PARTE 2**

### **I LUOGHI DI INNOVAZIONE: ALCUNE PRATICHE**



## CAPITOLO 5

# L'innovazione aperta in una regione del Mezzogiorno: l'esperienza dei laboratori urbani nella Regione Puglia

di Mariadele Di Fabbio

Quando nel 2015 Nichi Vendola vinse le primarie del centro sinistra e poi divenne presidente della Regione, dichiarò fin da subito che il nuovo progetto di politiche pubbliche destinato allo sviluppo socio-economico regionale avrebbe fatto leva su una fascia della popolazione a cui la pubblica amministrazione non aveva riservato fino a quel momento particolare attenzione: la gioventù. I giovani avrebbero dovuto essere il motore del cambiamento per questa periferica regione mediterranea, la creatività e la cultura i mezzi attraverso cui questo sarebbe stato possibile.

In poco tempo si strutturò l'ossatura portante del programma di policy *culture-led*, basato su grandi agenzie regionali, come l'“Apulia Film Commission”, il “Teatro Pubblico Pugliese”, “Puglia Sounds” per lo sviluppo musicale, l'agenzia per il turismo “Puglia Promozione”.

Questa complessa architettura di governance verticale di agenzie e politiche pubbliche di filiera, “vera innovazione dall'alto che segna la discontinuità rispetto alla fase precedente” (Bonomi, 2015: 4) si iscrive così a pieno titolo tra le politiche strategiche per lo sviluppo territoriale della regione. Per la prima volta si è provato a integrare politiche e risorse finanziarie di diversa provenienza e a incidere positivamente sulla qualità di vita dei cittadini facendo leva sulla cultura e la creatività. Questo attraverso una programmazione articolata, abbastanza diffusa sul territorio, capace di coniugare produzione e consumo culturale, di promuovere grandi eventi, come la nota Notte della Taranta ed il Carpino Folk Fest<sup>32</sup>, ma anche eventi più di nicchia ma stabili nel tempo come i Teatri Abitati<sup>33</sup>. Si è provato ad incenti-

---

32. Sulla valutazione dell'attrattività territoriale di alcuni festival finanziati dal Teatro Pubblico Pugliese, si veda Cerpem, AaVv (2012). Ultimo accesso 17.09.2016.

33. Un esempio lodevole ne è il Teatro Tatà, nel quartiere Tamburi di Taranto, noto per la sua vicinanza agli stabilimenti siderurgici Ilva. Qui un ex stabile universitario è diventato dal 2009 resi-

vare la capacità d'impresa individuale attraverso bandi dedicati, si è promossa e ampiamente finanziata la frequenza a master di specializzazione post universitaria sia in Italia sia all'estero.

Questo indirizzo di politica pubblica trova formale riconoscimento nel 2012, quando, con deliberazione n. 2868, la Giunta Regionale riconosce l'istituzione del Distretto Produttivo Puglia Creativa. Esso riunisce oggi più di 100 soggetti tra liberi professionisti, aziende, enti pubblici locali e agenzie regionali, fondazioni, consorzi e associazioni, oltre a organizzazioni sindacali e datoriali di categoria, università e enti di formazione e punta a favorire il coordinamento tra le politiche regionali *culture-led* e gli obiettivi e i bisogni degli addetti al settore<sup>34</sup>.

Oltre che a contribuire alla definizione dell'immagine della Puglia al di fuori del contesto regionale come regione creativa dove la cultura come strumento di sviluppo ricopre una crescente importanza, "l'impegno istituzionale sembra stia sortendo un duplice risultato positivo: da un lato, ha appunto contribuito alla definizione di un'immagine che ha importanti risvolti economici; dall'altro, secondo alcuni, questo impegno ha avuto dei riflessi significativi sull'identità stessa dei pugliesi stimolati a riscoprire l'importanza delle tradizioni locali – quali la musica popolare o la civiltà contadina – che, sebbene già esistenti, sembravano essere stati offuscati dalla retorica del nuovo e del progresso" (Cerpem, AaVv, 2012: 126).

Come già osservato, ad integrazione delle politiche per la creatività, vengono designate e implementate una serie di azioni di policy rivolte ai giovani, raccolte nel programma regionale ormai noto con il nome di *Bollenti Spiriti*. Alla descrizione di questo programma dedicheremo il prossimo paragrafo. In seguito ci soffermeremo sull'azione dei *Laboratori Urbani*, che si è guadagnata la nomina di *best practice* per l'Anno Europeo della Creatività e la Cultura 2009, e, nel 2013, la citazione nella mostra fotografica dedicata alle buone pratiche comunitarie di trasformazione urbana e territoriale, organizzata dalla Commissione Europea – Direzione Generale Politica Regionale e Urbana<sup>35</sup>. A seguire riporteremo un case study specifico, quello

---

denza stabile della compagnia *Crest - Collettivo di Ricerche Espressive e Sperimentazione Teatrale* - e contenitore di molte iniziative teatrali e di formazione ed educazione artistica. Un compito non facile in un quartiere operaio ai margini della società.

34. Informazioni rilevate dalla pagina internet del Distretto: [pugliacreativa.it/associati/albo](http://pugliacreativa.it/associati/albo). Ultimo accesso al 30.09.2016.

35. *100 Eu Urban Solutions* mostra in un'esibizione fotografica decine di progetti di rigenerazione urbana cofinanziati attraverso i fondi europei di sviluppo regionale. Di seguito riportiamo il link alla pagina ufficiale dell'evento: [ec.europa.eu/regional\\_policy/100EUrbansolutions/index.cfm](http://ec.europa.eu/regional_policy/100EUrbansolutions/index.cfm)

del Laboratorio Urbano *ExFadda* di San Vito dei Normanni, coralmemente riconosciuto come ottimo esempio di laboratorio urbano e modello di ispirazione e paragone per le altre esperienze regionali di innovazione aperta. Il paragrafo conclusivo riassumerà gli aspetti positivi dell'azione, ne passerà in rassegna i limiti e, in ultima istanza, formulerà gli auspici per la ricerca futura.

## **Il programma di politiche giovanili *Bollenti spiriti***

A partire dal 2005, l'Assessorato alle Politiche Giovanili e Innovazione Sociale della Regione Puglia ha progettato e realizzato numerose azioni pubbliche integrate dal carattere innovativo rispetto sia agli obiettivi sia alla modalità di realizzazione. Le finalità di tali politiche, essenzialmente rivolte ai giovani, riguardano innanzitutto la volontà di modificare l'immagine e l'identità stessa dalla Puglia, sia dal punto di vista sociale sia da quello economico. Dall'essere una regione dall'economia assistenzialista e quindi dipendente da modelli di sviluppo eterodiretti, a regione dinamica la cui economia si basa sulla creatività e sulla capacità innovativa dei suoi abitanti. La capitalizzazione delle potenzialità giovanili e la loro valorizzazione, al di là dei risultati oggettivamente raggiunti ed ancora non pienamente valutati, è percepita come lo strumento per la riqualificazione e rivitalizzazione socio-economica della regione: alla base di tutto l'idea che, promuovendo valide iniziative di cittadinanza attiva, migliorando la qualità del capitale umano e costruendo infrastrutture hard e soft adeguate, si possa anche ridurre l'emorragia migratoria dei cervelli e favorire così la costruzione di una prosperità, non solo economica, diffusa sull'intero territorio.

Anche sulla base di riflessioni teoriche e ricerche accademiche<sup>36</sup>, ed in attuazione delle linee guida del libro bianco dell'Unione Europea del 2000 sulle politiche giovanili, nasce *Bollenti Spiriti*, il programma di politiche giovanili della Regione Puglia. L'idea di base è quella che i giovani possano essere volano del cambiamento socio-economico del territorio, produttori e non solo consumatori di contenuti. La logica innovativa viene promossa attraverso l'uso dei media digitali, e proprio grazie alla trasposizione dei metodi e della cultura del web nell'ambito delle politiche pubbliche, *Bollenti Spiriti* diventa una piattaforma relazionale di ultima genera-

---

36. Si veda la ricerca *Cosa bolle in pentola*, sulle risorse e sulle necessità del mondo giovanile in Puglia, commissionata dalla Regione tra il 2006 e il 2007 e realizzata dal Dipartimento di Scienze Storiche e Sociali dell'Università di Bari. L'indagine è disponibile al seguente link: [http://bollentispirti.regione.puglia.it/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=186](http://bollentispirti.regione.puglia.it/index.php?option=com_k2&view=item&id=186). Ultimo accesso al 30.09.2016

zione: sul sito internet dedicato nascono le prime esperienze virtuali di partecipazione cittadina, informazioni istituzionali e contenuti realizzati dagli utenti si fondono consentendo l'incontro, l'intreccio e il confronto di realtà progettuali diverse, quelle dei singoli e dei gruppi, delle imprese e degli enti locali.

Le idee alla base del *policy design* di Bollenti Spiriti hanno trovato espressione in azioni, tra cui:

- L'erogazione di borse di studio per la formazione post laurea in Italia e all'estero ("Contratto Etico" divenuto poi "Ritorno al Futuro");
- La ristrutturazione di immobili abbandonati poi trasformati in centri di incontro e creatività giovanile ("Laboratori Urbani", ora al suo secondo step con l'azione "Laboratori Urbani Mettici le Mani", per il potenziamento o la riattivazione degli spazi già ristrutturati);
- La diffusione della cultura della legalità fra i giovani e la pratica del riuso a fini sociali dei beni sottratti alla criminalità organizzata (iniziativa "Il Cantiere della Legalità");
- L'organizzazione di BarCamp per consentire l'incontro di giovani creativi e favorire la discussione sulla creatività e le modalità di attivazione giovanile;
- La Scuola di Bollenti Spiriti, cicli di lezioni e seminari rivolti ai giovani pugliesi fino a 35 anni, con l'obiettivo di formare nuove figure professionali specializzate nell'attivazione di progetti di sviluppo locale e di animazione di comunità;
- Il neonato programma PIN – Pugliesi Innovativi, che contribuisce a finanziare idee imprenditoriali giovanili.

Se il canale scelto per l'attuazione del programma è essenzialmente il web, dove le istituzioni rispondono in modo informale e con celerità alle domande dei cittadini, il vero aspetto innovativo di Bollenti Spiriti sta nell'approccio partecipato a cominciare dalla realizzazione dei primissimi passi delle policy. La bozza del primo bando di Principi Attivi, per esempio, fu pubblicata on line prima di divenire ufficiale proprio per raccogliere le osservazioni e i suggerimenti del pubblico. Inoltre, ai partecipanti veniva garantita un'assistenza al bando attraverso un help desk telefonico, una casella e-mail ed il forum di Bollenti Spiriti, una vera e propria piattaforma di scambio informativo *peer-to-peer*, che ha dato vita ad una comunità virtuale che si è scambiata informazioni, ha promosso collaborazioni e partnership tra i progetti *in fieri*, divenendo anche un vero e proprio gruppo di pressione e di controllo nei confronti degli stessi uffici regionali.

Un ulteriore elemento innovativo ha riguardato la promozione delle iniziative regionali attraverso decine di incontri itineranti con la collaborazione di associazioni ed enti locali: una notevole sfida per l'attivazione di una cittadinanza tradizionalmente poco partecipativa.

### **L'innovazione aperta e il recupero di stabili abbandonati: un focus su Laboratori Urbani**

Analizziamo ora più nel dettaglio una delle azioni prevalenti e più note di Bollenti Spiriti: *Laboratori Urbani*.

L'azione Laboratori Urbani si proponeva la riqualificazione di stabili in disuso da adibire a nuovi spazi destinati a promuovere la creatività giovanile e processi di innovazione sociale. Sono stati direttamente coinvolti i Comuni che, dal 2006 e fino al 2010, avvalendosi di finanziamenti regionali, hanno proceduto al recupero ed al riuso di ex monasteri, mattatoi abbandonati e scuole non utilizzate, affidandoli poi in gestione, con procedure ad evidenza pubblica, ad associazioni, cooperative, imprese.

Molti Laboratori sono divenuti centri di produzione culturale e artistica, spazi sociali e di sperimentazione, luoghi di servizi per il lavoro e l'imprenditorialità giovanile, location per mostre e spettacoli. Complessivamente, l'azione ha portato al recupero di 151 immobili per una superficie complessiva di oltre 100.000 mq, ristrutturati grazie ad una spesa di 54 milioni di euro dei quali 44 dal fondo nazionale per le aree sotto utilizzate (ex FAS) e 10 da cofinanziamenti da parte dei comuni interessati. L'obiettivo di fondo, come per *Principi Attivi*, era la creazione di un modo alternativo di relazionarsi tra soggetti differenti che, dal reciproco interagire, avrebbero contribuito a determinare un nuovo clima fondato sulla cooperazione, portando alla condivisione dei valori comuni e degli obiettivi generali dell'iniziativa intrapresa. L'azione Laboratori Urbani, come già detto, individuata tra le migliori esperienze a livello europeo capaci di coniugare creatività e sviluppo sociale ed economico, ha avuto una portata considerevole, "coinvolgendo il 65% dei comuni pugliesi, più di 120 soggetti gestori e migliaia di operatori, associazioni giovanili e realtà di base"<sup>37</sup>.

---

37. Documento strategico della Regione Puglia "Laboratori Urbani Mettici le Mani", p.11. Consultabile all'indirizzo: [www.metticilemani.it/docs/DOC-LUM\\_DEF01.pdf](http://www.metticilemani.it/docs/DOC-LUM_DEF01.pdf). Ultimo accesso al 26.09.2016

Prima di cercare di tracciare, oltre che le positività, le criticità del programma, descriviamo di seguito la storia e le attività di una tra le migliori esperienze di laboratorio urbano in Puglia: l'ExFadda di San Vito dei Normanni.

### **Una buona pratica: l'ExFadda - l'Officina del Sapere**

In una cittadina in provincia di Brindisi, San Vito dei Normanni, popolata da poco meno di 20.000 abitanti, nasce e si sviluppa uno dei fiori all'occhiello del programma Laboratori Urbani: l'Ex Fadda: *l'officina del sapere*. In questo contenitore multiforme si riflettono probabilmente tutte le intenzioni del policy maker nel periodo in cui la stessa azione veniva progettata. Ripercorriamone brevemente la storia e gli aspetti che la caratterizzano.

Il laboratorio prende il nome dalla famiglia una volta proprietaria dell'immobile e del terreno intorno – in tutto 4000 metri quadri di coperto e un ettaro di giardino – e che ne gestì la produzione enologica fino alla metà degli anni '60. In seguito, lo stabilimento "Dentice di Frasso" fu chiuso, ceduto al comune di San Vito dei Normanni e restò pressoché in disuso fino alle recenti vicende legate all'azione di policy regionale. A partire dal 2010, una cordata di associazioni e imprese capeggiate da una società attiva nel campo della comunicazione, comincia a rigenerare lo spazio in disuso trasformandolo nel tempo in un laboratorio aperto ed in continua evoluzione. Nonostante l'iniziale finanziamento regionale, l'enorme estensione del-

#### **Veduta dell'interno dell'ExFadda**

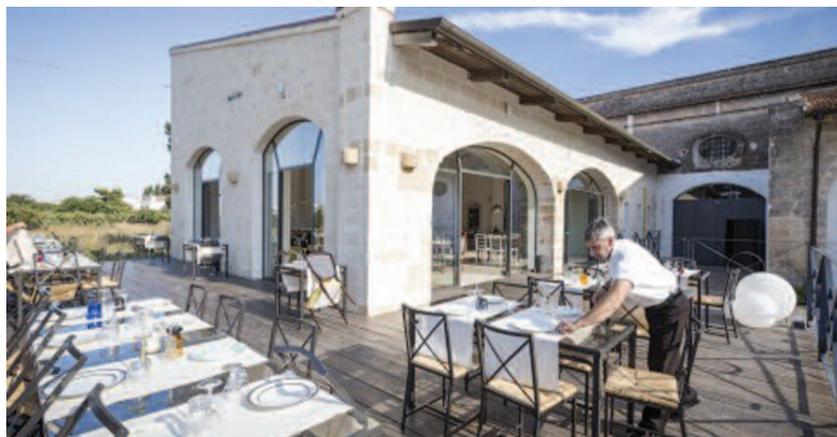


*Credits: Antonio e Roberto Tartaglione*

l'area permette, in una prima fase, di riqualificare solo una piccola porzione del luogo. La gestione dell'ExFadda decide così di avviare una singolare operazione di auto-costruzione partecipata basata sul recupero di materiali di scarto da parte di imprese private e sull'aiuto di decine di volontari, tra cui architetti, designer e lavoratori manuali.

Come spesso raccontano i gestori dell'ExFadda, la scommessa più grande è stata quella di cercare di sviluppare il laboratorio privilegiando e integrando diverse dimensioni. Innanzitutto quella del valore sociale: il luogo doveva essere in qualche modo utile per chi lo gestiva direttamente ma doveva essere aperto e appartenere al resto della collettività, e, in particolare, ai giovani. Il valore sociale doveva inoltre intersecarsi con la sostenibilità economica nel medio e lungo termine delle attività proposte e con la creazione del senso di appartenenza al laboratorio e di fiducia diffusa tra tutti i partecipanti. Nel tempo, l'intera esperienza avrebbe dovuto rappresentare una leva per lo sviluppo locale di San Vito dei Normanni, una cittadina nella periferia del Paese, fortemente segnata dall'emigrazione giovanile. Per questo l'ExFadda non viene oggi concepito, da chi lo gestisce, come un semplice produttore di contenuti, bensì come una piattaforma che può offrire servizi utili a chiunque abbia delle idee da concretizzare. Condivisione di risorse, relazioni, competenze e doveri, collaborazione tra i partecipanti e sperimentazione di espressioni creative sono tra gli strumenti per la realizzazione di questi obiettivi.

### XFood Ristorante Sociale



*Credits: Antonio e Roberto Tartaglione*

Dopo un bar ed un asilo nido, l'ExFadda ha realizzato numerose attività, come l'*XFood Ristorante Sociale*, che impiega stabilmente personale disabile sia in cucina sia in sala, grazie ad un fondo regionale per l'integrazione di persone svantaggiate e alla collaborazione di un Consorzio di Cooperative Sociali. Ed ancora la *World Music Academy*, la scuola sperimentale di musica etnica che coniuga la riscoperta della musica popolare locale (la pizzica di San Vito è patrimonio musicale ormai noto anche al di fuori dei confini regionali) con la sua reinterpretazione da parte di giovani musicisti di talento. Nel laboratorio trovano inoltre spazio numerose altre attività non direttamente gestite dagli amministratori del centro, tra cui una scuola di danza, una libreria, laboratori di artigianato, un collettivo di fotografi e festival musicali. Lo spazio è poi affittabile per eventi di vario tipo, sia di divertimento, sia professionale; qui trovano spazio anche una radio digitale, progetti di azionariato popolare, una sala prove per gruppi musicali. Infine, con l'obiettivo di coinvolgere la cittadinanza e di mantenere il laboratorio aperto alla collettività, diverse attività vengono periodicamente spostate in altri luoghi pubblici della cittadina.

Allo stesso modo l'ExFadda partecipa ad attività ed eventi pianificati da altre organizzazioni. Per quanto riguarda la sostenibilità economica – che però dovrebbe essere considerata, secondo chi scrive, di relativa importanza a fronte di esperienze connotate da forte innovazione e inclusione sociale – il ricavo dell'ExFadda deriva dal contributo alla gestione garantito delle numerose organizzazioni che svolgono le proprie attività all'interno dello spazio, dagli affitti degli spazi e dalle attività commerciali (per esempio il bar, gli eventi musicali, gli affitti per eventi commerciali, il ristorante) e dalla candidatura del laboratorio a bandi pubblici che sostengono attività o costi fissi.

### **Criticità e positività del programma *Laboratori Urbani***

Grazie all'iniziativa di policy descritta, si contano oggi più di 100 laboratori urbani sul territorio pugliese, tutti più o meno attivi, più o meno caratterizzati da una gestione trasparente e orientata alla continuità e all'inclusione sociale. Diversi sono stati però i casi in cui l'energia dei laboratori si è affievolita con il consumarsi dell'iniziale contributo pubblico e con il graduale ridimensionamento dell'entusiasmo iniziale da parte dell'ente gestore. Nonostante ciò, l'azione dei Laboratori Urbani è senza dubbio il primo del suo genere implementato in Puglia, in quanto a impegno finanziario pubblico e persone, istituzioni e organizzazioni coinvolte. Esso ha innegabilmente prodotto dei risultati positivi sul territorio: dal punto di vista urbanistico, per esempio, 151 immobili pubblici sottoutilizzati o in stato di abbandono sono

stati ristrutturati e restituiti alla collettività. Inoltre, per la prima volta si è cercato di costruire una governance che coinvolgesse:

- L'istituzione regionale come ente *super partes* che fornisse le condizioni di contesto per la valorizzazione e l'attivazione del capitale umano e sociale giovanile;
- Le amministrazioni comunali che redigessero un progetto per l'uso dei propri stabili da ristrutturare;
- I soggetti gestori che, attraverso un appalto di servizi, hanno avuto o avrebbero dovuto avere il compito di realizzare l'idea dell'amministrazione comunale;
- I giovani del luogo, destinatari finali e utilizzatori primari dei laboratori.

Partiamo proprio da quest'ultimo punto per evidenziare una delle maggiori criticità del programma, già resa nota da precedenti ricerche accademiche realizzate sui primi laboratori attivati (Morciano 2015; Morciano et al., 2016): quella che concerne la reale partecipazione dei giovani pugliesi sia nella fase di design progettuale circa la destinazione d'uso dell'immobile, sia nel momento dell'accesso al bando per la candidatura in qualità di soggetto gestore. Molti ragazzi che nella fase precedente all'assegnazione dello stabile partecipavano attivamente a riunioni pubbliche (fortemente promosse dall'ente regionale) per decidere il futuro dello stabile, hanno lamentato poi di non essere stati o per niente coinvolti o per niente ascoltati dai Comuni in questa delicata fase del progetto, riducendo così la partecipazione giovanile ad un fatto puramente formale.

Questa questione ci porta ad un secondo fattore di criticità del programma: l'eventualità che, a volte, il bando abbia potuto consegnare gli spazi dismessi a soggetti che, per quanto risultassero avere buone credenziali in termini di capacità di gestione e amministrazione, in realtà avessero poca dimestichezza con bisogni, sogni e modalità di comunicazione dei giovani, a cui lo spazio era, nell'idea iniziale, da restituire. A ben vedere questo ha prodotto, in alcuni casi, un drammatico effetto indesiderato: uno sfiduciato allontanamento delle realtà associative giovanili, che avrebbero voluto gestire lo spazio con finalità squisitamente sociali, dal policy maker responsabile dell'iniziativa e, soprattutto, dalle municipalità che avevano la prerogativa di scegliere il soggetto gestore. Si deve ricordare, infatti, che il programma regionale Laboratori Urbani prevedeva lo stanziamento di un fondo fino a 700.000 euro da destinare sia alla ristrutturazione degli immobili da parte del Comune, sia – per un massimo del 20% del contributo richiesto – al soggetto gestore per la conduzione del primo anno di attività del Laboratorio Urbano. Il dubbio legittimo è

che queste cifre abbiano attirato l'attenzione di soggetti interessati più a una qualche forma di ritorno economico immediato che alla produzione di benessere diffuso sul territorio. In ogni caso, secondo i dati prodotti dalla Regione Puglia, il 72% dei laboratori sembra gestito attivamente da imprese e associazioni che con trasparenza, assiduità e reale spirito di coinvolgimento realizzano costantemente attività sul territorio<sup>38</sup>. I laboratori però non hanno sempre raccolto dati univoci sulla partecipazione e il coinvolgimento attivo della cittadinanza e, se nel caso del laboratorio urbano descritto, questi dati sono evidenti dai racconti fotografici, dai cartelloni di eventi, dalla presenza sui social network e dai riflessi sui media e molto altro, per altri laboratori, probabilmente più nascosti, più di nicchia, essi non sono di facile reperibilità.

## Conclusioni

Il programma dei Laboratori Urbani, di cui l'ExFadda è considerato una *best practice*, appartiene alla complessa costellazione di politiche pubbliche che la Regione Puglia ha ideato e implementato a partire dal 2005 per circa un decennio. Come diverse ricerche asseriscono (Cerpem, AaVv 2012; Bonomi, 2015) ciò è stato, per questa periferica regione del Mezzogiorno, un periodo intellettualmente florido, in cui il turismo è esploso, il *brand* Puglia ha trovato una collocazione precisa nella mente dei visitatori, le filiere delle creatività nei campi, per esempio, della musica, del teatro e della danza si sono delineate con maggiore precisione rispetto al passato. Allo stesso modo si ha una maggiore coscienza delle realtà attive sul territorio, e si è attribuito un ruolo più centrale all'attivazione personale, come strumento per la rigenerazione socio-economica locale. D'altro canto, molte sono state le critiche mosse al programma di policy regionale e quindi anche ai Laboratori Urbani. Esse riguardano innanzitutto la reale capacità di inclusione sociale di soggetti che, per storia personale, per il luogo in cui vivono o per formazione, non sono capaci di attivarsi, di valorizzarsi all'interno di una piattaforma fornita dalle istituzioni. A maggior ragione per l'azione dei Laboratori Urbani, ci si chiede quanto essi riescano davvero e costantemente a intessere legami e coinvolgere la maggioranza della popolazione locale, senza riguardo a variabili come il reddito e il titolo di studio, e senza essere percepiti come elementi estranei al contesto. Infine, un'ulteriore perplessità, riguarda la sostenibilità di questi centri nel medio e lungo periodo – ammesso che questo possa essere un criterio con cui

---

38. Documento strategico della Regione Puglia "Laboratori Urbani Mettici le Mani", p. 17.

valutarne l'operato – in una regione, tra l'altro, dove finanziamenti privati sono difficilissimi da reperire.

Crediamo che l'azione Laboratori Urbani, così come diverse altre policy regionali pugliesi, necessiti di ricerche integrate e approfondite che restituiscano ai cittadini, in modo per quanto possibile oggettivo, una fotografia realistica degli esiti raggiunti.

Per il momento restiamo ad osservare la straordinaria operazione di riqualificazione territoriale basata sull'innovazione aperta che realtà come l'ExFadda portano avanti con determinazione ogni giorno.



## CAPITOLO 6

# Innovazione, spazi e attori in una città metropolitana: il caso mare culturale urbano

di Aura Bertoni, Sergio Galasso e Ilaria Morganti

### Spazi Urbani, spazi d'innovazione

Se nel 1966 un ragazzo come tanti, anche lui nato in un'area a rapida urbanizzazione come Via Gluck, nella periferia milanese, avesse saputo che a distanza di mezzo secolo avrebbe visto crescere i nipoti in quella che oggi è unanimemente conosciuta come NOLO (*North of Loreto*), si sarebbe probabilmente domandato se valeva la pena essere protagonista di uno dei più famosi brani della musica leggera italiana. North of Loreto, come SoHo (*South of Houston Street*) e TriBeCa (*Triangle Below Canal Street*) sono un "naturale" processo di toponomastica urbana che nasce dalla trasformazione di aree metropolitane o periurbane che incontrano nuovi fenomeni di residenzialità, vocazione economica e molto spesso gentrificazione sociale delle città. Non è un fenomeno nuovo di per sé, se pensiamo che i processi di urbanizzazione crescono di un 2% annuo dal 1950 e che secondo le previsioni porteranno la popolazione mondiale nelle aree urbane a poco più di 6 miliardi di persone nel 2050 (United Nations, 2014)<sup>39</sup>. Quello che probabilmente oggi si può considerare come *disruptive*, in termini di analisi dello scenario, è la consapevolezza di essere davanti ad un processo di "saturazione urbana" che impone un approccio al fenomeno non solo capace di generare forme altre di architettura urbana, residenzialità e servizi pubblici, ma di (ri)generare elementi esistenti e strutture urbane nate intorno ad una specifica vocazione, ma non più funzionali. Le determinanti di questo cambiamento sono ovviamente di natura anche economica e non è qui necessario approfondire i passaggi epocali che nel processo di sviluppo capitalistico mondiale portano intere aree continentali a trasformare la loro vocazione produttiva e il loro mercato interno. La crisi europea dell'industria pesante

---

39. In Europa ad oggi il 72% della popolazione pari a circa 360 milioni di persone vive in aree urbane, periurbane o piccoli centri.

in favore del terziario e dei servizi contro l'ascesa industriale delle economie asiatiche o dei BRIC ne sono solo un esempio. Non si parla più di distretti industriali, ma si affacciano i cosiddetti *cluster* d'impresa (Antonelli e Marino, 2012). L'Europa e gli Stati Uniti puntano sulle certificazioni di qualità e il digitale per conservare un ruolo di leader mondiali, e così il mercato globale cambia. Cambia però a una velocità e con una geografia che non necessariamente corrisponde ai fenomeni sociali, geopolitici e migratori che restano sostanzialmente gli stessi ormai da oltre mezzo secolo. Il Sud si muove verso il Nord e contestualmente in ogni regione del mondo la migrazione interna è centripeta rispetto agli agglomerati urbani più produttivi e promettenti (IOM, 2015). In sostanza, oggi la contemporaneità incontra l'urbano con una forza e un impatto potenziale molto più pericoloso che negli anni del dopoguerra e del boom economico, lo fa con esigenze sociali, strumenti tecnologici e forme di *governance* che mai prima d'ora si erano dovute misurare contestualmente e in tempi così rapidi. Si potrebbe in questo senso provare a definire il contesto urbano utilizzando la formula dell'offerta che si studia nell'economia classica. Poniamo lo spazio urbano, infatti, come un bene sul mercato. Come ogni bene, i fattori della produzione che lo compongono sono terra, lavoro e capitale e sarà soggetto ad una domanda di mercato. Anche la produzione di quel bene nel tempo sarà legata a variazioni tecnologiche e di disponibilità di capitale e terra, così come il livello della domanda non solo dipenderà delle prime tre variabili, ma anche da mutate condizioni sociali, antropologiche e di disponibilità monetaria in un tempo X. Ecco che oggi il "bene città" si trova in una delicata fase di riconversione dei fattori della produzione e di un'altrettanto decisiva variazione del livello e della qualità della domanda (rappresentata dai cittadini o futuri abitanti delle città). Non possiamo più pensare di aumentare terra e capitale per andare incontro alla domanda, perché probabilmente è sul modo in cui si lavora con questi due ultimi fattori che possiamo sperare di riequilibrare il rapporto tra domanda e offerta.

Fatta questa premessa, vale la pena considerare il modo in cui è oggi possibile (auspicabile) concepire interventi e processi di rigenerazione urbana, in particolare nel contesto europeo e italiano, con riferimento al caso di Milano Città Metropolitana.

Con uno sguardo olistico sulle linee guida di cui l'Europa si è dotata per la programmazione 2014-2020<sup>40</sup>, è possibile subito evidenziare le tre priorità su cui ci si concentra in termini di sviluppo: crescita intelligente, sostenibile e inclusiva. A tali priorità si legano cinque obiettivi tematici su cui l'UE sta convergendo politiche e risorse in questo settenario e che toccano a) la spesa in ricerca e sviluppo;

---

40. [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm)

b) l'aumento dei livelli d'istruzione; c) la riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> (con la sigla 20,20,20); d) l'aumento del tasso di occupazione, e la conseguente e) riduzione dei livelli complessivi di povertà. Se questi sono gli obiettivi da perseguire in tutti i settori e in tutti i Paesi Membri e se, come detto, tre quarti della popolazione dell'Unione si concentra (con tassi crescenti) negli spazi urbani, è evidente che queste stesse priorità e obiettivi debbano rientrare in una definizione strategica di sviluppo urbano. Punti ambiziosi, se si considera il mantra della crisi, la riduzione della spesa pubblica e l'aumento della complessità sociale legata all'emergere di nuove fragilità e l'invecchiamento complessivo della popolazione in età lavorativa. Come affrontare allora una sfida apparentemente più grande degli strumenti a disposizione?

Una risposta può essere dedotta mettendo a confronto, a titolo di esempio, due strumenti finanziari che a livello comunitario sono stati elaborati per sostenere progetti di sviluppo urbano: il fondo *Jessica*<sup>41</sup> e l'iniziativa UIA (*Urban Innovative Actions*)<sup>42</sup>. Il primo è il fondo con cui Commissione Europea, Banca Europea per gli Investimenti e Banca di sviluppo del Consiglio d'Europa hanno sostenuto a partire dagli anni '90 progetti che avessero come obiettivo:

- Infrastrutture urbane – inclusi i trasporti, acque/acque reflue, energia
- Siti e patrimonio culturale – per fini turistici o di altra natura
- Risanamento di aree dismesse – inclusa la sistemazione del terreno e la decontaminazione
- Creazione di nuovi spazi commerciali per i settori PMI, IT e/o R&D
- Edifici universitari – strutture mediche, biotech e altre strutture specializzate
- Potenziamiento dell'efficienza energetica.

Il secondo rappresenta invece un nuovo strumento di finanziamento voluto sempre dalla Commissione Europea e implementato attraverso l'art. 8 del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (uno dei 5 fondi strutturali che compongono il Quadro Strategico Comune). L'UIA, nata in quest'ultima programmazione e al momento in cui scriviamo arrivata alla sua seconda *call*, nonostante si concentri sulle stesse priorità tematiche di *Jessica*, pone un approccio sostanzialmente diverso. Con UIA, infatti, si mettono in evidenza i temi della sperimentazione e dell'innovazione delle

---

41. [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/funding/special-support-instruments/jessica/](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/funding/special-support-instruments/jessica/)

42. <http://www.uia-initiative.eu/>

iniziative, la capacità di armonizzare e misurare obiettivi, metodologie e output previsti, utilizzare strumenti partecipativi, inclusivi e di co-design per migliorare le seguenti aree tematiche:

- Lavoro e capacità professionali nell'economia locale
- Povertà urbana (in particolare sui temi dell'infanzia, dei senza tetto e nelle aree marginalizzate)
- *Housing*
- Inclusione di migranti e rifugiati
- Uso sostenibile di suolo e aree verdi
- Economia circolare
- Cambiamento climatico
- Transizione energetica
- Mobilità urbana sostenibile
- Qualità dell'aria
- Transizione digitale
- Sistemi innovativi per la gestione degli appalti pubblici.

La transizione tra i due strumenti, se da un lato mantiene prioritarie tematiche come energia e aree marginalizzate, in realtà sposta notevolmente l'asse in termini metodologici e pone l'accento sulla composizione dei soggetti interessati dai processi di rigenerazione urbana, così come dalla qualità funzionale degli interventi.

UIA spinge verso forme d'intervento sperimentale, capaci di coinvolgere tutto lo spettro degli *stakeholder* territoriali e in cui le soluzioni alle sfide delle città contemporanee non escludano una visione trasversale e innovativa degli scenari possibili. Un approccio molto più vicino al processo creativo che non alla pianificazione territoriale, ma con chiari riferimenti al vocabolario della progettazione sociale, come misurazione d'impatto, trasferibilità dei risultati e scalabilità nel tempo.

S'inizia così a parlare di progetti complessi o integrati<sup>43</sup>. Interventi cioè, in cui alla consapevolezza di uno scenario urbano in transizione o mutamento, si applica una strategia d'intervento capace di leggere e rispondere in maniera resiliente e sartoriale a tale mutamento e che non potrà mai essere solo di natura tecnico-urbanistica.

---

43. [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/policy/themes/urban-development/](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/themes/urban-development/)

Ecco che con processo *integrato* o di *cross-fertilisation* si sottolinea proprio la necessità di affiancare a strumenti di analisi dell'urbanizzazione primaria (strade, infrastrutture, rete idrica e energetica, etc.) e secondaria (scuole, ospedali, *landmark*, centri aggregativi e sociali, etc.) così come definiti dai Piani di Governo del Territorio, anche rilevamenti demografici, demoscopici, di vocazione socio-culturale e produttiva di un territorio e la sua comunità.

Se in apertura di questo paragrafo si è parlato di cambiamenti sostanziali nei processi economici e quindi sociali nei contesti urbani contemporanei, è vero anche che un territorio avrà sempre un suo background di tradizioni e vocazione originaria legato alla sedimentazione di decenni di sviluppo socio-industriale che ne determina la percezione ma che nasconde anche la necessità di ridefinire scenari futuri di sviluppo. Il percorso di rigenerazione a questo punto dovrà prevedere un'analisi dello stato attuale degli stakeholder presenti sul territorio e di quegli attori che invece hanno "lasciato il campo" proprio in virtù di una riconversione forzata dei fattori produttivi dell'area; gli scenari che si aprono sono quindi sostanzialmente di due tipi. Da un lato, la possibilità di mantenere in alcuni casi un forte legame con la vocazione espressa dalla tradizione dell'area d'intervento, approntando quindi esclusivamente forme evolutive di utilizzo dello stesso potenziale (efficientamento energetico, soluzioni sperimentali di mobilità, *e-government* e nuovi servizi al cittadino). Dall'altro, lavorare in termini di discontinuità e innovazione, lì dove la lettura territoriale faccia emergere un mutamento sostanziale delle dinamiche intervenute a seguito di riconversioni, cambiamenti demografici e nuovi bisogni emergenti (si possono prevedere ad esempio: riconversione di *brown-field* e aree urbane dismesse con progetti socio-culturali, nuovi insediamenti come l'*housing* sociale, politiche di riattivazione commerciale o nascita di aree verdi e spazi pubblici attrezzati).

Tradizione, innovazione, evoluzione e discontinuità possono rappresentare gli estremi di un quadrante di posizionamento della forma di cambiamento in cui un territorio si posiziona. In qualsiasi dei quadranti ci si trovi, il lavoro di rigenerazione ha bisogno di una fase preliminare di lettura territoriale dove scienze sociali e strumenti tecnici, analisi qualitative e quantitative presentino una prima foto dello stato dell'arte. A questo punto intervengono gli attori del processo. Non potendo qui affrontare in maniera esaustiva il mutato ruolo nelle relazioni pubblico/privato, profit/non profit, basti sottolineare come dalla strategia della *Triple Helix* cara alle politiche di sviluppo europeo (URBACT, 2015), oggi possiamo parlare di approccio delle 4P (*Public-Private-People Partnership*) in cui se il pubblico diventa abilitatore, il privato diventa sempre più spesso implementatore, secondo però una logica di ascolto e collaborazione *people-driven*.

In sintesi oggi, partendo da quella che AUDIS<sup>44</sup> definisce “matrice della qualità urbana” (AUDIS, 2013), i parametri di valutazione di un territorio chiamano in causa: 1) la lettura trasversale dei processi in atto in un luogo, da quelli ambientali a quelli socio culturali; 2) la contestuale presenza in un progetto di rigenerazione di competenze trasversali alle scienze sociali, umanistiche e tecniche; 3) l’attivazione urbana di tutti gli attori territoriali (amministratori, privato sociale, sistema produttivo, abitanti e fruitori dello spazio urbano). Con questa pianificazione integrata la complessità di un territorio che muta riceverà una lettura capace di determinare *layer* d’intervento coerenti e sovrapponibili in una strategia d’intervento che nel medio- lungo termine potrà rispondere alle sfide della città contemporanea.

### **In città c’è una nuova innovazione aperta, quella culturale**

Accade così che gli interventi di rigenerazione urbana divengano occasioni di innovazione. È proprio in quegli spazi indeterminati o emarginati delle città che si può esprimere il potenziale di conoscenze ed esperienze degli attori territoriali, dove nasce la possibilità di creare sinergie, accogliere contaminazioni o, semplicemente, sperimentare nuove idee.

Innovare è un’azione che caratterizza qualsiasi approccio dinamico alla realtà. Abilitante trasformativo di percorsi e mete, l’innovazione rigenera il presente per generare il futuro. Alcune innovazioni sono modeste, altre dirimpenti, tutte però introducono mutamenti che incidono indelebilmente sull’esistente. La capacità di innovare è dunque vitale per superare lo scarto tra ciò che è e ciò che potrebbe essere.

Lo scenario dell’innovazione è stato studiato in numerose discipline e seguendo molteplici approcci. Se da un lato è constatabile un limitato interesse della letteratura agli aspetti definitivi (Fagerberg, 2007), dall’altro appaiono cospicue e sostanziali le analisi dei processi e dei prodotti dell’innovazione. Ciò si spiega in considerazione dell’intrinseca dinamicità e della marcata eterogeneità del fenomeno, e spiega perché la sua comprensione possa avvenire in maniera più agevole ed efficace attraverso lo studio degli effetti che produce, e dei presupposti che lo determinano (Anheier et al., 2014).

Così si riflette sui motori dell’innovazione (gli elementi di contesto, le relazioni sociali, gli investimenti, ma anche la cultura della discontinuità) e sulle loro connes-

---

44. Associazione Aree Urbane Dismesse.

sioni con gli impatti che producono. Osservando tuttavia l'odierna realtà operativa dell'innovazione, ci si rende subito conto del suo elevato grado di ramificazione in tante tipologie di spinte trasformative e della pluralità di attori che vi si trovano coinvolti. La sua osservazione non ci restituisce un panorama univoco bensì un arcipelago di proposte alternative allo *status quo* in innumerevoli settori, tematiche di riferimento e priorità di obiettivi. È quindi innegabile che l'innovazione risulti essere una sfera d'azione estremamente variopinta, e talvolta confusa, ma è altrettanto vero che leggendola in termini funzionali, in base appunto agli effetti che essa produce sulla società, è possibile (rin)tracciare traiettorie in grado di orientare il nostro sguardo.

In particolare, l'attualità ci dimostra come l'innovazione non sia circoscritta alla specifica sfera economica e non si limiti agli sforzi compiuti dalle aziende per migliorare la propria filiera produttiva o la funzionalità di prodotti destinati al mercato. Vi sono energie, idee ed esperimenti – inquadrabili nella funzione-tipo dell'innovazione sociale – che nascono per produrre cambiamenti positivi a favore della collettività nel suo insieme, che affrontano bisogni individuali e al contempo promuovono l'interesse generale (Bizzarri, 2016), che divengono fattori abilitanti di nuove relazioni sociali idonee ad accrescere le capacità di adattamento attivo della società e dei singoli (Commissione Europea, 2013).

In questo ambito si sta affermando l'impiego di un diverso processo innovativo, fondato su modelli collaborativi e aperti, con peculiari patrimoni relazionali costruiti da pluralità di attori e alimentati da beni di conoscenza e cultura diffusi. Anche qui, e non soltanto tra le aziende che hanno abbracciato l'approccio dell'*open innovation* per agire sul mercato (Chesbrough et al., 2006), abbiamo assistito al passaggio da sistemi organizzativi verticali, costruiti per strati, a reti orizzontali, realizzate in forma trasversale.

È in questa prospettiva, dove perde forza il valore dell'esclusività a favore della comunità (Benkler, 2006), che si colloca l'odierno sviluppo degli interventi di innovazione sociale. Il tipico mescolamento di identità e competenze dell'innovazione aperta ha trovato terreno particolarmente fertile nell'ecosistema dell'innovazione sociale, dove la dimensione comunitaria e la capacità di aggregare più attori – siano essi organizzazioni, associazioni, istituzioni pubbliche o private, gruppi organizzati di cittadini – e di assegnare un ruolo attivo a ciascuno di essi, legittima e abilita migliori risposte ai problemi sociali ancora irrisolti (Caroli, 2016). Questo paradigma di cambiamento costituisce inoltre un nuovo prototipo di collegamento tra i diversi soggetti a valenza e visione sociale presenti nella filiera sussidiaria dei sistemi di welfare, e mette in luce l'accezione più relazionale del principio di sussidiarietà introdotto dalla novella del 2001 del Titolo V della Co-

stituzione (Arena, 2011)<sup>45</sup>. L'incontro tra realtà tradizionali (Pubblica Amministrazione, cooperative, fondazioni bancarie e d'impresa, e Terzo settore in genere) e contesti innovativi (tra cui imprese sociali, piattaforme digitali di condivisione, spazi fisici condivisi e la cittadinanza attiva) ha dischiuso uno spazio di cittadinanza fatto di contaminazioni e corresponsabilità per corto circuiti positivi (Andorlini, 2016). Se quindi gli anni novanta hanno innescato le prime forme di "welfare allargato", a partire dalle quali l'offerta di servizi di pubblica utilità non è stata più guidata dal settore pubblico e ha trovato nel Terzo settore il nuovo vettore di cambiamento e innovazione (Ascoli e Pasquinelli, 1993), risale agli ultimi anni la fase pionieristica della dimensione dell'innovazione aperta a vocazione sociale, che diviene evoluzione nonché attuale rappresentazione del welfare allargato.

Oltre ai casi di promozione sociale in senso stretto, questo modello diffuso di azione pubblica è stato di recente rintracciato nell'innovazione culturale che pensa e produce impatti sociali (Turrini et al., 2015) e, più in generale, nel quadro del tema tanto suggestivo quanto denso d'insidie della funzione sociale della cultura. L'attenzione ad avvicinare un pubblico più vasto possibile alla processualità artistica e al lavoro degli artisti sta, per esempio, trasformando le istituzioni culturali in luoghi di relazioni sociali, e non solo di conservazione, esposizione e comunicazione di ciò che contengono o che rappresentano. Sta portando progetti artistici al di fuori dei luoghi tradizionalmente deputati alla cultura. Mette in campo forze e strategie di reazione in contesti di disagio o comunque marginali che intendono generare metamorfosi nei, e per i, contesti stessi (Mizzau e Montanari, 2015).

Con particolare riferimento a quest'ultimo aspetto, sono moltissimi e diffusi in tutto il territorio nazionale ed europeo gli spazi degradati ed i contenitori dormienti su cui realtà tradizionali e contesti innovativi sono stati chiamati a (re)agire (Venegoni e Venturini, 2016). Pur riconoscendo la grande eterogeneità degli interventi, che manifestano un grado molto variabile di finalità pubbliche e collettive, questi luoghi possono senza dubbio rappresentare straordinarie opportunità di sperimentazione, di lavoro, di cambiamento, di fronte agli effetti della crisi nelle comunità locali.

Il valore sperimentale delle azioni di recupero ha fatto affiorare numerose avventure di rigenerazione urbana attraverso la pratica artistica e lo sviluppo di modelli alter-

---

45. Le relazioni tra soggetti pubblici e privati sono regolate dall'Articolo 118, comma 4, della Costituzione in base al quale "Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà".

nativi di produzione e fruizione culturali. È un fenomeno ampio, cresciuto con la prospettiva di favorire l'integrazione delle risorse finora inespresse e di supplire, nell'epoca della crisi, ai sistemi di welfare (Fondazione Symbola, 2015). La rilevanza dell'arte, della cultura e della creatività per l'inclusione sociale ha così ulteriormente accresciuto la pluralità di soggetti a valenza e visione sociale del welfare allargato, estendendosi ad artisti e operatori culturali, collettivi informali e cittadinanza insorgente (Holston, 2008).

L'innovazione culturale nell'ambito degli interventi di rigenerazione urbana reinterpreta le processualità della creazione e la gestione delle attività aprendosi in maniera esplicita alla progettualità condivisa e partecipata. In questo modello aperto ogni attore di innovazione rappresenta un filo del tessuto vivente che costituisce lo spazio fisico/umano del territorio di riferimento. È lo sviluppo di questo spazio a costituire l'obiettivo delle nuove pratiche d'intervento. Lo scenario attuale, al netto di scetticismi sistematici ed entusiasmi superficiali, si sta in questo modo rivelando un campo di pratica privilegiato per sperimentare modelli innovativi di *governance*, per ridefinire sistemi di relazione territoriali, disegnare inediti spazi di interazione tra dimensione locale e internazionale (Sacco et al., 2015), e influenzare nuovi comportamenti ed esperienze.

Sarà utile adesso guardare il caso Milano, che sul fronte della rigenerazione urbana non può che essere definito il banco di sperimentazione più interessante oggi in Italia. Non perché sia qui che si concentrino le uniche iniziative di rigenerazione urbana degne di analisi, ma perché è su questo territorio in grande trasformazione che si stanno avendo contemporaneamente il maggior numero di processi rigenerativi e di riconversione produttiva in meno di un decennio. Le strade da percorrere affinché questi interventi non siano interpretati come una mera esigenza amministrativa ma rappresentino una matura capacità di visione rispetto a una città ed a un paese che cambiano sono gli elementi del confronto nel quale gli "attori del cambiamento" sono di fatto chiamati ad esprimersi.

### **mare culturale urbano: pratiche di innovazione**

Gennaio 2014. Viene costituita la società Mare srl impresa sociale, poi riconosciuta start up innovativa a vocazione sociale. L'occasione è la partecipazione ad un bando dell'Assessorato al Demanio del Comune di Milano per l'assegnazione di un lotto di terreno, in via Novara, nella zona ovest di Milano, sul quale costruire un nuovo edificio la cui destinazione d'uso sia di tipo culturale e sociale. Nasce così **mare** culturale urbano, un centro di produzione artistica che sperimenta un modello di sviluppo territoriale delle periferie: partendo da un forte legame con la dimensione

locale, sviluppa scambi a livello internazionale e attiva processi di inclusione sociale, rigenerazione urbana e innovazione culturale. Questi tre ambiti di intervento si esplicitano in una serie di azioni che hanno luogo in due spazi – Cascina Torrette e via Novara 75 – e in modo diffuso sul quartiere circostante, dove sono stati attivati progetti territoriali di sperimentazione artistica. Cascina Torrette si trova all'interno di “Cenni di Cambiamento” un progetto di *housing sociale* che ridefinisce i canoni dell'abitare in contesti periferici. Dopo un periodo di chiusura necessario per la ristrutturazione, Cascina ha riaperto al pubblico, con una programmazione artistica e con un sistema di offerta di servizi di tipo culturale e professionale, che restituiscono questo spazio alla città, come luogo per la comunità. Lo spazio è occupato da funzioni diverse (un co-working, sale prova musicali, spazi di formazione, un bar con ristorante) ma dialoganti tra loro per facilitare l'incontro e lo scambio tra coloro che entrano in mare e rendere possibili incroci di competenze ed esperienze. In via Novara invece è prevista la realizzazione di un nuovo edificio destinato ad accogliere spazi di produzione artistica, quali cinema, teatri, studi di registrazione e atelier per artisti. Un luogo presso il quale attivare residenze artistiche di respiro internazionale e un programma interdisciplinare di eventi di tipo culturale e artistico che intercettino le esperienze più interessanti della scena indipendente contemporanea. Un edificio aperto e permeabile alla città che, a partire dal progetto architettonico, è pensato per divenire uno spazio a forte vocazione pubblica.

**mare** culturale urbano prende vita nella municipalità 7 di Milano, in una zona periferica che sconta molte delle complessità tipiche di questi territori di confine: una composizione sociale molto eterogenea con una stratificazione di livelli sociali che rende complicati lo scambio e l'integrazione. Una zona caratterizzata dalla mancanza di piazze e di luoghi di aggregazione dedicati alla comunità; grandi strade a veloce scorrimento definiscono il perimetro di quartieri non dialoganti spesso chiusi verso se stessi e rivolti all'interno di imponenti complessi di edilizia popolare caratterizzati dalla presenza di situazioni di fragilità e marginalità: il tema del lavoro e della disoccupazione, le questioni legate all'abitare e alle occupazioni abusive, l'assenza di un sistema di welfare adeguato e la conseguente risposta auto-organizzata, non-istituzionale di parte del tessuto associativo e di soggetti in aperta contrapposizione alla pubblica amministrazione, connotano in modo distintivo questa periferia e contribuiscono a rendere il territorio, con le sue contraddizioni e le sue complessità, un elemento di sfida quotidiana per **mare**.

In questo contesto **mare** inizia un percorso di progettazione che prova ad interpretare quanto, in termini teorici, il dibattito pubblico sta dicendo in materia di innovazione. La presenza di una pubblica amministrazione portatrice di una vi-

sione e consapevole della propria responsabilità nel favorire processi di innovazione è di grande supporto per la crescita di **mare** che trova un contesto istituzionale maturo e ricettivo, nel quale fissare le sue radici. La rilevanza del tema, nell'agenda politica, favorisce l'affermarsi di un ecosistema di soggetti pubblici (amministrazione locali, università) e privati (fondazioni, aziende), istituzionali e non (operatori, ricercatori, artisti, società civile) in grado di sollecitare l'opinione pubblica e la sperimentazione di politiche, strumenti e pratiche di tipo innovativo. Si tratta di un processo che si alimenta attraverso un meccanismo di reciprocità, dove l'aspetto rilevante non è capire se a fare la prima mossa sia stato il soggetto pubblico che definisce l'agenda o il soggetto privato che porta l'esperienza, ma piuttosto il risultato, cioè la creazione di un contesto abilitante che crea le condizioni per fare innovazione. **mare** culturale urbano si pone come esperienza di riferimento italiano ed europeo in un processo di trasformazione urbana, guidato da logiche di tipo innovativo e partecipativo: una sperimentazione che vuole essere di indirizzo per processi di sviluppo territoriale da replicare in altri contesti metropolitani. Questa ambizione si traduce in un metodo di lavoro che sperimenta percorsi e soluzioni nuove, in ciascuno degli ambiti di progettazione: gestionale, artistico, organizzativo, di governo.

**mare** si confronta fin da subito con il tema della sostenibilità provando a sperimentare un approccio nuovo rispetto alle logiche di chi opera nel terzo settore in un regime no profit, preferendo a questa modalità una logica "low profit" che trova un equilibrio in un'alternanza tra attività caratteristiche e non, commerciali e non. La scelta di divenire impresa sociale ha rappresentato una diretta conseguenza di questo principio fondativo. **mare** viene inoltre riconosciuta start up innovativa a vocazione sociale, titolo che ne legittima il lavoro sia rispetto alla capacità di sperimentazione che di impatto sul territorio.

La visione imprenditoriale, consente a **mare** di ridefinire il suo rapporto con il soggetto pubblico, superando la logica della contribuzione a fondo perduto. Si tratta di un cambiamento non banale in un settore come quello culturale nel quale le risorse pubbliche raggiungono percentuali molto alte del budget annuo e spesso rappresentano la sola fonte di finanziamento possibile. La pubblica amministrazione rimane un interlocutore privilegiato ma cambiano le modalità di relazione: primo, si riduce il meccanismo della dipendenza economica e si costruisce un rapporto più equilibrato nel quale pubblico e privato si confrontano sul piano della progettazione. Il soggetto pubblico e più in generale gli stakeholder, vengono ingaggiati in un percorso di co-progettazione per la costruzione di progetti e soluzioni, tagliate su misura. Secondo, si interviene sull'ampliamento del numero delle relazioni: la questione artistica esce dai confini degli assessorati alla cultura ed entra

a far parte di un sistema di sviluppo territoriale che ha effetto sulla dimensione economica, sulla qualità della vita, sulla costruzione di un'identità condivisa in e da una determinata parte della città. **mare** ha sperimentato questo pluralismo costruendo un sistema di connessioni interassessoriali, che ha favorito una lettura del progetto come funzionale allo sviluppo di un pezzo di territorio e rilevante per tutta la città.

In termini progettuali, **mare** ripensa il concetto di rigenerazione urbana, integrando l'intervento architettonico (nello specifico la progettazione del nuovo edificio di via Novara 75), con azioni di tipo artistico, culturale e sociale. La progettazione degli spazi in chiave pubblica tanto quanto la produzione di interventi artistici nati dal territorio, rispondono all'esigenza di rendere **mare** un'esperienza di condivisione, un luogo di aggregazione, di progettazione, di relazione, aperto a tutti. In questo contesto si inseriscono una serie di azioni quali #costruirelimprovviso, un'officina aperta per l'autocostruzione degli arredi di Cascina Torrette, che ha coinvolto il quartiere, gli studenti di scuole e università, appassionati e designer ingaggiandoli in un lavoro di (co)progettazione e condivisione della conoscenza secondo una logica *open source*; o ancora un progetto di *crowdfunding* civico che, attraverso il coinvolgimento dal basso, ha permesso la raccolta delle risorse necessarie per l'allestimento del cortile comune di Cascina, con componenti di arredo che ne valorizzassero la funzione pubblica.

Dal punto di vista artistico **mare** si misura con il bisogno di combinare una forte territorialità con la capacità di divenire interlocutori riconosciuti a livello internazionale; la complementarità dei due spazi (Cascina Torrette e via Novara 75) risponde a questa necessità e consente di includere tutte le fasi della filiera creativa all'interno delle due strutture, con la garanzia di standard qualitativi di alto livello. La volontà di creare legami internazionali è espressa con un programma di residenze artistiche e un sistema di networking, di operatori e circuiti istituzionali, che apre **mare** verso una conoscenza non territoriale ma a beneficio del territorio. La territorialità invece è il codice di scrittura che guida ogni nuova produzione. Ne sono un esempio *Attivazioni Urbane* un progetto di sperimentazione artistica sulla città, che raggruppa interventi di valorizzazione, narrazione, riattivazione di spazi e di comunità. Ogni progettualità nasce da una profonda conoscenza del territorio e innesca un percorso creativo di tipo partecipativo. Sono nati così progetti importanti come *F\*\*\*ING GOOD TALENT* e *Il futuro era ora* che hanno lavorato su temi sensibili per il contesto come la disoccupazione giovanile e l'integrazione dei cittadini stranieri. Il concetto di rigenerazione, nell'esperienza di **mare**, è strettamente legato a quello di partecipazione che lo completa, spostando l'accento dalla dimensione prettamente spaziale a quella più esplicitamente relazionale e comunita-

ria. La reinterpretazione del concetto di *audience development* che vada oltre gli obiettivi di diversificazione e ampliamento del pubblico e che sia intesa come strategia per attivare processi di sviluppo di comunità e *community engagement* è quindi per **mare** condizione preliminare per avviare legami stabili con le comunità territoriali e professionali di riferimento e creare un sistema di offerta disegnato insieme agli utenti.

Infine, un ultimo aspetto riguarda la relazione tra **mare** e la città, e il ruolo che assume per la creazione di una visione alternativa della città stessa. **mare** è nato in un momento di particolare dinamismo, per la capacità di Milano di aprirsi al cambiamento, di sperimentarsi, di posizionarsi in modo nuovo all'interno di una scena politica internazionale. **mare** ha intercettato questo processo e vi partecipa disegnando un progetto territoriale coerente con uno schema di trasformazione che recepisce le politiche europee in materia di *smart city*. **mare** si inserisce in modo *proattivo* all'interno di un sistema di relazioni con istituzioni locali, pubbliche e private, già presenti sul territorio, concorrendo ad una trasformazione che traghetta la città verso una nuova identità metropolitana, mettendo al centro di questo processo le periferie.

## Sintesi e immaginari di futuro

L'esperienza di **mare** culturale urbano, racconta solo un episodio del processo di trasformazione che Milano sta vivendo ma è certamente sintesi di una serie elementi che raccontano bene questo fenomeno e ne fanno intuire possibili linee di sviluppo.

L'innovazione si manifesta come una forza capace di produrre un cambiamento che va oltre i confini stessi dell'esperienza che l'ha prodotta e sperimentata, producendo effetti duraturi su una pluralità di dimensioni che, insieme, stabiliscono nuovi modelli e nuovi standard di vita.

La spinta al cambiamento è alimentata dall'incontro tra un metodo di lavoro di tipo tradizionale con un approccio di innovazione aperta. Scambio di buone pratiche, reciprocità tra soggetti di natura diversa, ibridazione di modelli sono tutte modalità attraverso le quali sperimentare e definire processi innovativi.

La progettualità condivisa diventa quindi una pratica quotidiana che non riguarda tanto il progetto quanto il processo. Da qui il bisogno di creare spazi di condivisione con i naturali beneficiari e di istituire processi di (co)progettazione e (co)creazione. In questa prospettiva è di ispirazione il dibattito che si sta avviando sul tema dei *Community Hub* come strumento di rigenerazione urbana a regia collettiva, punto

di incontro tra persone, comunità e spazi, con l'obiettivo di generare "welfare locale partecipativo"<sup>46</sup>.

La relazione tra spazio e innovazione è nella possibilità di trasformare i luoghi in un contesto abilitante che favorisca processi di incontro, scambio e relazione. Da qui la spinta verso la necessità di creare uno spazio identitario, senso di appartenenza e condizioni di permeabilità.

Nel caso di **mare**, queste indicazioni di sintesi si traducono in una serie di linee di indirizzo che contribuiscono a rafforzare il ruolo di **mare** come attore sociale capace di realizzare processi di rigenerazione urbana, sperimentando soluzioni innovative. Due i punti fondamentali:

- Diventare una piattaforma di discussione, di confronto di conoscenze, di ragionamento trasversale, dove rendere possibili incroci tra pratiche e politiche di innovazione
- Allargare l'orizzonte geografico di intervento facendosi promotore di un'azione di rigenerazione urbana e agendo da aggregatore di una rete ampia di soggetti territoriali. Nella pratica questo obiettivo si concretizza con una sfida che mare intende giocare su un piano temporale di medio/lungo periodo, definendo un piano di sviluppo per la zona 7 che metta a sistema gli elementi che connotano questo territorio (i parchi, l'*housing sociale*, il tessuto sociale, la periferia, la continuità geografica con la zona di Rho/Expo, gli spazi abbandonati, etc.) con una serie di interventi di rigenerazione che insistono su variabili di tipo ambientale, culturale, paesaggistico, urbanistico, sociale, ed energetico.

Ciò significa per **mare** agire in qualità di connettori di comunità sperimentando un processo di sviluppo locale e rigenerazione urbana che trova nella periferia il contesto più sfidante nel quale misurarsi, con l'ambizione di verificarne la replicabilità e farne un metodo. Un spazio di relazione, aggregativo e multifunzionale, di ibridazione tra funzioni, di innovazione sociale e culturale dove la possibilità di generare cambiamento si basa sulla capacità di produrre processi di partecipazione e collaborazione, in modo permanente e attraverso l'abilitazione di meccanismi di relazione nuovi tra soggetti pubblici e privati, istituzionali e locali, individuali o collettivi.

L'esplorazione di modelli di innovazione aperta risulterà dunque sempre più centrale per una nuova interpretazione della rigenerazione urbana, in cui la comunità

---

46. [www.communityhub.it](http://www.communityhub.it)

locale diventa protagonista del proprio cambiamento e si arricchisce culturalmente attraverso nuove relazioni con l'esterno. Per intraprendere un percorso in questa direzione diviene pertanto fondamentale abbandonare ogni autoreferenzialità e inserire questo approccio all'innovazione culturale all'interno di processi territoriali continui. Interventi occasionali, legati al consenso così come a mode passeggere, non permetteranno mai un'efficace connessione delle competenze e un effettivo coinvolgimento della cittadinanza. Lo sviluppo locale è il punto di partenza, il cui arrivo è determinato da un percorso, non soltanto teoricamente condiviso, ma reale.



## CAPITOLO 7

# Open Incet, l'hub per l'innovazione aperta della città di Torino

di Fabio Sgaragli e Patrizia Saroglia

Open Incet è il Centro di Open Innovation della città di Torino, nato nel quartiere Barriera di Milano a ottobre del 2015 per volontà dell'amministrazione comunale e di nove partner guidati dalla Fondazione Giacomo Brodolini. Il Centro è al tempo stesso concepito come un luogo fisico e uno spazio virtuale dove favorire la connessione tra ecosistemi per l'innovazione a livello locale e internazionale. Pensato come una piattaforma di incrocio tra domanda e offerta di innovazione, Open Incet si propone di diventare un punto di intersezione tra realtà diverse, in cui sviluppare un linguaggio comune tra pubblico e privato, tra innovatori e imprese consolidate, con la finalità di aumentare il potenziale d'innovazione sociale e tecnologica del territorio e l'attrazione di investimenti nazionali ed internazionali nell'area torinese.

Attraverso l'esercizio di pratiche di innovazione aperta, il Centro intende promuovere nuove forme di interazione (riorganizzazione, ibridazione e contaminazione tra le loro funzioni) e imprenditorialità sociale tra i principali attori del territorio (pubblica amministrazione, impresa, accademia, associazioni e organizzazione del terzo settore) per trovare nuove risposte ai bisogni correnti e, per contro, generare sviluppo.

Nello svolgere la sua funzione d'intermediazione, il Centro si pone i seguenti obiettivi:

- Sensibilizzare il territorio su temi di frontiera legati al mondo digitale e dell'innovazione sociale;
- Contribuire alla costruzione di comunità del cambiamento e alla generazione di idee, applicando approcci multidisciplinari, che sappiano favorire lo scambio e la contaminazione di saperi sociali, economici, tecnologici;
- Costruire comunità per l'innovazione, favorendo l'incontro tra idee e tecnologie, tra imprenditori e investitori, tra start up e business partner;

- Accelerare l'ecosistema locale, favorendo la nascita e lo sviluppo di progetti imprenditoriali innovativi e sostenibili;
- Connettere ecosistemi per l'innovazione, supportando la nascita, lo sviluppo e l'internazionalizzazione di cluster sull'innovazione.

## Storia

La nascita di Open Incet (2015) e il suo ampliamento (2016) sono legati a doppio filo alla storia e alle trasformazioni del quartiere in cui si trova ad operare e alle politiche di innovazione della Città.

Il Centro nasce dalla riqualificazione di un complesso industriale in disuso da qualche tempo, situato in Barriera di Milano, un quartiere storico della zona nord di Torino, oggi caratterizzato da una forte immigrazione e oggetto di massicci interventi di riqualificazione che ne stanno trasformando la fisionomia, la vocazione produttiva e, di conseguenza, le relazioni con il resto del tessuto urbano.

L'edificio costruito nell'ultimo decennio del XIX secolo, quale sede della Società Anonima Ing. Virginio Tedeschi, nel secondo dopoguerra prende il nome di INCET (Industria Nazionale Cavi Elettrici Torino) e viene in seguito assorbito dalla Pirelli, per cessare definitivamente le attività nel 1968, a seguito del trasferimento dell'azienda nella nuova sede di Livorno Ferraris. Da allora il sito rimane in una condizione di sostanziale abbandono fino al 2011 quando hanno inizio gli interventi di riqualificazione che interessano l'intera area.

Nel 2011 la Città di Torino, impegnata sin dalla metà degli anni Novanta in programmi di rigenerazione urbana (The Gate a Porta Palazzo; Urban 2 a Mirafiori), avvia il programma Urban Barriera, per contrastare lo stato di crisi e degrado che segna in modo particolare quest'area periferica<sup>47</sup>.

L'area dell'ex INCET è uno degli interventi più complessi del programma, che ha previsto il recupero fisico di un intero isolato (compreso tra le vie Cigna, Banfo, Cervino e c.so Vigevano), rispettandone però il valore testimoniale e architettonico,

---

47. Urban Barriera (2001-2015) è un Programma Integrato di Sviluppo Locale (PISU) finanziato dalla Città di Torino, dalla Regione Piemonte e dalla Comunità Europea, articolato in 34 interventi che operano sul piano fisico-ambientale, economico-occupazionale e sociale. Il costo complessivo di 35 milioni di Euro è stato finanziato per 20 milioni dalla Regione Piemonte, mediante la gestione dei fondi europei POR FESR 2007-2013 e per la restante parte da fondi comunali o provenienti da ulteriori accordi con Stato e Regione per la realizzazione di interventi specifici.

Foto 1 - Open Incet prima e dopo la ristrutturazione



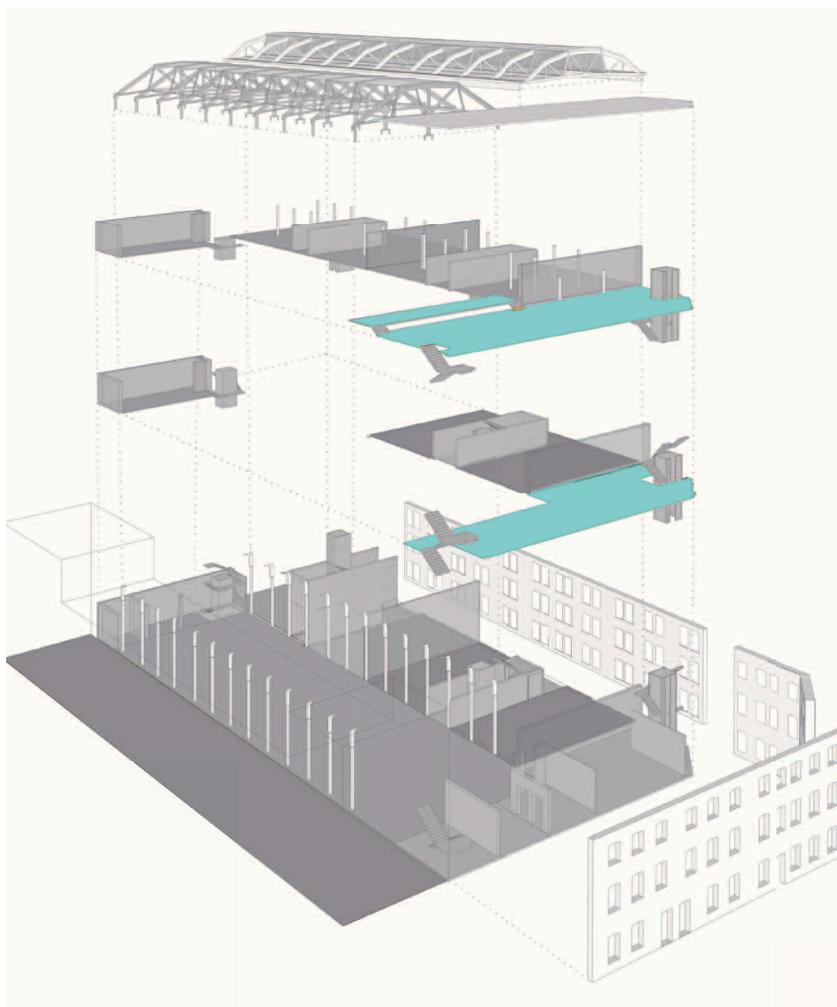
mantenendone l'originaria volumetria, i fronti architettonici e la configurazione strutturale.

Il Comune di Torino ha chiara la nuova finalità d'uso della struttura. Intende trasformare il complesso industriale dismesso in un polo d'innovazione, capace di fare massa critica per competere e accrescere la capacità del sistema torinese di generare nuova imprenditorialità e attrarre investimenti sull'area. L'intenzione è di dare in concessione gli spazi, tramite bando pubblico, ad un soggetto gestore che sappia interpretare tale finalità e che svolga la funzione di intermediazione e di collegamento dell'ecosistema locale a livello internazionale.

Gli interventi di riqualificazione, eseguiti per opera del soggetto pubblico, interessano due delle tre maniche che compongono l'area, per un totale di 5000mq. In primo luogo la Manica Sud, il primo lotto ad essere stato riqualificato e attuale sede di Open Incet, che ha iniziato le sue attività nell'ottobre del 2015; la Manica Est, concepita come un centro polifunzionale dove si prevedono a partire dalla fine del

2016 attività dedicate all'apprendimento e alla pratica dell'innovazione in tutte le sue espressioni (tecnologica, sociale, culturale, aperta). La Manica ovest invece, è stata acquisita da un soggetto privato, che ha intrapreso la ristrutturazione dell'edificio, dimostrando interesse ad insediare attività in sinergia con quelle degli altri due lotti.

**Foto 2 - Planimetria di Open Incet F**



Lo spazio comprende anche una piazza coperta pubblica, sulla quale è stata condotta da Open Incet, in collaborazione con Izmo e S-nodi<sup>48</sup>, un'attività di progettazione partecipata con alcuni soggetti attivi nel quartiere, con la duplice finalità di condiderne modi d'uso, funzioni e tempi e arricchire il processo di sviluppo del polo definendone una cornice comune.

## Perché a Torino

La nuova geografia dell'innovazione passa per le città e Torino è tra i contesti urbani che giocano la partita per diventare luoghi dell'innovazione con un ruolo di rilievo nello sviluppo del territorio e del sistema Paese.

Nel percorso di affrancamento dall'essere una “*one company town*”, intrapreso nei primi anni del 2000, Torino torna ripensa alla propria identità e vocazione produttiva, valorizzando i settori della cultura e del turismo. Dieci anni dopo e in seguito alla crisi del 2008, l'amministrazione comunale riflette nuovamente su come reinterpretare le proprie competenze legate alla produzione manifatturiera e d'intesa con il sistema delle imprese, le sue rappresentanze e le istituzioni universitarie, decide di investire su innovazione, ricerca e formazione cercando una sua via all'internazionalizzazione<sup>49</sup>.

Torino mette allora lo sviluppo economico al centro delle proprie politiche e si impegna a creare le condizioni necessarie ad abilitare l'intero sistema, i cosiddetti “fattori abilitanti”, quali ad esempio la promozione delle eccellenze del territorio, l'attrazione d'investimenti mirati alla nuova economia, lo snellimento della burocrazia locale, la qualificazione del capitale umano, l'applicazione di nuove tecnologie etc.

In questa direzione è stato concepito e lavora il programma Torino Social Innovation (TSI)<sup>50</sup>, nato nel 2013 come modello di cooperazione che la Città si è data per favorire le sinergie fra gli attori locali e nazionali e aumentare le potenzialità dei soggetti che operano a supporto della ricerca e della nascita di nuova imprenditorialità

---

48. Izmo nasce nel 2006 a Torino e si occupa di sviluppo locale, processi partecipativi, pianificazione e progettazione urbana, design e ICT, <https://izmo.it/>; S-Nodi è un ente strumentale di Caritas che si occupa d'innovazione degli interventi di lotta alla povertà, <http://www.s-nodi.org/>

49. “Linee programmatiche 2011-2016 per il Governo della Città di Torino”, p.19, [http://www.comune.torino.it/sindaco/linee\\_programmatiche\\_20112016.pdf](http://www.comune.torino.it/sindaco/linee_programmatiche_20112016.pdf)

50. <http://www.torinosocialinnovation.it/>

sociale. Al suo interno, FaciliTo Giovani è l'azione pensata per sostenere l'avvio di progetti imprenditoriali nel campo dell'innovazione sociale. Nel 2016, l'investimento nella creazione di un ecosistema per l'innovazione è valso alla Città il riconoscimento del secondo premio – dopo Amsterdam e prima di Parigi – nel concorso per la Capitale Europea dell'Innovazione, indetto annualmente dalla Commissione Europea, “*for its open innovation models supporting social innovation start-ups and creating new market opportunities for urban innovation*”. Ed è in questo contesto che va letta l'azione di Open Incet, la cui missione è amplificare l'azione dell'ecosistema locale torinese, potenziando al massimo le capacità del territorio di attrarre investimenti e di posizionarsi su reti internazionali di sviluppo nei campi dell'imprenditoria sociale, delle nuove tecnologie, dell'info-manifattura, della co-progettazione dello sviluppo urbano e dei servizi di prossimità.

## **Governance e sistema di relazioni**

La scommessa di investire sull'innovazione a Torino è stata accolta dai cinque soggetti che formano il raggruppamento temporaneo di impresa (RTI) che nella primavera del 2015 si è aggiudicato la gestione di Open Incet<sup>51</sup>.

La compagine presenta un insieme variegato di competenze (che vanno dalla formazione e animazione alla consulenza nell'ambito delle politiche del lavoro, della creazione di impresa e sociali) e attori in parte radicati sul territorio (in prevalenza appartenenti al terzo settore e legati a Confcooperative e LegaCoop), in parte provenienti da fuori regione (in prevalenza appartenenti al mondo della formazione e della società civile, come il Gruppo Conform e Italia Camp). La decisione di costruire una governance così ampia è dovuta alla volontà di mescolare soggetti che conoscono le dinamiche e le problematiche locali, con soggetti che portano una visione esterna, così da favorire la contaminazione tra realtà diverse, assicurare un ampio ventaglio di competenze e la dotazione di reti lunghe.

Alla guida dell'RTI vi è la Fondazione Giacomo Brodolini, impegnata dal 2012 a supportare la nascita e lo sviluppo di ecosistemi locali per l'innovazione e la loro connessione a livello transazionale, contribuendo a creare in tutta Italia luoghi per l'innovazione, sviluppando reti e piattaforme per lo scambio di conoscenze, tecnologie e talenti.

---

51. Fondazione Giacomo Brodolini, Consorzio Focus Piemonte, Cooperativa Sociale Forcoop, Consorzio Cooperativa Sociale Il Nodo, Italiacamp, Società Economia e Territorio, STI - Soluzioni Turistiche Integrate, Conform, Meta Group

Open Incet si percepisce come un tassello dell'ecosistema locale per l'innovazione, pertanto ha inteso sin da subito avviare collaborazioni con le principali realtà che in Torino offrono servizi a favore nella nuova imprenditoria. In primo luogo, ha instaurato una relazione con il Comune di Torino e nello specifico con gli Assessorati con delega all'innovazione, all'ambiente e alla rigenerazione urbana e con il Servizio Fondi Europei, Innovazione e Sviluppo Economico.

Open Incet è un esempio di partnership pubblico-privata, dove il soggetto pubblico è proprietario degli spazi e il soggetto privato svolge il ruolo di gestore. La collaborazione tra le parti si articola in due famiglie di attività, la prima è inerente alla tipologia di contratto stipulato per la gestione; la seconda mette in relazione la missione del Centro con le politiche di innovazione della Città.

Per quanto riguarda le attività legate alla forma contrattuale, cosiddette di “primo livello”, il soggetto gestore opera in concessione a titolo oneroso, per cui non beneficia di alcun finanziamento pubblico, ma gode di un abbattimento del canone d'affitto, in cambio del quale si impegna ad erogare attività con finalità sociale. Il Comune monitora annualmente l'andamento delle attività e in base alla valutazione data, conferma o ridefinisce il canone d'affitto per l'anno seguente.

Per quanto riguarda invece le attività, cosiddette di “secondo livello”, che garantiscono la sostenibilità economica del Centro (ad esempio la formazione sull'open innovation per le aziende) e sono allineate con le politiche di innovazione del Comune, la collaborazione tra i due soggetti avviene nell'ambito della progettazione europea, che diventa terreno comune per intercettare risorse aggiuntive e sperimentare pratiche e strumenti di innovazione (processi, metodologie, servizi, tecnologia etc.).

La ricerca di interazione e cooperazione con gli altri attori che compongono l'ecosistema dell'innovazione torinese è stata avviata sin dalla fase di gara, cominciando da un'interlocuzione con i due incubatori delle università di Torino, in particolare I3T, incubatore del Politecnico di Torino, e 2I3T, incubatore dell'Università degli Studi di Torino.

Nel rapporto con i due incubatori sono state individuate le seguenti aree di potenziale collaborazione:

- Animazione, formazione all'imprenditorialità, generazione di idee e pre-incubazione;
- Servizi avanzati per le start-up al termine del loro percorso di incubazione;
- Creazione di fondi di investimento per la scalabilità delle imprese neo-costituite.

Un altro attore locale con cui è stato aperto un dialogo è Social Fare<sup>52</sup>, il Centro per l'innovazione la cui missione è quella di “catalizzare, generare ed innovare soluzioni per il Bene Comune: ricerca, design di prodotto/servizi e modelli di imprenditorialità per promuovere e sostenere il cambiamento e generare valore economico dal valore sociale”. Alcune linee di attività potenzialmente attivabili tra Social Fare e Open Incet riguardano:

- L'organizzazione congiunta di eventi internazionali;
- Lo sviluppo di piattaforme di formazione sull'innovazione sociale;
- La promozione reciproca di iniziative di promozione culturale e di formazione;
- La continuazione del percorso di pre-incubazione avviato da Open Incet nel percorso di incubazione offerto da Social Fare.

Un soggetto con cui invece è già stata avviata una collaborazione è la prima branch italiana di 180 Degrees Consulting<sup>53</sup>, il network studentesco internazionale di consulenza “no profit per il no profit”, che vanta attualmente circa 60 soci divisi tra studenti del Politecnico di Torino, Università degli Studi di Torino e della BS ESCP Europe.

Molti altri sono gli attori con cui sono stati avviati confronti e si sono ipotizzate forme di interazione, come ad esempio gli spazi di co-working Toolbox e Impacthub Torino e Izmo. Con gli ultimi due soggetti le relazioni si sono evolute in forme di collaborazione più stabili che confluiranno nell'ampliamento sulla manica destra.

## **Ruolo e aree di lavoro**

Open Incet definisce la propria identità per sottrazione: non è un incubatore, non è un co-working, ma una piattaforma di incrocio tra domanda e offerta di innovazione. Definirsi in tal senso è utile per farne comprendere la specificità e la volontà di non sovrapporsi o sostituirsi a realtà già esistenti che operano nel campo dell'innovazione sul territorio torinese. L'accento è sulla funzione di intermediazione che svolge, configurandosi come quella che in letteratura viene definita una “*keystone organisation*” (Horowitz, Hwang, 2015), il Centro intende posizionarsi in due fasi

---

52. <http://socialfare.org/it/>

53. <http://180dc.org/branch/turin/>

cruciali, ma ancora poco presidute, del processo di accompagnamento alla creazione di nuova impresa:

- A monte, nella fase di *pre-incubazione*, alimentando la generazione di idee, attraverso attività di animazione, formazione all'imprenditorialità e azioni di valorizzazione e accelerazione dei processi di ibridazione tra mondi e saperi diversi, con il fine di produrre apprendimento, trasformazione e valore aggiunto;
- A valle, nella fase *post-incubazione*, fornendo servizi avanzati per il consolidamento e la scalabilità delle imprese neo-costituite.

Il modello di azione di Open Incet si distingue tra le attività promosse e organizzate direttamente dal Centro e gli eventi promossi nel Centro dai partner e da organizzazioni ospiti. Il Centro articola le proprie attività in quattro aree di lavoro:

- Innovation Lab
- Living Lab
- Public Lab
- Corporate.

Gli *Innovation Lab* sono finalizzati a supportare la generazione di nuove idee e la nascita di start-up innovative anche a vocazione sociale e il loro posizionamento sui mercati internazionali. Attraverso *Call for Ideas* e *Call for Solutions*, il Centro si pone l'obiettivo di attingere ad un bacino più ampio possibile di idee e progetti, provenienti da ambienti eterogenei e multidisciplinari, al fine di contribuire alla generazione di nuove idee ed imprese.

Un primo esempio in tal senso è il progetto "Antenne per l'innovazione sociale", realizzato in collaborazione con Confcooperative Piemonte Nord e il Servizio Civile Nazionale. Il progetto ha coinvolto 150 giovani del Servizio Civile Nazionale in un percorso della durata di 8 mesi (novembre 2015-giugno 2016) finalizzato a incrementare la valenza educativa dell'esperienza di volontariato maturata nell'anno di servizio presso le comunità del territorio, rendendola occasione per elaborare progetti di "innovazione sociale nel welfare". Tra i 10 progetti arrivati in finale, il gruppo vincitore è stato premiato con un viaggio a Londra per vivere un'esperienza formativa presso un "Centro di Innovazione Sociale".

Una seconda e importante iniziativa è il programma "Social Roots - Open Innovation in Agrifood", una piattaforma per l'innovazione aperta dedicata al settore agrifood, che la Fondazione Giacomo Brodolini rilancia a Torino dopo la

prima edizione del 2015 tenutasi ad Expo Milano. Il programma è rivolto ad aziende, associazioni, e start up del settore per la generazione di idee, modelli, processi, prodotti e servizi che innovano in modo sostenibile e con impatto sociale positivo. Lo scopo è di favorire l'incontro tra domanda e offerta di innovazione in ambito agrifood, coinvolgendo attraverso una *Call for Solutions* internazionale una comunità di innovatori a livello globale. La piattaforma offre la possibilità di presentare idee e progetti, individuare opportunità di innovazione. I vincitori della Call partecipano al *Global Innovation Camp*, realizzato presso Open Incet, dove hanno occasione di interagire con altri membri della community e connettersi con potenziali partner per consentire la nascita e l'accelerazione di nuove soluzioni.

Un'altra declinazione dell'innovation lab riguarda la diffusione della cultura dell'imprenditorialità nelle scuole. Il programma si sviluppa attraverso un'articolata serie di attività didattiche e di lavori di gruppo, che consentono di sperimentare in maniera reale (anche se su piccola scala) il funzionamento di un'impresa. Il programma laboratoriale si rivolge agli studenti delle classi terze e quarte delle scuole superiori e comincia con il coinvolgimento degli istituti tecnici del quartiere Barriera di Milano.

I *Living Lab* adottano una logica relazionale, dove gli attori della "*Quadrupla elica*" (Accademia, Cittadinanza, Impresa, Pubblica Amministrazione) creano le condizioni per costruire *Public-Private-People-Partnership* e co-disegnare interventi e soluzioni condivise per lo sviluppo locale. Pensati come un luogo di innovazione aperta centrata sull'utente, i Living Lab sono veri e propri cantieri di co-progettazione, dove generazione, esplorazione, sperimentazione di idee, servizi, prodotti, modelli di business e tecnologie, sono importanti tanto quanto le nuove forme di collaborazione e le relazioni sociali che producono. I Living Lab, promuovendo un modello di comunità basato sull'esercizio consapevole dei propri diritti e delle proprie responsabilità, trovano ideale campo di applicazione, per esempio, nelle politiche di welfare e di rigenerazione urbana e sono uno strumento di supporto alla filosofia della Smart City e dei beni comuni. Ne è un esempio il primo Living Lab cittadino lanciato a gennaio del 2016 dalla Città di Torino, al quale Open Incet collabora fornendo un supporto tecnico-scientifico per le attività di accompagnamento sul territorio (informazione, coinvolgimento e assistenza degli utenti/cittadini nella fase di test delle tecnologie installate) e di comunicazione e disseminazione dei risultati.

Un altro esempio è il progetto europeo "*WeGovNow Towards We-Government: Collective and participative approaches for addressing local policy challenges*" finalizzato a testare l'utilizzo di piattaforme tecnologiche che consentono il passaggio di paradigma dall'e-Government (cittadini utenti) al We-Government (cittadini

partner). Il Parco Dora della città di Torino è uno dei tre siti di sperimentazione e Open Incet collabora con il Comune nella fase di costruzione dei possibili scenari di intervento e di coinvolgimento dei cittadini nel percorso di elaborazione di soluzioni gestionali condivise.

I *Public Lab* sono luoghi neutri dove innescare e sviluppare riflessioni che aiutino a portare a compimento il processo di cambiamento che la Pubblica Amministrazione (PA) è chiamata a compiere nella definizione delle politiche pubbliche, che richiedono di essere maggiormente inclusive, trasversali e orientate ai risultati. In questi spazi di innovazione aperta, i rappresentanti della PA (*civil servant*) insieme agli altri attori del territorio, cittadinanza compresa, possono confrontarsi sulle sfide di lungo periodo, conoscere, condividere e adottare buone pratiche sperimentate altrove, generando così nuove soluzioni condivise e forme di apprendimento che ne migliorano l'azione e la capacità di intervento. Un esempio è il primo "Policy hackathon" nazionale sull'economia circolare, che la Città di Torino e Environment Park hanno organizzato in occasione di Climathon, una maratona di 24 ore a cui aderiscono 120 città nel mondo con l'obiettivo di trovare soluzioni innovative e dare indicazioni di policy che contribuiscano a far diminuire sensibilmente la produzione di rifiuti e il consumo di Co2 a livello urbano. Open Incet ha dato il suo contributo, insieme a altre realtà del territorio, fornendo supporto scientifico nelle fasi di *design thinking* e facilitazione dei gruppi di lavoro.

Infine, per quanto riguarda le attività rivolte al *Corporate*, Open Incet opera come soggetto mandatario o di intermediazione per la ricerca di idee e soluzioni innovative nei principali settori di interesse delle PMI e delle grandi aziende. Attraverso la costruzione di Mandati per l'innovazione, le cui modalità sono stabilite di volta in volta, il Centro svolge dunque attività di consulenza, proponendosi di supportare percorsi di innovazione e la creazione di partnership per lo sviluppo delle idee ritenute più promettenti per una singola impresa o in un'ottica di filiera. In tal senso il Centro si propone di favorire un continuo flusso di conoscenza tra l'ambiente interno di un'impresa e/o di un'organizzazione e l'ambiente esterno, andando ad alimentare processi di scambio tra i due mondi.

## **Posizionamento e sviluppo (prospettive e criticità)**

Open Incet aspira a diventare la piattaforma fisica e virtuale di riferimento per il territorio torinese ed una delle più affermate a livello internazionale, dove l'incontro tra domanda e offerta d'innovazione possa generare un continuo scambio di idee, competenze e saperi utili per uno sviluppo economico inclusivo e sostenibile. Il Centro, come abbiamo descritto, intende posizionarsi a monte (generazione di idee)

e a valle (scalabilità dell'innovazione) della filiera di servizi a supporto dell'innovazione sociale. Perché il proprio modello di sviluppo si consolidi in questa direzione, Open Incet deve pertanto:

- Intercettare la domanda di innovazione, in particolar modo quella che proviene da contesti organizzativi permeati da logiche di azione tradizionali, che hanno difficoltà ad esprimerla e a creare le condizioni perché possa emergere ed essere sostenuta nel tempo. In tal senso, la generazione idee può diventare uno strumento di aiuto nella fase di definizione del problema, specialmente se di carattere collettivo, e di co-progettazione di soluzioni innovative sostenibili e condivise;
- Sviluppare un'offerta coerente con la domanda e un modello di business e di *revenue* sostenibile, capace di conciliare le attività a carattere sociale (primo livello) con quelle di carattere economico (secondo livello) e di metterle in relazione così da moltiplicarne le potenzialità e contenerne i rischi;
- Sviluppare forme di collaborazione, che rendano possibile agire sul contesto locale, aumentando la capacità attrarre e veicolare l'insieme di risorse necessarie (es. economiche, umane, di consenso) per sostenere la scalabilità dell'innovazione sociale. In tal senso, occorre pensare ad attività che arrivino a mettere in relazione il maggior numero di attori (pubblici e privati) provenienti da contesti diversi (locali e internazionali), andando ad individuare anche quelli che agiscono fuori dai circuiti tradizionali, aumentandone la l'intensità degli scambi e delle pratiche condivise;
- Passare dalla logica di "centro" alla logica di "polo", attraverso l'ampliamento sulla manica destra, così da ottenere la massa critica necessaria a diventare uno spazio di ibridazione tra diversi attori e linguaggi, tra generazione, formazione e produzione di innovazione, capace di generare un impatto sociale (positivo) a più scale territoriali;
- Rafforzare una narrativa che rifletta la propria capacità di agire, così da continuare a costruire la fiducia necessaria a rafforzare il ruolo di *keystone organization* che si intende giocare nell'ecosistema locale e a livello internazionale.

La scelta di considerare l'innovazione aperta come modello di riferimento secondo il quale orientare il proprio sistema di azione, rappresenta un'opportunità non priva però di difficoltà in campo attuativo. Se è vero che l'innovazione aperta sta diventando un modello di riferimento teorico condiviso, è altrettanto vero che richiede tempi lunghi, come ogni cambiamento di paradigma culturale, per diventare un sistema di pratiche diffuso.

La difficoltà di attivare pratiche di innovazione aperta, dovuta ai tempi lunghi che caratterizzano l'affermarsi del cambiamento di paradigma culturale e al permanere di soggetti che operano con forme di interazione tradizionali, accanto a quelli "nuovi", che invece nascono come prodotto di interazioni collaborative, è un elemento di criticità da contrastare con azioni di sensibilizzazione, formazione e disseminazione di tale modello. Nel caso di Open Incet, i fattori abilitanti per il passaggio dalla teoria alla pratica dell'innovazione aperta sono sia una precondizione che un risultato della sua missione. Pertanto, le condizioni di contesto, come abbiamo visto, giocano un ruolo determinante nel favorire (se presenti e continuamente "manutenute" e sviluppate) o nell'ostacolare (se assenti o in continua oscillazione tra episodiche spinte propulsive e il mantenimento di logiche competitive e settoriali) lo sviluppo di pratiche di innovazione aperta. Il Centro deve dunque consolidare un sistema di azione che tenga presente due principali dimensioni, tra loro interrelate: una interna (relativa al modello di governance adottato) e una esterna (relativa al rapporto con il territorio e gli altri ecosistemi locali).

Per quanto riguarda la dimensione interna, essere una partnership pubblico-privata con un sistema di governance allargato può diventare un fattore critico da gestire, se viene a mancare il continuo coinvolgimento dei partner e della comunità di riferimento nello sviluppo di un piano di attività in linea con la propria missione e le esigenze del territorio. In tal senso, occorre tendere verso un modello di coordinamento che permetta di affinare il proprio posizionamento strategico mentre si costruiscono le condizioni organizzative che ne consentono l'implementazione.

Per quanto riguarda la dimensione esterna, un elemento decisivo è l'interazione con gli altri ecosistemi locali, senza la quale i processi di innovazione sociale, costruiti attorno a pratiche di cooperazione e reti flessibili, faticano a decollare e a generare un impatto positivo. Determinante è la capacità del Centro di costruire relazioni a livello internazionale, per attirare talenti e risorse utili a sviluppare le potenzialità dell'ecosistema torinese per l'innovazione. Allo stesso modo, il rapporto con la Città è decisivo. Torino deve continuare a investire sull'innovazione e a creare le condizioni perché gli attori dell'ecosistema abbiano le infrastrutture materiali e immateriali necessarie a costruire reti di relazioni tra soggetti produttivi, mondo della ricerca, istituzioni e facilitatori dell'innovazione, riconoscendosi come parte dello stesso sistema di azione, così da favorire una cultura collaborativa e un approccio intersettoriale ai problemi.

Il cambiamento va sostenuto dando rilevanza alla creazione di valore aggiunto che l'approccio di innovazione aperta produce. Gli attori dell'ecosistema, se messi in condizione di interagire combinando cooperazione e competizione, sono più disponibili a condividere le risorse che hanno a disposizione, con l'obiettivo di accre-

scerle, aumentando così il beneficio di ciascuno e di tutti (Scharpf, 1997). Il modello di riferimento cui tendere è quello del “distretto dell’innovazione”, dove le città giocano un ruolo chiave nello sviluppo economico del territorio, attraverso istituzioni all’avanguardia, un sistema della ricerca e imprenditoriale dinamico e un ambiente accogliente dotato di servizi che migliorano la qualità della vita dei residenti e dei lavoratori (Katz e Bradley, 2013).

## CAPITOLO 8

# Fenomenologia di un community hub: Kilowatt e le Serre dei Giardini a Bologna

di Gaspare Caliri e Nicoletta Tranquillo

### Perché un community hub (e perché una fenomenologia)

Fare una fenomenologia significa guardare a un fenomeno facendo una sospensione dei pregiudizi. Con questo spirito Husserl, il filosofo che ha fondato la fenomenologia come disciplina filosofica, guarda al mondo come sequenza di fenomeni che arrivano alla nostra coscienza. Con lo stesso approccio le scienze umane e sociali descrittive del secondo novecento (in particolare semiotica e antropologia) hanno usato “fare fenomenologie” per mettere in pratica un’operazione di raro valore: decostruire il dato per scontato mentre si descrive.

Ci sono tanti modi per descrivere e decostruire (per poi lasciare spazio alla ricostruzione di senso). Noi cercheremo di affrontare il “fenomeno” community hub, che abbiamo contribuito a costruire con un articolo (un “position paper per sollevare un dibattito nazionale sui community hub”), un sito<sup>54</sup> e una serie di iniziative che hanno raccolto e raccontato per la prima volta in Italia le esperienze di diversi centri italiani per l’innovazione sociale. Uno di questi, le Serre dei Giardini a Bologna, sarà oggetto di questo articolo, assieme all’organizzazione che ne gestisce le attività, Kilowatt<sup>55</sup>, di cui chi scrive fa parte.

Quando abbiamo iniziato a pensare al concetto di community hub avevamo anzitutto un problema di terminologia, di definizione, ma anche di rappresentazione. Avevamo bisogno di un’espressione che tenesse insieme diverse direzioni e diverse necessità che questo tipo di luoghi esprimono e cercano di risolvere: un nome che ci (noi e le altre organizzazioni, gli altri luoghi che hanno collaborato alla stesura di una prima descrizione del fenomeno: Sumisura<sup>56</sup> a Torino, Avanzi - Sostenibi-

---

54. <http://www.communityhub.it/>

55. <http://kilowatt.bo.it/>

56. <http://www.sumisuratorino.it/home.htm>

lità per Azioni<sup>57</sup> e Dynamoscopio<sup>58</sup> a Milano) facesse sentire a nostro agio e parte di un percorso comune.

I motivi della nascita di un community hub sono diversi, tra cui “promuovere inclusione e coesione sociale, invertire il declino, intercettare l’intelligenza collettiva”. Anzitutto però è riconoscibile dei community hub una processualità comune, che ha a che fare con la necessità di intercettare comunità e farsi centro di smistamento di pubblici, utenti, fruitori, attivatori, dove gestire diverse anime e trovare un equilibrio armonico tra attività e livelli di coinvolgimento diversi. I community hub sono “hub” nel senso catacresizzato del termine: da mozzo della ruota di bicicletta a snodo del traffico aereo. Sono luoghi dove a partire da una o più community si opera la cosiddetta “cross fertilization” tra quelle stesse community. Da qui il titolo del position paper, *I luoghi puri impazziscono?* Una domanda che parte dalle considerazioni che faceva James Clifford (1988) a proposito dei “frutti puri” indagati (ma soprattutto ricercati) dagli etnografi - impazziscono, quei frutti, ma è solo un modo per dire che non esistono. Traslando nel nostro mondo, nella “modernità etnografica” dell’innovazione sociale non possono più esistere e soprattutto vivere dei luoghi fatti per una community sola, senza un’immanente (o realizzata) ibridazione degli intenti, degli utenti e delle azioni.

A questa riflessione aurorale per i community hub si unisce un altro obiettivo latente. Se i luoghi puri non esistono, la processualità non serve solo a fare incontrare diverse community, ma anche a fare emergere le energie necessarie a rendere quei luoghi vitali. I community hub sono collegati alla rigenerazione da questo punto di vista: non si tratta solo di esperimenti di riqualificazione urbana (di quartieri, di aree abbandonate o in disuso, di spazi di indecisione urbanistica), ma anche di rimessa in moto del volano delle frequentazioni, della vitalità urbana: i community hub sono “spazi di rigenerazione delle energie urbane”<sup>59</sup>.

Dietro alla nascita dei community hub e anche dell’urgenza di creare un dibattito nazionale attorno a essi c’è quindi uno stesso pensiero: mettere insieme punti di vista diversi, trovare gli strumenti per un arricchimento reciproco tra le esperienze, i talenti e le competenze, le energie urbane. C’è una valorizzazione “positiva” dietro a questi esperimenti; la scelta di fare una fenomenologia è collegata anche a questo. I punti di riferimento, le fenomenologie più famose e citate del novecento sono

---

57. <http://www.avanzi.org/>

58. <http://www.dynamoscopio.it/>

59. Vedremo tra poco come Kilowatt nacque, a Bologna, proprio con la missione di far emergere, portare in superficie le energie sommerse della città.

due, per lo meno nelle nostre coordinate intellettuali: quella celeberrima di Umberto Eco nei confronti di Mike Bongiorno (Eco, 1963) e gli altrettanto fondamentali saggi dei *Miti d'oggi* di Roland Barthes. In entrambi i casi si cercava di disinnescare gli automatismi nascenti della nostra cultura, l'ideologia realizzata, all'interno di un programma di critica della stessa poi ribattezzato "guerriglia semiologica" (Eco, 1973), cioè la decostruzione di miti contemporanei per creare una maggiore consapevolezza.

In questa sede vogliamo invece inaugurare una fenomenologia che non punta il dito verso un'ideologia nel suo mescolamento tra fenomeni popolari e strategie "alte"<sup>60</sup> ma che analizza un mondo che sta prendendo forma. Non una guerriglia semiologica, ma un tentativo di guardarsi da fuori e di conseguenza di sollevare altri sguardi verso di sé per capire sempre di più quanto quello che si sta facendo nei community hub è condivisibile e quanto invece parla ancora solo ai frequentatori dell'innovazione sociale. Guardarsi da fuori è difficile quando si è dentro un fenomeno in via di definizione. Partiamo dunque dalla nostra storia per mettere a punto i tratti distintivi del community hub (la fenomenologia) e comprendere le sfide per il futuro.

## Kilowatt e le Serre dei Giardini Margherita

C'era una volta la crisi, che si appiccica addosso anche se non la si vuole: la disoccupazione aumenta, il PIL non cresce, l'export si ferma, le aziende non assumono e le pensioni non ci saranno. Il mondo è liquido<sup>61</sup> ma ci siamo nati: noi "nativi della

---

60. "Era il periodo delle celebrazioni su Barthes e il prof. mi diceva come ovviamente Roland Barthes fosse stato l'ispiratore, con i suoi *Miti d'oggi*, di quella vera e propria rivoluzione culturale che è consistita nell'analizzare con concetti e strumenti della cultura "alta" oggetti e temi della cultura "pop" (o "di massa", come si diceva una volta). Ovviamente lui ne era stato profondamente influenzato e basta leggere proprio l'introduzione di Eco alle nuove edizioni di Apocalittici e integrati per rendersi conto di come non solo questo gesto barthesiano sia stato capace di cambiare radicalmente sia l'accademia che il modo di fare cultura, ma anche come quella volta tutto questo fosse uno vero e proprio scandalo, tanto che l'accademia si rivoltò contro questa attitudine con grande violenza. Ora però, cinquanta- sessant'anni dopo, questo modo di fare è invece diventato pura norma e un gesto che è stato rivoluzionario allora è oggi del tutto ordinario, tanto che forse si sente se mai l'esigenza di un po' di ritorno della cosiddetta "cultura alta" all'interno delle scienze umane." (Paolucci, 2016).

61. Concetto ben identificato e delineato da Zygmunt Bauman nei suoi scritti e messo in relazione alla crisi economica in Bauman e Bordoni (2015).

crisi” abbiamo imparato a nuotarci. Questa condizione ci è familiare, fa parte della nostra lettura del mondo, e in ogni caso ci piace ciò che in questo disordine si sta diffondendo: la condivisione, il cambiamento e l’evoluzione continua, il bisogno di inventarsi sempre attività nuove, l’appartenenza ad un gruppo valoriale oltre che fisico, la collaborazione, l’uso e non il possesso, la ricerca della felicità attraverso le relazioni. E allora un luogo fisico e un gruppo di persone con cui condividere una visione del mondo e della vita possono diventare la leva con cui sollevarsi di dosso questa narrazione negativa e immobilizzante che non ci appartiene.

Un luogo può essere infatti lo spazio protetto dove costruire un nuovo universo semantico, un nuovo racconto della propria esistenza; può diventare un punto di osservazione privilegiato dal quale mettere a fuoco le dinamiche sociali ed economiche che più ci stanno a cuore; può diventare un’occasione di timida sperimentazione di modelli alternativi e può diventare un centro di gravità per soggetti, esperienze, progetti che condividono la stessa visione e la stessa ricerca.

Kilowatt nasce su queste basi: come occasione per ripensare i modelli dominanti (di vita, di lavoro e di cittadinanza) che ci sono stati imposti; come occasione per provare a uscire dal tracciato in cui siamo nati; come atto politico di ricerca della felicità. In questo senso si inserisce all’interno di una visione generazionale sempre più diffusa che, come emerge dal Better Life Index<sup>62</sup> rilasciato dall’Ocse a maggio 2016, vede nella “soddisfazione” l’elemento a cui la nostra generazione dà più valore.

E così Kilowatt: perché ci vuole molta energia per cambiare una situazione data e per creare un immaginario in cui anche altri possano identificarsi, a cui contribuire e prendere parte attiva. Ci vuole molta energia anche per costruire nuovi canali di dialogo e collaborazione con la Pubblica Amministrazione, che non siano solamente top-down, autorizzativi o bipolari (pubblico-privato) ma che siano di co-progettazione, di co-costruzione e ibridi, basati su un principio di sussidiarietà orizzontale volto alla realizzazione dell’interesse generale<sup>63</sup>.

---

62. Il target che ha dato questa risposta ha tra i 25 e i 44 anni <http://www.oecdbetterlifeindex.org/>

63. È interessante constatare come la nuova legge di riforma del Terzo Settore mentre finalmente gli conferisce un ruolo ed un’importanza nella società, riprenda esattamente questi concetti per definirlo: “Per Terzo Settore si intende il complesso degli enti privati costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche e solidaristiche e che, in attuazione del principio di sussidiarietà e in coerenza con i rispettivi statuti o atti costitutivi, promuovono e realizzano attività di interesse generale anche mediante la produzione e lo scambio di beni e servizi di utilità sociale nonché attraverso forme di mutualità” (art. 1, comma 1°).

Lavoro, vita, benessere, collaborazione, mutualità, innovazione: queste le parole chiave su cui si sviluppa Kilowatt. Sperimentazione, prototipazione, testing e co-progettazione: questi gli strumenti con cui lavorare a Kilowatt.

Il progetto nasce nel 2012 da un gruppo di quattro persone che in quel momento erano tutte occupate in lavori stabili all'interno di organizzazioni tradizionali: un'agenzia pubblica, un'istituzione finanziaria, un'agenzia di comunicazione, un'organizzazione di rappresentanza. Nasce in uno spazio in centro a Bologna affittato privatamente e allestito a co-working dove la presenza di una cucina e di una zona relax sono elementi necessari a favorire convivialità e relazioni, l'organizzazione di cene mensili tra i co-worker sono le intuizioni che hanno permesso di generare quella coesione, quel rapporto fiduciario, quella partecipazione e senso di appartenenza che diventano gli *intangibles* necessari al funzionamento efficace di un gruppo di lavoro e alla diffusione di esperienze di innovazione aperta.

Il gruppo di fondatori cresce gradualmente nei quattro anni di attività, fino a giungere ai sette attuali, con un processo di emersione e autoselezione dalla community di riferimento, un moderno processo di affinità elettive basato sull'allineamento degli interessi, sulla volontà comprovata di investire tempo, competenze e risorse nel progetto, sull'emersione di leadership situazionali che, di fatto, hanno fatto crescere rami di attività di Kilowatt: dal co-working gemmano un asilo e un'area di attività legate all'educazione, un'agenzia di comunicazione e produzione audio-video, un'area ristorazione ed eventi, un'area consulenza e progettazione di processi partecipativi.

L'organizzazione di eventi gratuiti, informali, con un calendario co-progettato con i partecipanti è servito invece per allargare la rete esterna, aggregare persone, realtà, far emergere altre "energie sommerse della città" e metterle in relazione con gli spazi che in Italia stavano lavorando su tematiche e con strumenti simili: creare un discorso che da immanente diventa tangibile, comune. La creazione di una community di riferimento e il rafforzamento di una rete di relazioni ampie hanno permesso a Kilowatt di sperimentare in modo sempre più vasto e strutturato modelli organizzativi, strumenti di lavoro e di gestione dei gruppi di lavoro, approcci alla governance e al mercato non tradizionali e gli ha conferito una legittimità per dialogare con la Pubblica Amministrazione cittadina e le istituzioni a diversi livelli. Questo lavoro e questa ricerca di dialogo rispondono a una visione del fare impresa, da un lato, e della governance del bene pubblico dall'altro, di tipo collaborativo, la cui misura è il valore pubblico co-prodotto, in opposizione al tradizionale flusso top-down della catena del valore (AA.VV. 2016).

Senza questa prospettiva non si può comprendere la storia di Kilowatt e delle Serre dei Giardini.

Come nella lean startup descritta da Eric Ries (2011), dopo aver verificato la tenuta del modello nella sua versione più semplice (*minimum viable product*) e dopo aver consolidato una community di riferimento pronta a seguirlo, Kilowatt inizia a sviluppare il modello nella sua versione più complessa e articolata. Questa versione sofisticata, che si è realizzata (anche se la sua natura è di continua evoluzione) a Le Serre dei Giardini di Bologna, contiene esplose ed evolute tutte le caratteristiche e i principi di partenza, scremati o rafforzati dall'apprendimento avvenuto nella fase di sperimentazione.

Le Serre dei Giardini, l'hub dell'innovazione e della collaborazione di Bologna, sono state il banco di prova e di sperimentazione degli strumenti, dei modelli e della community che Kilowatt aveva costruito nei primi anni di attività.

Lo spazio viene concesso a Kilowatt grazie ad un bando, ed è un luogo dismesso dal Comune e dimenticato dalla città, bellissimo ma chiuso da anni, uno dei tanti non-luoghi nascosti nelle città, nel nostro caso all'interno del parco dei Giardini Margherita.

Per la realizzazione del progetto al gruppo iniziale di sette persone si aggiungono cinque soci finanziatori contribuiscono alla raccolta di capitale necessario a realizzare uno spazio polifunzionale vocato alla qualificazione del tempo lavorativo. Lo spazio ospita un co-working, un bistrot, un asilo, un orto gestito da una community<sup>64</sup> e un gruppo di acquisto, uno spazio formazione e conferenze, un palco ed uno spazio per eventi culturali, un arredamento da esterno ed un wifi aperto che lo rende uno spazio pubblico attrezzato. L'orto è biologico, così come le materie prime usate dal bistrot, l'asilo è a fianco dell'ufficio dove i genitori possono lavorare ed è stato co-progettato con genitori ed educatori perché rispondesse realmente alle esigenze di conciliazione e di genitorialità condivisa emerse.

Le Serre sono state progettate come ripensamento dello spazio pubblico e dei servizi pubblici: per questo tutti gli eventi culturali sono gratuiti, lo spazio è aperto 7 giorni su 7 e la comunità è coinvolta nella progettazione ed evoluzione dello stesso, vengono offerti servizi di supporto a chi ha un'idea d'impresa e spazi di espressione e lavoro a chi ha un progetto/attività che condivida i valori del luogo. Infine le Serre sono uno spazio di sperimentazione di innovazione aperta a forte valenza sociale, dove la cura delle relazioni permette di instaurare uno scambio fruttuoso e di libe-

---

64. La community ha un suo gruppo Facebook per facilitare le interazioni anche con coloro che non partecipano con la stessa costanza. Il gruppo è visitabile alla seguente pagina: <https://www.facebook.com/groups/OrtodelleSerre/> e al momento della stesura di questo volume contava 228 membri.

rare un'energia creativa che ha la capacità di ripensare l'esistente.

Con questa attività variegata e questo modello ibrido le Serre dei Giardini sono una forma di *community hub*, ossia un centro di riattivazione delle energie della comunità; e sono un *ecotono urbano* (concetto nato in seno alla permacultura: un ecotono è una soglia abitabile di passaggio tra due mondi, tra due ecosistemi), intento cioè a mettere in relazione soggetti e contenuti che tradizionalmente non dialogano, diventando così attore di coesione sociale.

## Fenomenologia di un community hub

L'elemento interessante – e ciò che accomuna l'esperienza di Kilowatt alle Serre dei Giardini a quella di altri luoghi che iniziamo a definire *community hub* – è che, in un tempo di contrazione delle risorse, di sfiducia verso i campi della politica e di erosione dei legami sociali, questi spazi (e modelli) segnano un orizzonte di trasformazione nei modi tradizionali di pensare e abitare la città, il mercato e i meccanismi di produzione del valore, ibridando fra loro diversi ambiti cruciali per le politiche delle nostre città: lo sviluppo locale, la rigenerazione urbana, la cultura, il welfare.

Di seguito proveremo a disegnare il filo rosso che unisce queste esperienze e a costruire, quindi, una fenomenologia del community hub che aiuti le istituzioni a definire politiche e azioni a supporto e la comunità a (ri)conoscerli, per contribuire al loro consolidamento e diffusione.

I community hub anzitutto mettono al centro la relazione persone-comunità. Lo fanno come tentativo di ritrovare significato in una società e in un mercato che ha tradito le promesse di salvezza e di crescita attorno a cui la modernità si è formata. Qui desideri, bisogni e competenze di ciascuno possono emergere, incontrarsi e aggregarsi, dando vita a nuovi legami e appartenenze sociali a vocazione soprattutto locale. Questo significa moltiplicare le occasioni di scambio, promuovere e intrecciare pratiche di prossimità, socializzare immaginari di futuro (e presente), competenze, idee e progetti, produrre innovazione, costruendo nuove narrazioni del mondo in cui viviamo.

I community hub aprono uno spazio simbolico di elaborazione di istanze collettive, capaci di produrre e orientare le opzioni di cambiamento. Per questo motivo il dialogo con le istituzioni locali è fondamentale, deve basarsi su obiettivi di co-produzione e governance condivisa, superando la tradizionale delega completa per imboccare invece la strada del ripensamento del welfare urbano in maniera partecipata (Iaione, 2012). Quest'ultimo diviene l'esito più alto di un processo di sviluppo di comunità, in cui la comunità si abilita ad aggregare variabilmente domanda

sociale e risorse per rispondervi, strutturandosi progressivamente come esperienza di innovazione sociale a committenza locale. Il processo inclusivo, orizzontale è infatti uno strumento di *empowerment* dell'individuo nella comunità. La co-creazione è in questo modo un processo di risveglio della stessa.

Abbiamo affermato che i community hub generano innovazione sociale aperta, poiché costruiscono relazioni e dinamiche di scambio che favoriscono la mutualizzazione dei bisogni di ricerca, la condivisione di competenze e risorse in modo estremamente orizzontale. Spesso essi nascono con queste capacità e ambizioni conaturate, radicate nella storia e nell'esperienza (spesso dal basso) delle persone che lo formano, ma per rendere l'esperienza duratura, sostenibile e replicabile è necessario trasformare quella che è un'indole in strumenti e competenze precise: gli strumenti sono quelli della co-progettazione, quelli che privilegiano gli approcci relazionali nel lavoro di gruppo; mentre le competenze sono quelle del community organizing e della gestione di processi decisionali e organizzativi collaborativi.

Avere gli strumenti e le competenze per presidiare queste dinamiche è un elemento necessario per la realizzazione del progetto, perché, come abbiamo visto sopra, i community hub sono centri di gravità per più comunità, per un quartiere e a volte per un territorio più vasto. La tensione che li rende presidio locale è data dalla capacità di coordinare di aggregare, ibridare, coordinare e infine creare le condizioni perché la risposta venga dalla comunità stessa, facendola sentire protagonista, valorizzando i talenti e le passioni oltre che le competenze di ciascuno, creando un universo semantico inclusivo e comune.

Questo risveglio della comunità in cui il community hub è inserito, dai risvolti e dalle opportunità molto ampie per ripensare la città e la gestione dei beni comuni, deve passare poi, secondo la nostra interpretazione del modello, anche attraverso un percorso di responsabilizzazione, nell'accezione di cura del bene pubblico e della comunità. Anche la responsabilizzazione ha degli strumenti, e sono quelli dell'*accountability*, della rendicontazione di impatto, della trasparenza, riletti e rivisitati grazie alle tecniche di storytelling, di attivazione e coinvolgimento. Questo è ciò che rende equilibrati e possibili i ruoli del pubblico e del privato rispetto alla costituzione e all'emersione di un community hub.

Altro elemento evidente in un community hub è lo spazio: spazio aggregante, identitario, spesso con una storia che viene riportata alla luce e valorizzata secondo i bisogni contemporanei. Fermarsi allo spazio però sarebbe un errore, così come fermarsi alla concessione di uno spazio può essere un problema. Lo spazio è necessario ma non sufficiente. Lo spazio è centro di gravità solo se esiste un allineamento con i tempi e gli strumenti. Gli strumenti sono già stati identificati; i tempi invece

sono spesso variabile esogena, sono i tempi pubblici di concessione o di autorizzazione o di riconoscimento. Il tenere insieme questi tempi con quelli delle attività, del coinvolgimento, dell'emersione di bisogni e quindi del generarsi di aspettative è la vera sfida, spesso taciuta. Se i community hub sono relazioni, le relazioni si basano sulla fiducia, sul mantenere le aspettative, sulla quotidianità dei gesti. Su questo le politiche pubbliche e l'amministrazione pubblica possono fare la differenza.

Lo spazio quindi racchiude gesti, incontri, attività, bisogni e servizi che rispondo ai bisogni. È fondamentale quindi pensarlo (e progettarlo) come luogo multidisciplinare, multiservizio, vivo durante tutto il giorno (e la notte).

Ciò che mette insieme questi pilastri fondanti, le dinamiche di community organizing e lo spazio, è l'aspirazione all'ibridazione, l'aspirazione alla contaminazione, alla "promiscuità": i community hub sono infatti ponti tra mondi, sono soggetti aggregatori e questo conferisce loro quella spinta innovativa, dinamica, vitale che li rende scintille di sviluppo locale. Essi esprimono la visione di un "ecotono urbano", un terreno di transizione fra logiche sociali e coerenze culturali di diversa provenienza, tra pubblico e privato, tra istituzionale e sociale, disegnano una generazione di senso plurale, sperimentando pratiche e negoziazione fra attori, suscettibile di pianificazione ma soprattutto di riorientamento dal basso del modello PDCA (*plando-check-act*).

Ma perché questa indole venga valorizzata al massimo, noi osserviamo come sia necessario che anche la governance sia coerente. Assistiamo infatti alla nascita di soggetti ibridi, con governance allargate e inclusive – che superano la dualità pubblico-privato per includere altri attori del territorio e soprattutto i cittadini – che si dotano di strumenti più commerciali per raggiungere i fini pubblici che si sono prefissati (nel senso di *publicness*, di interesse pubblico) che poi blindano all'interno di strutture cooperative o associative. Si tratta in definitiva di processi a "filiera mista", che esprimono un'attitudine reticolare e multidimensionale alla co-produzione di valore locale (attori, competenze, bisogni, risorse, spazi, ecc.) e di redistribuzione del valore a più livelli (sociale, culturale, economico, commerciale, ecc.).

La *cross-fertilization* che ne deriva e che conferisce quello stimolo creativo e innovativo è insieme visione e strumento di gestione. Richiede infatti una progettazione attenta delle attività e dei contenuti, confini permeabili all'entrata e uscita di nuovi soggetti, processi decisionali inclusivi e leadership situazionali. Si tratta degli ingredienti delle organizzazioni *bossless*, così poco presenti e valorizzate in Italia ma estremamente coerenti con un mondo privo di blocchi contrapposti a cui aderire, privo di ideologie e fortemente guidato dalle aspirazioni individuali.

## I prossimi passi

I prossimi passi che vogliamo qui riportare derivano dalle *sfide* che abbiamo esplicitato nel paragrafo dedicato del “position paper” citato all’inizio<sup>65</sup>.

Anzitutto è centrale la questione del rapporto tra i community hub e le politiche pubbliche che li dovrebbero accompagnare, sostenerle, affiancare. Non si tratta solo di una richiesta di sostegno, ma – al contrario – di una chiamata all’ascolto: i community hub possono fornire materiale (relazioni e sperimentazioni), in base al quale costruire politiche pubbliche. Essi sono luoghi di emersione di bisogni, desideri, rapporti, progettazione condivisa: sono luoghi di domanda per nuove policy, o per l’adattamento di vecchie policy a nuovi assetti.

I community hub possono diventare oggetto e carburante per nuove politiche pubbliche, sempre che in quelle sedi si superi la proverbiale divisione in settori che non comunicano e non si ibridano. La *cross-fertilization* di cui abbiamo parlato non può essere solo tra pubblico e privato: i community hub sono operatori e acceleratori di innovazione sociale aperta, ma quest’ultima presuppone che l’indicizzazione attraverso cui i settori delle pubbliche amministrazioni sono organizzati vada rinegoziata, o quantomeno resa porosa. Ci sono tante direzioni contemporaneamente esplorate da ogni community hub: essi devono poter anche diventare facilitatori di comunicazione tra i silos che la PA erge per ogni ambito di attività.

Ciò che però assume importanza cruciale in questa fase post-aurorale dei community hub italiani è dosare ogni passaggio mantenendo uno sguardo sia interno che esterno, di auto-riflessione. Da consulenti per le aziende, una delle prime cose che facciamo quando ci chiedono di lavorare sui valori delle organizzazioni in oggetto è fare un percorso di allineamento, dove la parola per noi non significa avere una direzione imposta, univoca e immutabile, ma piuttosto “*fine-tuning*”, quindi fornire a chiunque le chiavi per dare una propria interpretazione in base a un universo semantico comune, basato cioè su valori condivisi. In primo luogo, dunque, creare una comunità di pratiche significa anche trovare un linguaggio comune, momenti di incontro in cui disambiguare i passaggi, i nuovi concetti affrontati, affrontare le criticità attraverso il confronto.

Il movimento dei community hub deve diventare anzitutto un luogo dove testare servizi, fare sperimentazioni collettive, generare e distribuire valore. Il gruppo promotore nato da Bologna, Milano, Torino vuole estendersi a scala nazionale e capil-

---

65. Vedi “Le sfide: Un dialogo con le istituzioni, fondazioni, policy maker” in <http://www.communityhub.it/>

lare. Per farlo, per andare verso una rete di community hub, è necessario sentire costantemente il polso della coesione, della tenuta della comunità di hub e farsi supporto spaziale distribuito del *platform cooperativism* sia in fase di progettazione che di prototipazione di servizi, strumenti di accesso per la cittadinanza, confronto. Il dialogo è importante perché ci piacerebbe funzionasse con un approccio vicino alla *maieutica reciproca* teorizzata e applicata da Danilo Dolci, per liberare creativamente le peculiarità, le vocazioni: fare rete tra centri vuol dire trovare una dimensione dove ciascuno impara, ciascuno insegna, dove le specializzazioni emergano grazie all'interpretazione di una vocazione maieuticamente estratta dal contesto di appartenenza di passioni, di capacità e talenti.

Detto questo, tornando a una scala più locale, un altro passo che reputiamo molto importante è trovare una forma di inclusione nel movimento anche per quei centri che tradizionalmente, da decenni, si occupano di aggregare cittadinanza, al di fuori delle progettualità – e delle retoriche – dell'innovazione sociale: quei centri sociali, quei luoghi di cittadinanza e di prossimità che prestano servizio ai propri quartieri e che (come si sta sperimentando nelle case di quartiere a Torino) dobbiamo far dialogare con questo movimento di pratiche e di pensiero che stiamo costruendo.

Da loro vorremmo apprendere strumenti di continuità e presidio di servizi di prossimità. A loro, come alle amministrazioni e a chi avesse interesse per i community hub vorremmo trasmettere alcuni tratti metodologici di *community based design* e di innovazione sociale aperta che abbiamo compreso facendo e osservando l'azione delle sperimentazioni di co-progettazione e di innovazione di servizi messe in atto.

Imparare da sé, confrontarsi con le proprie comunità di riferimento per formalizzare casi di successo e renderli trasferibili: questo è il metodo di cui ci siamo dotati e che ci piacerebbe portare all'esterno e continuare a testare su di noi, per rendere quel margine aperto dagli hub (l'ecotono urbano) sempre più abitabile, capace di generare incontri ancora più inaspettati.



## CAPITOLO 9

# Stare sulla frontiera: il caso Laboratorio Urbano Aperto dei Chiostrì di San Pietro, Reggio Emilia<sup>66</sup>

di Matteo Rinaldini, Stefano Rodighiero e Alessandra Cataneo

Il presente capitolo tratta del caso del Laboratorio Urbano Aperto (LUA) di Reggio Emilia. Il Laboratorio Urbano, la cui progettazione è ancora in corso e che dovrebbe vedere la luce nel 2017, sarà focalizzato sull'innovazione sociale nell'ambito dei servizi alla persona. Tuttavia, se la collocazione spaziale del LUA e la sua mission generale sono state definite in ambito istituzionale declinando la linea d'intervento promossa dall'Asse 6 del POR FESR 2014-2020 sulla base delle strategie di rigenerazione urbana della città di Reggio Emilia e delle vocazioni culturali, sociali e produttive del territorio, la definizione della forma organizzativa del Laboratorio e l'identificazione del quadro dei possibili *assets* di attività sono state prodotte da uno studio di fattibilità caratterizzato dall'attivazione di un esteso processo di co-progettazione che ha previsto il coinvolgimento di numerosi stakeholder locali e gruppi di cittadini. È evidente, quindi, che nonostante l'input generativo del LUA sia di natura istituzionale, il metodo di progettazione del LUA ha seguito logiche *bottom-up* e in generale si propone come percorso di co-progettazione sperimentale e innovativo.

Nelle pagine che seguono sono descritte le linee strategiche in cui si colloca l'ideazione del LUA di Reggio Emilia e le principali fasi di ricerca attraverso cui si è sviluppato lo studio di fattibilità, dando conto del carattere innovativo dell'azione progettuale.

---

66. Il presente capitolo è frutto del più ampio progetto di ricerca coordinato da Fabrizio Montanari e che ha visto la partecipazione nel team di ricerca di Lorenzo Mizzau e di Cristian Massicot, oltre agli autori del presente capitolo. Si vuole ringraziare inoltre l'Assessora Valeria Montanari, Massimo Magnani, Nicoletta Levi e Chiara Testoni per la disponibilità e il sostegno.

## **POR FESR 2014-2020: orientamenti e aspetti della programmazione dei fondi strutturali in Emilia Romagna**

La politica di coesione europea fornisce il quadro di riferimento per raggiungere gli obiettivi prefissati dalla strategia Europa 2020: dalla creazione di posti di lavoro alla competitività delle imprese, dalla crescita economica allo sviluppo sostenibile per il miglioramento della qualità della vita dei cittadini europei. Si tratta del principale strumento di investimento dell'Unione Europea a cui, nel settennato in corso, sono destinati 352 miliardi di euro.

Il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR) è uno dei tre fondi di finanziamento con cui la politica di coesione si attua. In particolare, il FESR ha l'obiettivo di consolidare la coesione economica e sociale regionale investendo nei settori che favoriscono la crescita per migliorare la competitività e la creazione di posti di lavoro. Ogni regione, quindi, in collaborazione con Stati membri e Unione Europea elabora accordi di partenariato e programmi operativi che delineano priorità di investimento, assi e interventi da attuare.

Il Programma Operativo (POR) Regionale dell'Emilia-Romagna è il documento di programmazione che definisce strategia e interventi di utilizzo delle risorse comunitarie assegnate alla Regione dal FESR, nel quadro della politica di coesione, per la crescita economica e l'attrattività del territorio. Le risorse complessivamente destinate all'Emilia-Romagna per la realizzazione del Programma ammontano a 481.895.272 euro.

Il Programma si basa sull'individuazione di una serie di elementi attorno ai quali è costruita la struttura portante della strategia che sono:

- La ripresa di un percorso di crescita con il sostegno agli investimenti in ricerca ed innovazione, internazionalizzazione, nuova impresa;
- La centralità della Strategia regionale della ricerca e dell'innovazione (S3);
- L'innalzamento del rango dei territori attraverso una maggiore attrattività dei centri urbani e il sostegno alla coesione territoriale delle aree interne;
- La sostenibilità dello sviluppo che deve guidare gli interventi sia in termini di adozione di tecnologie che di opportunità per il settore green e clean.

La nuova programmazione 2014-2020 della Regione Emilia Romagna, si concentra sui sei priorità di intervento dette assi riportati nella seguente tabella.

**Tabella 1 - Le sei priorità di intervento del POR FESR 2014–2020 della Regione Emilia Romagna**

<b>Asse</b>	<b>Risorse (€)</b>	<b>%</b>
Ricerca e Innovazione	140.568.582	30%
Sviluppo dell'ICT e attuazione dell'Agenda digitale	30.094.764	5%
Competitività ed attrattività del sistema produttivo	120.473.818	25%
Promozione della low carbon economy nei territori e nel sistema produttivo	104.379.054	20%
Valorizzazione delle risorse artistiche, culturali ed ambientali	37.589.526	10%
Città attrattive e partecipate	30.013.716	6%
Assistenza tecnica	18.775.812	4%

Fonte: Regione Emilia Romagna

Gli assi riprendono gli obiettivi tematici per l'attuazione della Strategia Europa 2020 e le priorità della politica di sviluppo regionale attraverso la Smart Specialization.

L'Asse 6 – Città attrattive e partecipate – è l'emanazione regionale dell'Agenda urbana europea che riconosce alle città un ruolo centrale di snodo territoriale e prevede azioni sia di qualificazione del patrimonio culturale sia di promozione delle leve atte a favorire la partecipazione dei cittadini alle scelte strategiche della città, attraverso l'uso delle nuove tecnologie ICT. Gli obiettivi specifici di questo asse sono infatti l'incremento della partecipazione dei cittadini, lo sviluppo delle città attraverso l'ICT e la valorizzazione degli attrattori culturali rappresentativi dell'identità culturale delle città.

La strategia d'intervento di quest'asse si basa su un rafforzamento dell'identità delle aree urbane in grado di innescare processi di partecipazione di cittadini e imprese alle scelte strategiche della città e creare nuove opportunità di occupazione e inclusione. La Regione Emilia Romagna ha così designato nove Autorità urbane (le nove città capoluogo, più Cesena) come responsabili dell'attuazione delle strategie di sviluppo urbano sostenibile.

Gli spazi per dare attuazione alle strategie e agli obiettivi dell'asse sono i laboratori aperti. Si tratta di spazi attrezzati con soluzioni ICT avanzate in cui si sviluppano forme di confronto, cooperazione e collaborazione tra imprese, cittadinanza, terzo settore, università e mondo della ricerca e la pubblica amministrazione e, in generale, di tutti gli attori che hanno un ruolo significativo nella trasformazione della società dell'informazione nell'ambito urbano.

## **Il Laboratorio Urbano Aperto e le strategie del Comune di Reggio Emilia**

All'interno dell'ecosistema di innovazione multisettoriale che la Regione Emilia Romagna intende sviluppare tramite l'implementazione dell'Asse 6 del POR FESR, la città di Reggio Emilia è stata designata come punto di riferimento per le attività a tematizzazione più spiccatamente sociale. Questo primo inquadramento tematico è in linea con gli intenti strategici definiti dallo stesso Comune di Reggio Emilia. L'Amministrazione Comunale, infatti, sta ponendo particolare attenzione all'incentivazione di attività in grado di proporre innovazioni negli strumenti, nei metodi di lavoro e nei servizi erogati in tema di servizi alla persona, così da poter rispondere al meglio ai bisogni della comunità, oltre a rendere quest'ultima maggiormente partecipe nei singoli passaggi elencati. L'obiettivo è lo sviluppo di un welfare di comunità con cui poter innescare una diffusione delle responsabilità nel supporto alle vulnerabilità e nella risposta ai nuovi bisogni sociali del territorio, in un'ottica di intervento sempre meno centralizzato nelle mani pubbliche e sempre più incline ad accogliere istanze e contributi da soggetti di varia natura (terzo settore, mondo cooperativo, associazionismo, mondo imprenditoriale, comunità informali, ecc.). Di fatto, come affermato da Valeria Montanari, Assessora ad Agenda digitale, partecipazione e cura dei quartieri del Comune di Reggio Emilia, tali processi dovranno essere stimolati dal LUA tramite la sperimentazione e il rafforzamento di un patto pubblico-privato nel sociale che possa costituire una base per lo sviluppo futuro della città, oltre che un modello relazionale potenzialmente replicabile anche in altri settori e capace di attivare coinvolgimento "dal basso". Sempre nell'ottica comunale, il consolidamento di un tale modello si rende necessario date l'attuale esigenza dell'Amministrazione Pubblica di mettersi in discussione con la comunità: si tratta di un passaggio percepito come importante, ma che è al momento ostacolato da vincoli economici e strutturali vissuti nell'ambito pubblico.

Il focus appena descritto è strettamente legato a una storica vocazione del territorio reggiano, il quale evidenzia un orientamento all'ideazione e all'erogazione di servizi alla persona. Si tratta di una propensione che ha contribuito al radicamento di un patrimonio in termini di senso di comunità, senso civico e orientamento partecipativo. Infatti, come fatto notare dalla stessa Assessora Montanari, una delle forze della comunità reggiana è la presenza di una cosiddetta dimensione del "noi": si tratta di una peculiarità che dovrà essere valorizzata e rafforzata tramite il progetto del LUA. Il concetto di partecipazione diffusa e condivisa viene visto quindi come un tratto caratterizzante della "frontiera" reggiana: si tratta di un elemento sulle cui basi poter costruire una vera e propria comunità partecipante in grado di costruire soluzioni continuative nel tempo, che vadano oltre a

una logica di intervento “spot” su singole problematiche contingenti.

L'orientamento ai servizi alla persona non è l'unico tratto peculiare del tessuto reggiano. A esso si aggiungono altre vocazioni territoriali, come ad esempio l'educazione (in particolar modo l'educazione nella fascia 0-6 anni), l'innovazione tecnologica nell'ambito della meccatronica, la manifattura industriale e la produzione agroalimentare. Tuttavia, mentre questi ultimi ambiti sono già provvisti di propri poli strategici, da tempo centrali nella programmazione del Comune di Reggio Emilia, per i servizi alla persona si sente oggi la necessità di uno spazio che permetta di fare quadro tra le varie realtà esistenti. L'intervento presso i Chiostrì di San Pietro e la specializzazione del LUA vanno, dunque, anche in questa direzione: ossia, verso la creazione di un nuovo polo strategico, da integrarsi ai poli già esistenti.

Nella visione strategica del Comune, l'Asse 6 del POR FESR offre quindi l'opportunità per la creazione di un nuovo polo strategico identificabile con il centro storico, in cui andare a collocare la riqualificata area monumentale dei Chiostrì di San Pietro (con la loro attuale specializzazione culturale) e il nuovo Laboratorio Aperto (con il proprio focus sull'innovazione sociale nell'ambito dei servizi alla persona e sulla partecipazione attiva della comunità). Tale polo dovrà mettersi in connessione e in rapporto di sinergia con i poli già esistenti e con le loro specifiche tematizzazioni. Nello specifico, gli altri poli sono: il Centro Internazionale “Loris Malaguzzi” (nel quale la vocazione educativa reggiana trova spazio di ricerca e che ha rappresentato negli ultimi anni un importante snodo per l'immagine internazionale della città), il Parco dell'Innovazione presso le ex Officine Reggiane (costituito dal Tecnopolo e da altre aree in corso di riqualificazione, all'interno del quale prendono vita processi di innovazione industriale e di trasferimento tecnologico, con una particolare attenzione alla meccatronica) e con il Parco Industriale di Mancasale (visto come fulcro della vocazione produttiva del territorio).

L'integrazione dei poli sopracitati dovrà garantire una maggiore apertura internazionale del territorio reggiano, un ampliamento degli sforzi innovativi in campo digitale, uno stimolo allo sviluppo di network, community e processi di partecipazione attiva. Per ottenere tali risultati, il Comune intende mettere in campo una *Smart Specialization Strategy* focalizzata sulla valorizzazione delle competenze distintive del territorio reggiano (servizi alla persona, educazione, meccatronica, manifattura industriale). La focalizzazione su tali competenze ha l'obiettivo di fungere da traino per gli altri settori della società e dell'economia reggiana, innestando un forte orientamento all'innovazione e un ripensamento delle strutture produttive già esistenti. L'obiettivo è dunque quello di combinare lo sviluppo scientifico-tecnologico con il sapere cognitivo presente sul territorio, il tutto in una dimensione di innovazione in grado di fondarsi sull'identità culturale cittadina, sull'innovazione sociale, sulla

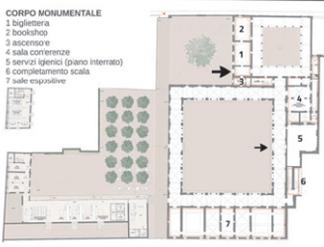
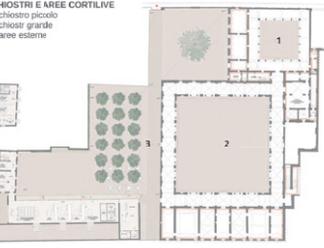
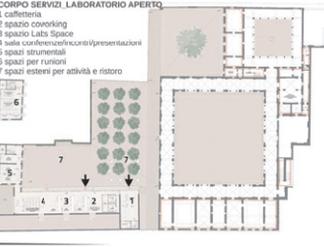
ricerca in ambito industriale e sul trasferimento di conoscenze. Come indicato dall'Assessora Montanari, l'adozione di tale strategia potrà permettere di gettare le basi per una transizione verso un nuovo modello economico in grado di rispondere con maggiore dinamismo agli attuali cambiamenti socio-economici e di rilanciare le diverse competenze della comunità.

Il centro storico detiene un ruolo nodale per l'attuazione di tale strategia. Esso si inserisce come collettore delle dimensioni più "soft", legate alla promozione culturale, all'attrazione dei talenti creativi, all'insediamento e allo sviluppo di nuovi servizi culturali e sociali, allo sviluppo dell'artigianato digitale e – in particolare, grazie al progetto del Laboratorio Aperto – all'innovazione sociale. Queste dimensioni sono viste dall'amministrazione cittadina come importanti snodi per il passaggio a un'economia maggiormente incentrata sulla conoscenza. La riqualificazione architettonica e funzionale dell'ex complesso benedettino si inserisce quindi in una visione volta a creare una duplice rete territoriale: una più vasta, che dovrà svilupparsi su una scala urbana e che, come già illustrato, dovrà coinvolgere i principali poli strategici cittadini. Un'altra, invece, più circoscritta dal punto vista territoriale – ma non per questo meno importante – che dovrà riguardare il centro storico. A tal fine, il Laboratorio dovrà essere uno spazio in rete e in integrazione (non in sovrapposizione) con altri spazi culturali e dell'innovazione che sono presenti in città.

Un ulteriore aspetto su cui puntare per poter innalzare il livello di attrattività delle città è la qualificazione e la promozione dei beni culturali presenti sul territorio. Questo è quanto dichiara la strategia dell'Asse 6 del POR FESR 2014-2020, ed è quanto viene ripreso dalla strategia urbana della città di Reggio Emilia. La scelta dell'ex complesso benedettino dei Chiostri di San Pietro come sito per il LUA va in tale direzione.

Sorto agli inizi del '500 e ampliato alla fine del secolo, il complesso mostra una struttura originale e un impianto scenografico che consta oggi di due edifici, il Chiostro piccolo e il Chiostro grande, circondati a loro volta da orti e cortili. I Chiostri recentemente restaurati, sono già un "contenitore" di esposizioni d'arte e manifestazioni artistiche, su tutti il Festival della Fotografia Europea, e come tale, un catalizzatore e un simbolo di identità collettiva della comunità reggiana. L'Amministrazione Comunale ha individuato nel complesso un sito di forte interesse proprio per la chiara vocazione di polo culturale-espressivo di rilievo internazionale da esso già assunta e tenendo conto delle sue caratteristiche strutturali, architettoniche e artistiche distintive. Un luogo quindi adeguato per essere un punto di riferimento per l'innovazione sociale, la creatività e la partecipazione; dalle potenzialità ottimali per estendere "l'effetto città" in centro storico facilitando la fruizione integrata di luoghi e servizi da parte dei cittadini e implementando la

**Tabella 2: Principali dati della ristrutturazione dei Chiostrì di San Pietro**

Piantine e prospetti	Obiettivi e costi del restauro e layout degli spazi del LUA
<p><b>CORPO MONUMENTALE</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 biglietteria</li> <li>2 bookshop</li> <li>3 ascensore</li> <li>4 sala conferenze</li> <li>5 servizi igienici (piano interrato)</li> <li>6 completamento scala</li> <li>7 sale espositive</li> </ol> 	<p>Il progetto di restauro migliorativo per i Chiostrì, ha quattro obiettivi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dotare il complesso, in particolare il complesso monumentale, di servizi per l'accessibilità (ascensore) e l'accoglienza (bagni)</li> <li>2. Rendere fruibili per tutto l'anno gli spazi al piano rialzato per eventi, convegni, mostre (riscaldamento, pavimenti, serramenti)</li> <li>3. Completare la sistemazione dei chiostrì e delle aree esterne da utilizzare come spazi pubblici per usi collettivi o semplicemente per il passeggio, la sosta, lo svago.</li> <li>4. Demolire e ricostruire i corpi di servizio da destinare a sede dei Laboratori Aperti.</li> </ol>
<p><b>CHIOSTRÌ E AREE CORTILIVE</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 chiostrì piccolo</li> <li>2 chiostrì grande</li> <li>3 aree esterne</li> </ol> 	<p><b>Costi dell'intervento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervento di restauro: 2.200.000 €</li> <li>• Laboratorio aperto: 1.250.000 € (3 anni)</li> <li>• Promozione: 300.000 € (3 anni)</li> <li>• Contributo RER: 3.000.000 €</li> <li>• Contributo comune: 750.000 €</li> </ul> <p><b>Inizio attività 2017</b></p>
<p><b>CORPO SERVIZI, LABORATORIO APERTO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 caffetteria</li> <li>2 spazio coworking</li> <li>3 spazio Late Space</li> <li>4 sala conferenze/corsi/presentazioni</li> <li>5 spazi strumentali</li> <li>6 spazi per riunioni</li> <li>7 spazi esterni per attività e ristoro</li> </ol> 	<p><b>Edificio ex novo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laboratorio aperto (piano terra): mq 402.53</li> <li>• Caffetteria (parte ovest piano terra): mq 176.80</li> </ul> <p><b>Totale: mq 579.33</b> (esclusi porticato e terrazza impianti al piano superiore pari a mq 95.20)</p> <p><b>Ex scuderia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Piano terra: mq 130.20</li> <li>• Primo piano: mq 114.65</li> </ul> <p><b>Totale: mq 224.85</b></p>

produzione e la diffusione culturale; ma anche per promuovere sistemi, modelli e messa in opera di progetti di innovazione sociale basati sull'*empowerment* della comunità; per sviluppare nuove iniziative imprenditoriali e occupazionali; per attivare possibili *spin-off* impresa-ricerca e per attrarre talenti creativi attraverso lo scambio di competenze e conoscenza; come pure per potenziare l'agenda digitale e promuovere reti d'innovazione nazionali e internazionali.

Lo spiega bene l'Assessora Montanari con l'immagine evocativa di una costellazione, che emergerebbe proprio grazie al LUA, cioè dal tratto unificante di un sistema "a stelle diffuse", ma ancora isolate, come quello dell'innovazione reggiana. Il LUA vuole essere quindi il collettore delle tante esperienze già in essere e orientate in tal senso, l'occasione per metterle a sistema, rilanciarle e potenziarle, per creare una massa critica capace di rendere l'innovazione in città permanente e come tale di influenzare il tessuto economico e sociale. (Tabella 2)

## **Il lavoro di ricerca: dall'elaborazione di un concept organizzativo all'attività di co-progettazione con la comunità**

Il progetto "Studio di fattibilità del Laboratorio Urbano dei Chiostrì di San Pietro", condotto da un gruppo di ricercatori di OPERA Research Unit dell'Università di Modena e Reggio Emilia, si è articolato in due fasi.

Nella prima fase, il lavoro di ricerca ha avuto l'obiettivo di sviluppare un concept di modello organizzativo per il LUA della città di Reggio Emilia che definisse:

- Le caratteristiche delle attività (*cosa si fa*) che dovranno essere realizzate al suo interno;
- Le forme di organizzazione e di governance (*come si fa*) più idonee per la sua gestione efficace ed efficiente;
- Le caratteristiche che dovranno essere possedute dal soggetto incaricato della gestione (*chi fa*).

Nella seconda macro fase, l'attività di ricerca ha avuto l'obiettivo di attivare un processo *bottom-up* di co-progettazione finalizzato a raccogliere tra i principali stakeholder locali e tra gruppi di cittadini idee e proposte per la definizione dei possibili *assets* di attività, cioè dei contenuti e delle modalità di attuazione del progetto LUA.

## **Il lavoro di ricerca: la fase di analisi**

Per raggiungere gli obiettivi della prima fase, lo studio ha previsto tre distinti step:

1. Analisi dello stato dell'arte
2. Identificazione delle variabili di progettazione organizzativa del LUA
3. Test delle variabili di progettazione organizzativa del LUA attraverso Analisi di benchmark e Interviste a testimoni privilegiati ed esperti.

Dato il carattere fortemente innovativo e in continua definizione dei temi del progetto, l'analisi dello stato dell'arte è stata condotta sulle banche dati accademiche più accreditate (EBSCO/Business Source Complete, Elsevier, ed EconLit) e quelle set-

toriali (come la Banca Dati del Sole 24 Ore), utilizzando specifiche keyword che permettessero di definire il campo d'azione all'interno di macro-temi quali 'social innovation', 'open innovation', 'end-user engagement', 'co-creazione' e 'co-progettazione'. L'analisi ha fatto emergere come nei modelli di policy urbana paradigmatici l'innovazione sociale sia un fenomeno fortemente *context dependent*, caratterizzato spesso da una componente tecnologica avanzata e capace di coniugare sviluppo economico e inclusione sociale, innovazione e formazione, ricerca e partecipazione, realizzando così una versione evoluta della cosiddetta "Quadrupla Elica" (Pubblica Amministrazione, Ricerca, Imprese, Cittadinanza) e sviluppando un ecosistema a supporto della creatività e del coinvolgimento di diversi policy maker nei percorsi di co-creazione di nuovi servizi, prodotti e infrastrutture sociali.

Il Laboratorio Urbano, in tal senso, può rappresentare un importante *asset* per un territorio svolgendo le seguenti funzioni:

- Ricombinatore di conoscenze, idee ed esperienze attraverso la gestione di flussi di conoscenza interni ed esterni;
- Gestore di processi multi-stakeholder e *gatekeeper* tra i diversi attori della Quadrupla Elica;
- Sostenitore dei processi di rigenerazione urbana attraverso un mix equilibrato di consumo e produzione culturale;
- Facilitatore della diffusione dei valori di fondo e della mission/policy del sistema locale in tema di innovazione sociale.

Successivamente all'analisi dell'attuale stato dell'arte, le attività di ricerca si sono focalizzate sull'individuazione e sulla validazione di alcune possibili variabili di progettazione organizzativa da poter declinare nel Laboratorio Aperto, al fine di tracciare il *concept* più adatto possibile rispetto alle peculiarità del progetto reggiano. A tal fine è stata effettuata un'estensiva mappatura delle principali esperienze attive a livello nazionale e internazionale nell'ambito dell'innovazione sociale, della partecipazione e del sostegno allo start-up di imprese a vocazione sociale. La mappatura e l'analisi ha coinvolto 60 realtà dislocate tra il territorio emiliano, nazionale e internazionale ed eterogenee tra loro sotto alcuni aspetti. Nello specifico, sono stati presi in considerazione: spazi di innovazione sociale, spazi e progetti di applicazione della metodologia dei Living Labs inserite nella rete europea ENOLL (European Network of Living Labs), acceleratori e incubatori di start-up orientate all'erogazione di servizi in ambito sociale. Sulla base di tale mappatura estensiva è stato selezionato un campione più ristretto di esperienze su cui condurre un'analisi più approfondita, facendo affidamento alla metodologia dell'*exploratory multiple case-study* (Yin,

1994). Aspetto rilevante di tale fase è stata la scelta di dare conto dell'eterogeneità osservata nel passaggio precedente, nonostante la riduzione numerica del campione di riferimento. Tale decisione è stata funzionale alla necessità di ottenere spunti per l'effettiva identificazione delle variabili di progettazione organizzativa da poter successivamente declinare nel progetto. In particolare, sono state individuate le seguenti variabili:

1. **Governance:** tale variabile concerne le scelte riguardanti le modalità di affidamento e di selezione del soggetto gestione dello spazio. Tali decisioni riguardano aspetti quali le modalità di affidamento della gestione dello spazio, i criteri di selezione del soggetto gestore e la definizione della relazione tra soggetto gestore e Comune.
2. **Attività da svolgere:** tale variabile raggruppa riguarda le scelte in tema di attività e servizi erogati (sia all'interno dello spazio fisico sia al suo esterno oppure online); fonti di ricavo scelte (implementazione di spazi di co-working, di luoghi di ristorazione o di altre attività profit di vario genere); scelta di "temi pilota" su cui far convergere parte delle attività.
3. **Layout degli spazi:** questa variabile riguarda l'ambiente fisico e socio-organizzativo e raggruppa tutte le caratteristiche degli spazi che possono influenzare le specifiche attività offerte, oltre che le relazioni, le modalità con cui vivere e sfruttare gli ambienti a disposizione e i processi di *cross-fertilization* tra le diverse competenze ed esperienze.
4. **Modelli di engagement con l'esterno:** questa variabile concerne le decisioni da intraprendere in termini di modalità di coinvolgimento degli attori formali e informali presenti nell'ecosistema locale (e non solo).

Una volta identificate tali variabili di progettazione organizzativa si è passati alla loro validazione. Tale processo si è articolato su due dimensioni parallele:

1. **Analisi di benchmark** effettuato su alcuni casi estrapolati dal campione risultante dalla prima fase di mappatura. Nello specifico, sono stati scelti i progetti e gli spazi ritenuti più rappresentativi. L'analisi è stata condotta tramite una metodologia qualitativa (interviste, visite sul luogo, analisi dei siti internet e di documenti di fonte primaria o secondaria e così via). I casi oggetto di questa fase di *benchmarking* sono descritti nella tabella in qui di seguito (Tabella 3).
2. **Interviste a testimoni privilegiati ed esperti** che hanno coinvolto *practitioner* e studiosi attivi nell'ambito dell'innovazione sociale e hanno avuto luogo parallelamente all'analisi di *benchmark* con lo specifico scopo di ottenere un'efficace triangolazione delle fonti (Yin, 1994).

**Tabella 3. Casi individuati per l'analisi di benchmark**

Nome	Città	Composizione della governance	Descrizione
<b>FabriQ</b>	Milano	<b>Promotore:</b> Comune di Milano <b>Gestori:</b> Fondazione G. Brodolini; Impact Hub	Spazio situato a Quarto Oggiaro e attivo nel campo dell'innovazione sociale.
<b>Kilowatt</b>	Bologna	<b>Promotori e gestori:</b> Kilowatt Società Cooperativa; Kilowatt Srls; Associazione Kilowatt	Progetto di co-working e acceleratore di idee. È attivo negli ambito dello sviluppo sostenibile, della comunicazione digitale e della creatività.
<b>Open Incet</b>	Torino	<b>Promotore:</b> Comune di Torino <b>Gestore:</b> ATI guidata da Fondazione G. Brodolini	Spazio di open innovation situato in un'area industriale riqualificata, la cui è ambizione è di porsi come riferimento per Torino e l'Italia.

Fonte: nostra elaborazione

## Il lavoro di ricerca: la fase partecipativa

La seconda macro fase del lavoro di ricerca si è concretizzata in un percorso partecipato di coinvolgimento di stakeholder e gruppi di cittadini che, nell'impianto del progetto, è stata concepita come complementare alla precedente<sup>67</sup>. Se infatti la *benchmark analysis* e le interviste a testimoni privilegiati rappresentavano un percorso d'indagine più strutturato e "guidato", utile da una parte alla verifica delle variabili organizzative individuate e dall'altra ad attivare competenze tecniche e relazionali con soggetti esterni al territorio reggiano per intercettare nuove tendenze sui temi dell'innovazione sociale; questo secondo passaggio si è caratterizzato invece per un approccio *bottom-up*. Aprendo un confronto con stakeholder e cittadini, l'obiettivo di questa parte dell'indagine è stato quello di far emergere idee progettuali, punti di vista, segnalazioni, bisogni o necessità di settore, per delineare uno stato dell'arte realistico delle dinamiche economiche e sociali del territorio reggiano e per co-costruire con la comunità, in collegamento allo scenario delineato, il quadro dei possibili *assets* di attività del Laboratorio Aperto. Il fine perseguito in questo modo rispecchia l'intento programmatico della strategia urbana sopra accennato: attivare una visione di innovazione legata al territorio, sinergica rispetto alle sue eccellenze

67. La parte di ricerca che ha visto il coinvolgimento di gruppi di studenti è stata condotta da Kilowatt in collaborazione con il prof. Christian Iaione.

e quindi con buone possibilità di ricadute positive su tutta la collettività una volta implementato.

Anche questa fase del lavoro di ricerca, come la precedente, ha utilizzato una metodologia qualitativa che, per la parte di coinvolgimento degli stakeholder, si è realizzata attraverso interviste, mentre per la parte di coinvolgimento dei cittadini ha implementato workshop, focus group e attività di animazione culturale. Le interviste condotte, oltre a raccogliere proposte, hanno rappresentato anche uno strumento utile di informazione-mirata sul progetto, stimolando una prima partecipazione diretta di cittadini e dei rappresentanti della comunità reggiana e un tramite per aumentare il loro commitment e la loro identificazione nel progetto.

Le interviste con gli stakeholder del territorio hanno interessato 36 rappresentanti di 27 istituzioni e realtà di punta del territorio reggiano, attive sui temi della *social innovation*, del welfare diffuso e dell'innovazione. Le interviste sono state costruite in modo da poter raccogliere idee, considerazioni e opinioni su diversi aspetti del progetto del LUA. La restituzione di un ampio ventaglio di possibili idee progettuali da ospitare all'interno dei Chiostrì di San Pietro, indicazioni dettagliate sui possibili metodi di lavoro e l'indicazione di ambiti tematici da rendere operativi rappresentano l'esito più importante di questa fase del lavoro di ricerca; ma non l'unico. L'indagine ha fornito anche una cartina di tornasole rispetto al grado di conoscenza del progetto e al grado di apertura, in termini di disponibilità, dei soggetti ascoltati di prendere attivamente parte alla messa in opera del LUA. In tal senso l'analisi ha rilevato un *sentiment* positivo e di generale apertura degli intervistati. Le interviste agli stakeholder hanno inoltre individuato potenziali criticità e possibili rischi da evitare nell'implementazione del Laboratorio Urbano Aperto. Sono emersi ad esempio timori rispetto alla possibilità di duplicazione di progetti cittadini esistenti o rispetto alla possibile distribuzione a pioggia, quindi dispersiva e non mirata, dei finanziamenti.

Le interviste hanno poi raccolto considerazioni sui possibili soggetti da coinvolgere nell'iniziativa, sia rispetto a ruoli di coordinamento, conduzione e gestione delle attività, sia rispetto ai target di utenza e beneficiari a cui rivolgere le azioni. Su questo punto è emerso chiaramente che il LUA deve essere innanzitutto uno spazio dei e per i cittadini, intesi sia come individui, sia come parte della comunità. Da un lato infatti essi sono "esperti per esperienza", cioè portatori di una competenza e una consapevolezza significativa, acquisite o come utenti o per i ruoli di cura svolti all'interno delle reti sociali di cui sono parte, di cui è impossibile non tener conto nei processi di riscrittura e soprattutto di co-progettazione dei servizi alla persona. Dall'altro, i cittadini sono anche membri di un gruppo ampio, che necessita di uno spazio di aggregazione per lo scambio, la creazione, la condivisione e la circolazione

di idee e di sentimenti collettivi. Secondo gli stakeholder, quindi, è proprio a partire dalle idee e dai bisogni espressi dalle persone comuni che devono prendere forma processi di innovazione sociale all'interno del LUA. Successivamente le proposte dei cittadini possono diventare azioni e progetti concreti attraverso la sinergia con i soggetti della società civile e l'istituzione pubblica, e con anche il coinvolgimento e il contributo delle imprese del territorio, essere ispirazione per la creazione di nuova occupazione e nuove competenze diffuse. Le interviste hanno infine cercato di stimolare la riflessione degli stakeholder sull'identificazione delle vocazioni e delle eccellenze territoriali da cui partire per la definizione dei contenuti, degli ambiti tematici e delle attività da implementare all'interno del LUA. Dall'analisi incrociata delle dichiarazioni sono emersi quattro filoni identitari: educazione, qualità della vita, food, creatività e cultura. Si tratta di ambiti che gli stakeholder hanno indicato come significativi e importanti per l'identità del territorio e della città proprio per la loro capacità, nei decenni passati, di saper esprimere le istanze e i bisogni più forti della collettività reggiana e di saper radunare al loro interno le forze più vivaci della comunità esprimendo, attraverso alleanze ampie e la partecipazione delle persone comuni, risposte adeguate e soluzioni innovative per la città sul piano sociale, culturale e imprenditoriale.

Converge sulla visione emersa dal basso sul LUA anche l'Assessora Montanari la quale, come regista politico dell'operazione, propone quattro possibili *assets* operativi proprio a partire dai filoni tematici emersi dall'analisi incrociata e dal lavoro partecipativo realizzato con la città. Impresa culturale, osservatorio d'impatto, cooperativa di comunità locale e formazione possono essere, a suo avviso, i quattro pilastri su cui fondare e consolidare un luogo che pone al centro la persona, i cittadini, i reggiani. Il LUA, afferma l'Assessora, deve diventare un luogo che può trarre dalla produzione culturale la cifra identitaria del territorio reggiano a riprova che con la cultura non solo "si mangia", vale a dire ci si sostenta economicamente, ma si evolve come comunità. Ancora, il Laboratorio Urbano Aperto può essere un luogo di ricerca e sperimentazione che attua strategie di *data-driven decision making*, in grado di incrociare in modo raffinato i dati e le informazioni sul territorio e, attraverso la loro interoperabilità, di indicare soluzioni percorribili. Il LUA come occasione per rinnovare e ampliare il patto pubblico-privato, per creare quindi alleanze ampie capaci di integrare i modelli sociali ed economici vigenti con soluzioni diverse, nuove e integrative. Il LUA, infine, deve essere il luogo per ridefinire il *framework* per la formazione in prospettiva open innovation, per rendere cioè la formazione non solo un momento di approfondimento, ma anche di creazione di competenze nuove che possono scaturire dalla contaminazione tra ambiti e soggetti finora tra loro distanti.

## Conclusioni

I processi di innovazione (in qualsiasi ambito e di qualsiasi natura) sono lunghi, spesso non lineari, incerti e soprattutto complessi. Durata, incertezza e complessità aumentano nel momento in cui ad uno stimolo istituzionale finalizzato ad introdurre dinamiche innovative si accompagna l'attivazione di un percorso di co-progettazione allargata a stakeholder e cittadinanza come quella illustrata nelle pagine precedenti. L'inclusione e il coinvolgimento di soggettività "altre" rispetto ai principali promotori dell'intervento di innovazione può aumentare le potenziali ricadute del progetto, ma al tempo stesso rende anche più impegnative la gestione della progettazione prima e dell'implementazione poi, richiedendo l'adozione integrata di diversi approcci di analisi e intervento.

La dinamica partecipativa (se implementata efficacemente) permette di generare un processo di responsabilizzazione diffusa e di allargare la progettazione e la condivisione degli obiettivi. In questo senso il coinvolgimento degli stakeholder e dei cittadini nel percorso di co-progettazione esposto nei paragrafi precedenti offre spunti interessanti; in particolare esso non è da intendere come una formula semplificatrice del processo decisionale su "come il LUA debba essere organizzato" e su "cosa il LUA debba produrre", ma è da assumere come alimentatore della complessità delle decisioni. E non c'è dubbio sul fatto che l'Amministrazione Comunale di Reggio Emilia abbia accettato la sfida della complessità, ritenendola evidentemente un passaggio ineludibile se l'ambizione è quella di generare nel territorio processi di innovazione sociale condivisi e sostenibili.

Se la partecipazione e la co-progettazione offrono indubbi vantaggi in termini di generazione di idee innovative e maggiormente *embedded* nel contesto socio-economico di riferimento, pare opportuno osservare anche alcune criticità che esse pongono. Ad esempio, anche i più estesi processi co-partecipati non evitano rischi e patologie tipiche dei fenomeni organizzativi e proprio a tali rischi diventa necessario prestare particolare attenzione. Uno su tutti il fenomeno del *group-think*, ben conosciuto dagli studiosi delle organizzazioni e che gli *innovation studies* hanno da tempo individuato come una delle cause ricorrenti del fallimento dei processi di innovazione. Nonostante questi potenziali rischi, il metodo implementato nel caso del LUA di Reggio Emilia sembra indicare che le istituzioni locali hanno colto un aspetto costitutivo delle azioni di innovazione sociale, la cui sottovalutazione rischierebbe di comprometterne l'effettiva realizzazione: il carattere aperto e relazionale a partire dalla sua progettazione. Anche in questo senso l'aumento del tasso di complessità è un prezzo che vale la pena pagare.

## CAPITOLO 10

# Il *living lab* come strumento partecipativo di innovazione sociale, tecnologica ed economica: alcuni casi studio internazionali

di Chiara Testoni

“Il termine innovazione sociale può avere molti sensi. Infatti può significare un’innovazione “socializzata” che crea nuovi sapere tecnici o organizzativi; ma anche un’innovazione “sociale”, ossia un approccio pragmatico ai problemi sociali, che applica tecniche manageriali per risolvere problemi nel presente (...) Innovazione sociale implica anche l’impiego di nuove tecnologie e soprattutto di nuove forme organizzative, dove l’organizzazione dal basso convive con una “socialità di rete” e dove le stesse relazioni sociali diventano strumenti da mobilitare nell’attività imprenditoriale; dove nel bene e nel male le differenze fra vita lavorativa, vita politica e vita privata tendono a scomparire” (Murray, Caulier Grice e Mulgan, 2011: 2).

Il concetto di innovazione sociale ha un duplice carattere in quanto presuppone da un lato risposte concrete a bisogni sociali insoddisfatti dai consueti strumenti di mercato (nell’accezione di “innovazione sociale”) e dall’altro un aumento di competenze cognitive e operative da parte della comunità (“innovazione socializzata”): in pratica, la “creazione diretta” – l’*output* dell’innovazione, ovvero il servizio prodotto – e la “creazione indiretta” di valore sociale – l’aumento di capacità degli individui grazie a un processo collettivo di apprendimento, mutuo insegnamento e nuove modalità di collaborazione e decisione (*empowerment*) – sono aspetti intersecati nei processi di innovazione sociale (Murray, Caulier Grice e Mulgan, 2011).

L’innovazione sociale presuppone una visione di sviluppo del sistema economico e sociale di un territorio che fa leva sulla sinergia di una pluralità di soggetti (Pubblica Amministrazione, stakeholder economici, Terzo Settore, mondo della ricerca, utenti finali): la dimensione partecipativa, collaborativa e multi-disciplinare, la condivisione delle strategie in una logica *user-driven* piuttosto che *expert-led*, l’elaborazione dei progetti secondo una modalità partecipata “dal basso” in cui tutti gli operatori svolgono un ruolo parimenti strategico, la formulazione delle soluzioni in riferimento a casistiche particolari e locali piuttosto che alle logiche del mercato

globale sono aspetti strettamente correlati ai processi di innovazione sociale e ampiamente sostenuti dalla Comunità Europea (Commissione Europea, 2014).

Uno degli strumenti strategici per promuovere innovazione socio-economica e sviluppo tecnologico attraverso modalità partecipative e collaborative tra diversi attori coinvolti è rappresentato dalla metodologia del *living lab*.

La nozione di *living lab* (*living laboratory*) è diffusa ormai da anni: dalle teorizzazioni presso il MIT (Bergvall-Kåreborn et al., 2016) e dalle prime applicazioni nei paesi scandinavi (Alcotra Innovations) oggi la metodologia è ampiamente diffusa a livello internazionale<sup>68</sup>. In sostanza, un *living lab* è una **metodologia di co-progettazione, ricerca e sperimentazione** che presuppone il coinvolgimento multidisciplinare di diversi attori (Pubblica Amministrazione, centri di ricerca, investitori, associazioni e utenti finali) allo scopo di ideare, testare e sviluppare beni, prodotti e servizi e, più in generale, “valori” sostenibili (Bergvall-Kåreborn, Ihlström Eriksson, Ståhlbröst, Svensson). Attraverso la sinergia tra i diversi attori coinvolti, il *living lab* favorisce da un lato l’“innovazione sociale” grazie alla produzione di beni e servizi non presenti sul mercato e dall’altro l’“innovazione socializzata” promuovendo l’accrescimento delle competenze dell’utente finale inteso come protagonista attivo nella co-ideazione e nel perfezionamento del prodotto.

Indipendentemente dagli ambiti operativi, un *living lab* è caratterizzato da alcuni **elementi essenziali e distintivi** che lo contraddistinguono, quali applicazione/ validazione della ricerca in scenari di vita reale e conseguente ruolo da protagonista dell’utente finale, innovazione aperta, interesse economico dei *partners*, sostenibilità ambientale, sociale ed economica (Bergvall-Kåreborn, Ihlström Eriksson, Ståhlbröst, Svensson). Particolarità del *living lab* è poi la vocazione esplicita al dibattito “competitivo”: il dialogo tra le parti non viene percepito come semplice occasione di intermediazione e conciliazione ma anzi come scambio in una vera e propria “arena” dove le parti volontariamente aspirano a un’egemonia rispetto alle altre, secondo una formula competitiva e “agonistica”. Il concetto di “disegno partecipato” è inteso come una “polifonia” di voci, tra loro differenti per estrazione e finalità, che si incontrano per trasformare l’antagonismo in agonismo, il conflitto in disputa costruttiva (Bjorgvinsson, Ehn e Hillgren, 2010; 2012).

Ulteriore caratteristica è infine la chiara visione strategico-imprenditoriale. Il coinvolgimento attivo dell’utente finale non sottende solo l’intenzione, vagamente “mo-

---

68. Da tempo, per coordinare le numerose esperienze sviluppatesi negli anni, è attiva ENOLL (*European Network of Living Labs*), una rete europea di *living labs* che oggi conta un esteso numero di membri effettivi, aderenti e associati: [www.enoll.eu](http://www.enoll.eu)

ralistica”, di una maggiore democratizzazione nell’*iter* di produzione industriale ma soprattutto l’esigenza di garantire il successo dell’investimento, minimizzando i rischi di possibili fallimenti derivanti da analisi di mercato impositive e autoreferenziali che esulano dagli effettivi bisogni dell’utenza.

Il metodo del *living lab* è applicabile ai più differenziati ambiti tematici: da quelli vocati alla diffusione di prodotti industriali e sistemi digitali altamente performanti, a quelli finalizzati a esplorare nuove potenzialità di innovazione socio-economica in un determinato territorio attraverso la valorizzazione del capitale umano, l’affermazione dell’identità culturale e dello spirito imprenditoriale della comunità locale.

Tra i numerosi ambiti tematici di *living labs* attualmente diffusi a livello internazionale, emergono – con le dovute semplificazioni – sostanzialmente due principali “linee d’azione”.

La prima ha una vocazione prettamente “immateriale” ed è connessa all’ideazione e produzione di servizi e prodotti in cui le tecnologie digitali svolgono un ruolo di supporto determinante o sono esse stesse l’obiettivo prioritario dell’azione progettuale: è il caso di iniziative promosse e coordinate da enti pubblici, centri di ricerca, società di media e imprese specializzate nel settore delle ICT che riconoscono agli strumenti digitali un ruolo di strumento irrinunciabile per la costruzione delle relazioni tra persone e tra persone e territorio.

La seconda, con una più spinta attenzione ai caratteri “materiali” e tangibili degli ecosistemi urbani, è invece finalizzata a promuovere la rigenerazione fisica e socio-economica di luoghi dall’identità “latente” o degradati: le ICT vengono intese come strumenti interattivi in grado di veicolare l’interesse e le vocazioni espressive degli utilizzatori ma funzionali all’attuazione di processi più strutturati di confronto dialettico tra le parti sociali e alla ricostruzione di una possibile coesione tra la comunità e il suo territorio.

Di seguito, a titolo illustrativo e non esaustivo, sono riportati alcuni esempi di recenti esperienze internazionali afferenti i due modelli interpretativi sopra indicati.

### ***Living labs* e ICT: non “solo” tecnologia**

Contrariamente all’assunto degli anni ’90 che presagiva, con l’esplosione di internet, l’annullamento delle distanze e delle connessioni tra persone e luoghi, oggi la rete non sta “uccidendo” le città e le relazioni umane ma le sta radicalmente trasformando (Ratti, 2012): grazie all’innovazione tecnologica, le infrastrutture digitali finiscono per permeare nel profondo la vita quotidiana consentendo

collegamenti immediati, elaborazioni dati e accessi a servizi e informazioni erogati in tempo reale da sistemi operativi sempre più performanti. Il ricorso alle *Information & Communication Technologies* (ICT) è dunque un must irrinunciabile per amministratori e investitori che intendano stare al passo con le dinamiche socio-economiche del nostro tempo (Di Biase, 2012; Komninos, 2002; Mitchell, 1999; Moss Kanter e Litow, 2009).

In generale, per promuovere beni e servizi sempre più innovativi e processi di *marketing* efficienti, uno strumento oggi diffuso in ambito internazionale è rappresentato dai *living labs*, nell'ambito dei quali le ICT fungono da strumento strategico per attuare concreti processi di innovazione al contempo sociale, tecnologica ed economica.

### Helsinki (Finlandia)

I servizi alla persona sono una priorità ad Helsinki dove, da tempo, opera *Helsinki Living Lab*, una rete di *living labs* attivi in tutto il territorio della regione metropolitana della capitale. I progetti, sviluppati in sinergia con *stakeholders* provenienti dal mondo imprenditoriale, istituzionale, della ricerca, sono finalizzati all'ideazione, realizzazione e commercializzazione di prodotti e servizi digitali innovativi sulla base di un approccio co-creativo focalizzato sull'utilizzatore finale. L'organismo Forum Virium Helsinki, membro della rete *Helsinki Living Lab* dal 2007, ha attivato nel tempo numerose iniziative inerenti le aree tematiche di benessere, *public procurement*, nuovi media, *smart cities*.

Nel campo del benessere i progetti riguardano lo sviluppo di servizi digitali per promuovere la salute dei cittadini con particolare riferimento agli anziani e ai giovani. Il programma *Collective School and Innovative Services*, finanziato da fondi europei e attivato in diverse città (Helsinki, Turku e Lappeenranta), è stato finalizzato a promuovere il senso di comunità nelle scuole attraverso servizi digitali che prevedessero il coinvolgimento degli studenti: tra le iniziative, rientra il progetto "Idealinko", uno strumento creato per mettere gli studenti in condizioni di proporre iniziative creative. I soggetti coinvolti nel progetto, avviato in alcune scuole pilota delle tre città, erano studenti e personale docente, genitori e imprese. Nella città di Lappeenranta, l'obiettivo era realizzare una piattaforma digitale per la pubblicazione di un notiziario della comunità scolastica e la formazione di una rete comunicativa tra scuola, genitori e soggetti interessati; a Turku, lo scopo era sviluppare un canale comunicativo via *internet* per bambini e adolescenti, attraverso il quale le scuole e gli asili potessero comunicare tra loro in merito alle attività scolastiche quotidiane. Il programma *Apollon (Advanced Pilots of Living Labs Operating in Networks)*, finan-

ziato da fondi europei, ha inteso sviluppare nuove tecnologie per consentire alle persone anziane di continuare a vivere nelle loro abitazioni per il maggiore tempo possibile. Attraverso l'aiuto di *touchscreens* il gruppo selezionato di anziani (una ventina), con ruolo di primi sperimentatori, poteva connettersi direttamente da casa con centri di assistenza, ricevere istruzioni e informazioni. Attraverso il video, l'operatore poteva valutare reali condizioni di emergenza e agire in pronto intervento.

L'area di progetto *innovative public procurement* di recente compresa tra le attività di Forum Virium supporta la riforma dei servizi erogati dagli Enti Pubblici, alla luce dell'esigenza di individuare nuove forme di cooperazione tra comuni, utenti e fornitori di servizi. I primi progetti attivati riguardano i servizi legati al benessere e il *pre-commercial procurement*. Il progetto *Silver* ad esempio mira a definire e diffondere una procedura standardizzata di *pre-commercial procurement* applicabile e replicabile nelle diverse realtà europee.

Nell'ambito dei nuovi media i progetti coordinati da Forum Virium si propongono di produrre nuovi mezzi di comunicazione digitali. Il progetto *Stadi.Tv* ad esempio riguarda un media elaborato dai residenti di Helsinki in sinergia con professionisti del settore e aperto a tutta la comunità. Il canale multimediale, visibile *online*, per TV e sul cellulare, è specializzato in argomenti di stretto interesse per la città, nell'ambito dei quali tutti i soggetti interessati sono chiamati a condividere contenuti e proposte attraverso una partecipazione attiva tramite *workshops* digitali. Il sistema si avvale di un *team* giornalistico e i *partners* contribuiscono alla produzione dei contenuti sotto forma di *reports* e *social video*.

Nel campo delle *smart cities* le attività promosse da Forum Virium sono rivolte a sviluppare servizi digitali per rendere più agevoli la vita e la mobilità in città. In particolare le azioni sono focalizzate sulle "tecnologie ubique", integrate costantemente nella vita quotidiana attraverso oggetti e strumenti di uso comune (tra cui il cellulare): i servizi offerti riguardano informazioni sul traffico, l'accesso a *open data*, la possibilità di implementazione dei servizi da parte di utenti e imprese. I progetti pilota sono testati nell'area metropolitana di Helsinki. Il progetto *CitySDK* ad esempio riguarda la sistematizzazione di un *toolkit* per servizi digitali urbani tra cui sistemi interoperabili, linee guida e *standards* di utilizzo, in modo da consentire un più facile *know – how* da parte della comunità di utenti, investitori, enti pubblici. Il progetto intende istituire un'interfaccia tra le città e si focalizza sugli ambiti operativi di partecipazione, mobilità e turismo. Il progetto *Helsinki Region Infoshare* riguarda la diffusione di un sistema di *open data* attraverso l'implementazione di un servizio *online* con il quale è possibile reperire gratuitamente, da parte di pubbliche amministrazioni, università, centri di ricerca, cittadini, informazioni sull'economia, l'occupazione, le politiche in corso relativamente alla regione metropolitana di Helsinki.

## Malmö (Svezia)

Malmö *Living Lab* è stato istituito nel 2007; ad oggi sono stati intrapresi circa 30 progetti con un coinvolgimento di oltre 300 soggetti e 18 imprese e associazioni. Tra i recenti progetti di *living labs* si cita, ad esempio, *The Stage*, operativo nei campi di produzione culturale, innovazione dei media e integrazione sociale. Il *living lab* coinvolge piccole-medie imprese, in sinergia con enti di ricerca e compagnie di *design*, per sviluppare una rete di relazioni e di collaborazioni finalizzate alla produzione di attività, eventi e servizi culturali (editoria, *design*, musica, moda, *film-making*, concerti, *performances* artistiche) con l'ausilio delle ICT. Particolare successo nell'ambito del *living lab* ha avuto l'iniziativa di collaborazione con l'associazione giovanile RCRA (*The Voices and Faces of The Street*) che raggruppa giovani artisti, musicisti, *hip-hoppers* immigrati di prima e seconda generazione, spesso difficilmente integrati nella società svedese. Il *living lab*, attraverso il coordinamento dei ricercatori, ha evidenziato l'esigenza del gruppo di una maggiore visibilità e dignità sociale, da perseguire attraverso l'espressione artistica e creativa. Nel *living lab* sono stati coinvolti, oltre all'organizzazione giovanile, la società di ICT Do-Fi, la società che gestisce i trasporti pubblici nella regione Skånetrafiken, la società responsabile dei percorsi urbani di trasporto pubblico Veoli, per ideare una strategia di innovazione socio-culturale di cui potesse beneficiare non solo il gruppo giovanile ma anche la collettività. In particolare, è stato avviato un programma di distribuzione della musica e dei video del gruppo tramite predisposizioni *bluetooth* negli autobus urbani, divenuti veicolo fisico e mentale di un messaggio culturale di apertura e integrazione della "diversità".

## Manchester (Regno Unito)

L'Amministrazione Comunale da anni sta adottando politiche finalizzate a promuovere infrastrutture digitali sempre più efficienti e competitive. Nel 2006 è stato fondato ENoLL (*European Network of Living Labs*), una rete di *living labs* (oggi oltre 130) attivi in tutta Europa al quale già dall'inizio ha aderito, tra i primi 20 membri fondatori, *Manchester Living Lab*. Questo *Living Lab* si propone di svolgere un ruolo strategico su tre differenti livelli: sviluppare nuove infrastrutture NGA (*next generation access infrastructures*) basate su modalità di connessione aperte, accessibili e sostenibili economicamente; potenziare la crescita di talenti e competenze sempre più specializzate nei settori digitali e della creatività; mettere a disposizione di innovatori, investitori, enti pubblici, enti di ricerca, consumatori, campi di indagine per esplorare, ideare, realizzare, commercializzare nuovi servizi e prodotti, con

particolare riferimento a benessere/sanità, mobilità, educazione, risparmio energetico. Nell'ambito di *Manchester Living Lab* opera Manchester Digital Development Agency (MDDA), ente pubblico attivo dal 2004 e istituito allo scopo di sviluppare e implementare una strategia digitale per la regione metropolitana di Manchester. Tra i vari progetti coordinati da MDDA rientra ad esempio Dehems (*Digital Home Energy Management System*) finalizzato al coinvolgimento di enti locali, centri di ricerca e imprese nell'ambito di iniziative finalizzate a sviluppare e testare sistemi di monitoraggio energetico efficienti negli ambienti domestici.

### **Progetto ALCOTRA Innovazione 2007-2013 (Italia – Francia)**

L'esperienza di ALCOTRA Innovazione nell'ambito del programma di cooperazione Italia-Francia risulta particolarmente innovativa in quanto si estende a un contesto territoriale “transfrontaliero”, introducendo dunque componenti di complessità maggiori – in termini di interfaccia tra i soggetti, reperimento dei finanziamenti, distribuzione dei fondi, mappatura, equiparazione, validazione delle proposte – rispetto al modello tradizionale del *living lab*. Il progetto, avviato nel settembre 2010 e concluso nel 2013 nell'ambito di un appalto pre-commerciale (Molinari, 2012), ha visto coinvolte la Regione Autonoma della Val d'Aosta, la Provincia di Torino e la Regione Piemonte, la Regione Liguria, le Regioni francesi di Provence Alpes Côte d'Azur e Rhone Alpes. Il progetto è stato finalizzato ad avviare azioni di partenariato tra istituzioni pubbliche, centri di ricerca e mondo imprenditoriale nell'ambito della contesto territoriale esteso alla frontiera italo-francese, attraverso lo strumento dei *living labs*. I *living labs* sono stati caratterizzati dal cosiddetto approccio “gerarchico” e dai principi della “partecipazione ristretta” e del “cerchio d'élite”, per cui le compagnie hanno selezionato i partecipanti, definito con loro le problematiche e concordato con essi le soluzioni (Eschenbächer et al., 2010). Da un punto di vista metodologico, dopo una mappatura del sistema economico regionale, è stata lanciata una consultazione aperta del mercato allo scopo di individuare i bisogni e le aspettative della comunità e di circoscrivere gli ambiti della ricerca. Sono quindi state identificate due piattaforme tecnologiche inerenti le tematiche di *smart energy* e *smart mobility*. Un bando per raccogliere idee è stato poi rivolto a enti locali, centri di ricerca e imprese; al termine del procedimento sono stati identificati alcuni interlocutori con cui sviluppare un dialogo finalizzato alla prototipazione di servizi innovativi nei campi sopra indicati. I prototipi realizzati dalle società sono stati poi testati da giugno a ottobre 2013 tramite *living lab* dalla comunità locale (comuni, comunità montane) e da enti pubblici (fondazioni, Università, scuole superiori) e sono stati distribuiti nella Valle d'Aosta e in tutta l'area

transfrontaliera. Servizi per la gestione dei parcheggi integrati con informazioni sul trasporto pubblico locale sono stati testati nel *living lab MobInVallée*. Il partenariato comprendeva le due società promotrici (Softeco Sismat e laser), l'Università di Genova, il Comune di Cogne, Fondation Grand Paradis e la Communauté de Communes de la Valle d'Aulps. Oltre alle parti interessate, hanno partecipato anche una dozzina di cittadini. Nel processo di co-progettazione è stata testata l'app sperimentale MobinVallée che fornisce informazioni su *bike sharing*, orari dei trasporti pubblici in francese, la gestione e il pagamento di parcheggi, informazioni sui punti di interesse gestiti dalla Fondation Grand Paradis. La partecipazione al *living lab* è stata effettuata principalmente caricando l'app su *smart devices*. Attraverso un questionario di soddisfazione, è stato poi raccolto il feedback dei partecipanti che ha dato ritorni significativi sull'utilizzo del servizio e su possibili miglioramenti. I sistemi di monitoraggio e gestione remota dei consumi energetici nelle scuole pubbliche sono stati testati invece nel *living lab* Applus Energie che ha coinvolto il Politecnico di Torino, l'Università di Savoia, e ISITIP (la scuola tecnica e professionale di Verres). È stata istituzionalizzata una *partnership* tra l'azienda Proxima Centauri-srl, il Politecnico di Torino e la Regione Valle d'Aosta. Gli studenti universitari, gli insegnanti, i cittadini sono stati coinvolti nel progetto. Gli strumenti utilizzati sono stati stage presso le aziende, accesso al sito e alla piattaforma tecnologica costruita nell'ambito del progetto. Un aspetto fortemente innovativo del progetto è rappresentato dal software di gestione dei dati, in grado di rilevare il consumo di energia di alcuni edifici scolastici e tradurli in dati reperibili in tempo reale dagli utenti. I dati di consumo di energia sono pubblicati sul *web*: il ricercatore ha l'opportunità di vedere i dati, effettuare analisi e caricare i propri calcoli; l'utente comune ha la possibilità di vedere tutti i dati dei consumi, definire i costi caricando le bollette e fare previsioni sui costi futuri.

### **Fundão (Portogallo)**

Dalla dimensione trans-frontaliera alla "micro-scala": Fundão è una piccola città nel centro del Portogallo soggetta a progressivo invecchiamento della popolazione, con bassa densità territoriale e con un tasso di disoccupazione giovanile del 30%. Come molte città europee di piccole dimensioni, Fundão soffre dei problemi derivanti dalla crisi globale, per fare fronte ai quali l'Amministrazione Comunale ha avviato una strategia di sviluppo locale basata sull'innovazione sociale e sul marketing territoriale. L'obiettivo dell'Amministrazione è attrarre investimenti e talenti per incentivare l'economia locale e valorizzare le specificità culturali locali attraverso l'impiego di strategie veloci, di forte impatto sociale e a basso costo. Le possibilità

di connessione immediata fornite da internet, oltre alle urgenze di creare nuovi posti di lavoro, hanno indotto dunque a proporre nuovi modelli fondati sulla concezione di uno stile di vita più sostenibile e su una concreta possibilità di crescita professionale. Il risultato è l'istituzione del *Cova de Beira living lab*, un organismo che congiunge vari operatori socio-economici in un processo di condivisione di obiettivi e azioni. Tra le attività avviate nell'ambito del *living lab* rientrano: l'attivazione di un co-working, un contenitore in cui progetti freelance si interfacciano con il mondo dell'imprenditoria per un più diretto e agile confronto; l'avvio di un FabLab dove imprenditori locali, artigiani e designer si incontrano per dare vita a nuovi prodotti a valore aggiunto rispetto a quelli sul mercato corrente; l'attivazione di un incubatore di sviluppo sociale e di un centro operativo di promozione delle imprese che coinvolge organizzazioni no-profit e imprese provenienti dal mondo economico locale; l'istituzione di un centro per fornitura di servizi sanitari a lunga distanza, per soddisfare le esigenze dell'utenza più anziana che non può fisicamente recarsi nei luoghi di visita a causa della carenza della rete di trasporto pubblico. Particolarmente rilevante è poi l'istituzione di una piattaforma digitale per potenziare l'attrattività turistica del territorio facendo leva sulle specificità locali, dall'ambiente alla gastronomia, a cui fa capo una rete di piccoli villaggi. A questo proposito, tra gli interventi realizzati, si ricorda la rivitalizzazione di una scuola rurale per insegnare le specificità gastronomiche locali e incentivare l'adozione di una filiera corta e il riadattamento in autocostruzione, a cura dei cittadini, di una vecchia fabbrica da dedicare a spazi per commercio e attività creative per i giovani.

### **Living labs e rigenerazione urbana: oltre la “riqualificazione” dello spazio fisico**

Negli ultimi decenni, il diffondersi di fenomeni di *sprawl* edilizio, il pesante impatto di politiche urbanistiche invasive, la crisi globale hanno generato scenari urbani – soprattutto periferici – vessati da degrado fisico, conflittualità sociale, depressione economica, lasciando una pesante eredità da gestire a molti enti di governo in tutta Europa.

Il profilo sempre più complesso delle città contemporanee impone alle Amministrazioni di adottare una strategia integrata alla riabilitazione urbana che interpreti degrado ambientale e disagio socio-economico come fenomeni strettamente interconnessi e che si focalizzi su risorse e potenzialità, esplicitando una visione per la città attraverso obiettivi di efficienza economica e di equità sociale (Cuturi, 2006): in assenza di tale visione, la riqualificazione circoscritta ai soli aspetti fisico/spaziali rischia di trasformarsi in un'operazione “puntiforme” di ristrutturazione di singoli

edifici o di parti di città, incapace di produrre soluzioni efficaci alle problematiche esistenti (Barbanente, 2011).

L'esigenza di delineare strumenti operativi in grado di governare la trasformazione contestualmente fisica, sociale ed economica del territorio, attraverso il supporto di nuove modalità partecipative e di co-progettazione con la comunità viene contemplata in alcune esperienze di *living labs* applicate al tema della rigenerazione di contesti urbani particolarmente conflittuali, come dimostrano le esperienze di Genova e Malmö.

## Genova

Nell'ambito del programma europeo per la competitività e l'innovazione 2007/2013 – "Ict Policy Support Programme" – il Comune di Genova in partnership con cinque paesi europei (Portogallo, Grecia, Germania, Svezia e Italia) ha aderito al progetto pilota "Pheriphria" finalizzato a favorire l'adozione di prodotti e servizi innovativi basati sulle ITC attraverso la metodologia del *living lab*.

In particolare nell'ambito del progetto sono stati individuati alcuni luoghi di valore storico e paesaggistico di particolare rilievo ma notevolmente degradati da un punto di vista ambientale e sociale: l'area del Forte di Santa Tecla e il Parco di Villa Pallavicini. Entrambi i luoghi individuati, seppure caratterizzati da altissimo valore culturale e paesaggistico, fino a qualche anno fa risultavano infatti sotto utilizzati, degradati, in scarse condizioni di igiene e sicurezza a causa degli elevati costi di manutenzione. I progetti sono stati tesi dunque a valorizzare i luoghi potenziandone la vocazione culturale-didattica, estetico-architettonica e sociale-ricreativa, e incrementarne la sicurezza.

Il *living lab* – composto da Associazioni Pegliesi, da ditte specializzate in nuove tecnologie, da rappresentanti del Centro Regionale per la Ricerca e l'Innovazione coinvolti in Progetti Europei, dall'Amministrazione di Genova, da associazioni locali e da liberi cittadini – ha avuto ad oggetto la co-progettazione con la comunità del recupero e della valorizzazione del contesto, a cui ha fatto da supporto la costruzione di una efficace rete ICT per l'erogazione di informazioni e servizi interattivi volta ad incrementare l'attrattività dei luoghi.

Nell'ambito dell'intervento sul Parco di Villa Pallavicini, il progetto si è fondato sulla realizzazione di un sistema informativo e interattivo con i diversi utenti (impianti *wireless*), sul potenziamento della sicurezza e della vivibilità del parco (interventi manutentivi, di rimodernamento dell'illuminazione, di presidio sul territorio, accordi con tour operator e gestori commerciali). In particolare la dota-

zione di aree *wi-fi free* e di molteplici postazioni dove sono posizionati Qr-Code consentendo collegamenti interposturali su sito e sul blog di Peripheria, sul sito del Parco e del Museo, sul sito del Comune di Genova e altri collegati, e permette l'accesso a informazioni storico-culturali e su percorsi tematici e ludico-ricreativi.

Nell'ambito del progetto inerente il Forte di Santa Tecla, è stata attuata la riqualificazione delle aree verdi attraverso la dotazione di zone *wi-fi free* e cartellonistica, supportata da Qr-Code, con indicazione del sistema di percorsi della cinta muraria dei Forti genovesi e più specificamente dell'area del Forte di Santa Tecla. Le informazioni inserite nel Qr-Code sono tematiche e modellate per fasce d'età e cultura, nonché concepite in funzione dei soggetti "deboli" (portatori di handicap, anziani...).

Il risultato delle attività svolte nell'ambito del *living lab*, al termine del percorso di co-progettazione, è stata una riappropriazione concreta da parte della collettività di due aree urbane prima vissute come "estrane" e attualmente percepite come molto più godibili, attrattive e sicure.

## Malmö

A Malmö, città fortemente vessata da problematiche di conflittualità sociale a causa dell'elevata immigrazione, spiccano i progetti avviati in quartieri particolarmente degradati allo scopo di offrire soprattutto ai giovani e agli immigrati nuove opportunità di espressione culturale e artistica, integrazione e occupazione.

Il *living lab* "*The Neighbourhood*", attivato nei quartieri di Rosengård e Fosie, ha sviluppato vivaci modalità di ascolto, dialogo e confronto con la comunità locale per promuovere senso di appartenenza al luogo e coesione anche attraverso forme dinamiche, creative e proprie del "gioco di squadra" supportate dagli strumenti digitali. Diversi sono i progetti attivati nell'ambito del *living lab*.

Con il progetto *Parapolis*, i giovani residenti sono stati chiamati a costruire una nuova identità collettiva di quartiere riconfigurando gli spazi pubblici in base ai propri bisogni.

Il progetto ha esplorato le modalità con cui la partecipazione dei cittadini nell'ambito dei processi di rigenerazione urbana potesse essere implementata attraverso il ricorso a tecnologie informatiche. Nell'ambito di workshop, sono state raccolte idee e suggestioni da parte dei cittadini relativamente alla trasformazione dello spazio pubblico (una piazza a Fosie), poi trasformate in rappresentazioni visuali.

Nell'ambito del progetto *Neighbourhood Technology*, attraverso il *living lab* la cooperativa di edilizia sociale MKB si è impegnata a riqualificare diversi edifici resi-

denziali e spazi pubblici, in sinergia con la compagnia ICT Do-Fi, gli abitanti di Rosengård, l'organizzazione giovanile RGRA.

Il progetto *UrbLove* è stato finalizzato a costruire una piattaforma digitale nella quale i giovani potessero ipotizzare percorsi interattivi nel quartiere ed invitare altri utenti ad esplorarli. Lo scopo era fare conoscere ai più giovani aree sconosciute e valorizzarle attraverso lo strumento del "gioco". In particolare, l'associazione giovanile RGRA ha elaborato un *mystery – tour* virtuale nei quartieri notoriamente percepiti come pericolosi per coinvolgere altri giovani e introdurli alla conoscenza di luoghi abitualmente reputati *off-limits*.

La vocazione imprenditoriale del *living lab* "The Neighbourhood" è stata esplicitata infine dal progetto *Herrgård's Kvinnoförening*. Attraverso il *living lab*, è stata avviata una collaborazione tra l'associazione femminile Herrgård's Kvinnoförening, la società multimediale Good World e la compagnia di servizi sanitari Attendo che si occupa di ricevere gli orfani di guerra. Il programma ha avuto lo scopo non solo di coadiuvare l'integrazione dei rifugiati nella società svedese a partire dall'insegnamento della lingua e dalla formazione professionale ma anche di potenziare la capacità imprenditoriale dell'organizzazione femminile, oggi maggiormente strutturata e competitiva nel settore del catering e della produzione tessile-artigianale.

## Conclusiones

La metodologia dei *living labs* offre sicuramente un contributo utile all'ideazione e produzione di beni e servizi innovativi e sostenibili, all'avvio di processi di marketing efficienti, alla costituzione di una società più coesa, tesa all'ascolto dei bisogni degli utenti e impegnata nell'individuazione di strategie condivise per risolverli.

Il *living lab* è una piattaforma di sperimentazione efficace per inquadrare bisogni e strategie, per testare la validità di un prodotto prima della sua commercializzazione e quindi ridurre i rischi di insuccesso imprenditoriale. Il *living lab* è anche uno strumento utile per costruire coesione sociale e senso di appartenenza a un territorio.

Tuttavia, la sua valenza innovativa va ben oltre le tecnologie e le logiche di mercato in quanto può impattare notevolmente sui processi comportamentali delle persone nella loro dimensione sia plurale sia individuale.

Da un lato, nell'ecosistema "aperto" del *living lab* la contaminazione delle competenze e la coraltà dei contributi multidisciplinari traducono la consapevolezza che, in tempo di crisi, l'unico modo possibile per implementare processi innovativi è attraverso un lavoro di squadra collaborativo in una logica *win-win*.

Dall'altro, il coinvolgimento del singolo utente finale nel processo sperimentale come *prosumer* e non più *consumer*<sup>69</sup> contribuisce a stimolare maggiore responsabilità e protagonismo attivo negli individui, troppo spesso abituati a ragionare con logiche NIMBY<sup>70</sup> o ad accontentarsi di essere passivi spettatori di scelte maturate altrove. Tale aspetto risulta ancora più emblematico soprattutto nell'ambito delle ICT, strumenti insostituibili nella vita quotidiana ma di fronte ai quali spesso ci si pone in modo “prono”, per pigrizia intellettuale o accondiscendenza alle mode.

Forse il carattere rivoluzionario del *living lab* sta soprattutto nel promuovere una nuova identità di consumatore, con un profilo critico più raffinato che in passato e il ricorso alle ICT è tanto più utile in quanto impone un “risveglio” culturale in chi non si accontenta di maneggiare i *bits* ma pretende di avere voce in capitolo nella loro progettazione, decodifica e utilizzo.

E alla domanda “cosa c'è di buono in tutto questo?” viene da rispondere con Walt Whitman: *that the powerful play goes on and you may contribute a verse*<sup>71</sup>.

## Appendice al capitolo

### Helsinki

Eskelinen J. (2012) *Meet the cities*. “Smart City Exhibition”, Bologna 30 Ottobre

<http://www.helsinki-livinglab.fi/> (13/09/2016)

<https://forumvirium.fi/> (13/09/2016)

<http://www.openlivinglabs.eu/livinglab/helsinki-living-lab-forum-virium-helsinki> (13/09/2016)

<https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/regional-innovation-monitor/organisation/helsinki-uusimaa/forum-virium-helsinki> (13/09/2016)

<http://www.citysdk.eu/partners/forum-virium/> (13/09/2016)

<https://forumvirium.fi/en/a-better-school-through-cooperation/> (13/09/2016)

<http://www.apollon-pilot.eu/sites/apollon-pilot.eu/files/Apollon-flyer-EC.pdf> (13/09/2016)

<https://forumvirium.fi/en/silver-project-proceeds-to-prototyping/> (13/09/2016)

<https://forumvirium.fi/en/new-urban-studio-for-stadi-tv/> (13/09/2016)

<http://www.citysdk.eu/citysdk-toolkit/> (13/09/2016)

<https://forumvirium.fi/en/helsinki-region-infoshare-has-been-opening-up-public-data-already-for-two-years/> (13/09/2016)

---

69. La parola *prosumer* è una crasi dei termini *producer* e *consumer* e indica il protagonismo del consumatore che è a sua volta produttore o, nell'atto stesso che consuma, contribuisce alla produzione (Toffler, 1989).

70. *Not-in-my-backyard*.

71. Walt Whitman (1855), O me! O life! *Leaves of grass*. Milano: Feltrinelli.

## Malmö

Linde P. (2012) *Meet the cities*. Smart City Exhibition, Bologna 30 Ottobre

*Living Labs as Enabling Platforms for Inclusion and Serendipity* (2013),

<http://medea.mah.se/2013/01/living-labs-as-enabling-platforms-forinclusion-and-serendipity/> (13/09/2016)

<http://medea.mah.se/living-lab-the-stage/> (13/09/2016)

<http://medea.mah.se/2010/01/living-lab-the-neighbourhood/> (03/11/2016)

## Manchester

Slatcher A. (2012) *Meet the cities*. Smart City Exhibition, Bologna 30 Ottobre

Sumner V. *Manchester Digital Development Agency: MDDA set up in 2004 to coordinate Digital*

*Agenda for the city region*, <http://www.itu.int/en/ITU-T/climatechange/symposia/201305/Documents/info/Presentations/s2p3-VinSumner.pdf> (13/09/2016)

Viitanen J. (2011) *Citizenship in the electronically networked city*, Doctor of Philosophy, Faculty of Humanities, School of Environment, Education and Development, University of Manchester, <https://www.escholar.manchester.ac.uk/uk-ac-man-scw:122625> (13/09/2016)

<http://www.manchesterdda.com/> (12/09/2016)

<http://www.dehems.eu/> (12/09/2016)

<http://www.openlivinglabs.eu/node/137> (12/09/2016)

## ALCOTRA Innovazione 2007-2013 (Italia - Francia)

Alcotra *La creazione dei living labs transfrontalieri*. <http://www.alcotra-innovazione.eu/livingLabs/dwd/Manuale%20Alcotra%20Innovazione.pdf> (12/09/2016)

Alcotra *Progetto strategico transfrontaliero di sostegno all'innovazione*. <http://www.alcotra-innovazione.eu/azioniPilota/ap7.shtml> (12/09/2016)

Alcotra Innovations *Living Labs*. [http://www.ao.camcom.it/netdownload\\_pup.aspx?amb=1-0-0-7556-0](http://www.ao.camcom.it/netdownload_pup.aspx?amb=1-0-0-7556-0) (12/09/2016)

## Fundão

Barroca J. (2012) *Meet the cities*. Smart City Exhibition, Bologna 30 Ottobre

Interactive practise and knowledge sharing platform to support local economic development in the city of Fundão (documento trasmesso da fonte diretta).

[https://www.cm-fundao.pt/movetofundao/Living\\_Lab](https://www.cm-fundao.pt/movetofundao/Living_Lab) (12/09/2016)

<http://www.llcb.pt/> (12/09/2016)

## Genova

Comune di Genova (2012), *Progetto Periphéria Genoa*

RISSO A. (2012), *I progetti CIP del Comune di Genova. L'esperienza del progetto Periphéria, living labs & challenger*, documento presentato a "Giornata Informativa nazionale Bando 2012 CIP ICT PSP", Roma, 13 gennaio 2012

<http://www.urbancenter.comune.genova.it/node/1088> (03/11/2016)

## CONCLUSIONE

### **Luoghi di innovazione. Appunti per un modello organizzativo**

**di Fabrizio Montanari e Lorenzo Mizzau**

Partendo dall'idea condivisa in letteratura che lo scenario economico contemporaneo offra le condizioni ideali per l'adozione dei principi dell'open innovation così come proposti da Chesbrough (2003), questo libro si è focalizzato sui cosiddetti luoghi di innovazione (o spazi collaborativi), cioè quell'insieme molto variegato di spazi (fisici e non) dedicati a nuovi modelli di incontro, di contaminazione e di co-progettazione tra i diversi attori di un ecosistema di innovazione (aziende, organizzazioni non profit, enti pubblici, privati cittadini, ecc.). In particolare, si è cercato di riflettere su come questi luoghi possano supportare lo sviluppo e il rafforzamento degli ecosistemi di innovazione, cioè di quelle forme inter-organizzative di collaborazione attraverso le quali i diversi attori (le componenti del modello della quadrupla e quintupla elica, cioè le imprese, l'università e i centri di ricerca, gli enti pubblici e la società civile in senso lato) interagiscono tra loro, ad esempio, scambiando conoscenze e informazioni oppure co-progettando beni e servizi destinati non solo al mercato (e dunque alla soddisfazione dei bisogni dei potenziali acquirenti/consumatori), ma anche alla creazione di valore per la comunità attraverso la soddisfazione delle istanze sociali di un particolare territorio.

Attraverso i capitoli, gli autori ci hanno accompagnato in un percorso che ha alternato momenti di riflessione teorica a occasioni di immersione in pratiche concrete, con l'obiettivo di stimolare la riflessione su un fenomeno di grande attualità. Negli ultimi anni, infatti, si è assistito a una crescita quantitativa e qualitativa di questi spazi nelle città e le amministrazioni pubbliche hanno cercato di utilizzarli come un'importante leva di policy per rivitalizzare gli ecosistemi urbani, stimolare la contaminazione tra settori diversi dell'economia e generare nuove connessioni nella sfera sociale urbana. Fra l'altro, le amministrazioni pubbliche hanno mostrato un grande interesse verso la possibilità di creare spazi di questo tipo in quanto opportunità (anche in termini di finanziamenti pubblici a cui poter aver accesso) per ri-

qualificare e rigenerare luoghi urbani caduti in disuso, con l'obiettivo di farli diventare contenitori di nuove progettualità e di nuove energie (Cottino e Zandonai, 2012). D'altra parte, il mondo dell'industria ha mostrato interesse verso questi luoghi in quanto potenziali facilitatori dei processi di open innovation: se infatti per le organizzazioni è sempre più importante uscire dai propri confini per ricercare la co-partecipazione attiva dei diversi attori dell'ambiente circostante (Gulati et al., 2012), la presenza di spazi di questo tipo può facilitare le interazioni con i potenziali soggetti che interagiscono con le imprese (gli utenti finali, gli altri attori delle filiere di produzione/distribuzione, le comunità di pratiche, le università e, in taluni casi, anche gli stessi concorrenti).

Gli spazi collaborativi, dunque, costituiscono uno dei pilastri fondanti di un ecosistema di innovazione in quanto veri e propri moltiplicatori del capitale cognitivo e sociale ivi disponibile (Sgaragli e Montanari, 2016). In particolare, la presenza di spazi fisici dove le persone possono incontrarsi per scambiarsi idee e collaborare è un tassello importante per creare quell'atmosfera collaborativa in grado di sostenere i processi innovativi e generare valore per le comunità che li ospitano (Fortezza et al., 2016). Le interazioni generate in questi luoghi, inoltre, possono sostenere un tipo di innovazione che non è necessariamente circoscritta alla sola sfera economica e non si limita quindi agli sforzi compiuti dalle aziende per migliorare la propria filiera produttiva o la funzionalità di prodotti e servizi destinati al mercato. Essi possono generare energie, idee ed esperimenti inquadabili nella funzione-tipo dell'innovazione sociale e che, dunque, permettono di generare valore a favore della collettività nel suo insieme (Cannatelli, Minciullo e Smith, 2014).

Ma cosa si intende precisamente per luoghi di innovazione e spazi collaborativi? Come è possibile far sì che essi svolgano efficacemente la funzione di *third places* dove “*people meet on “neutral ground” to exchange ideas and experiences in physical space, complemented by discussion forums in virtual space*” (von Krogh e Geilinger, 2014: 159), ovvero dove un'ampia gamma di attori eterogenei può uscire dalle dinamiche lavorative consolidate e sperimentare liberamente idee, progetti o prototipi attraverso interazioni faccia a faccia, virtuali o miste? Quali sono i processi attraverso i quali i policy maker possono concretamente realizzarli, e quali le condizioni di efficacia?

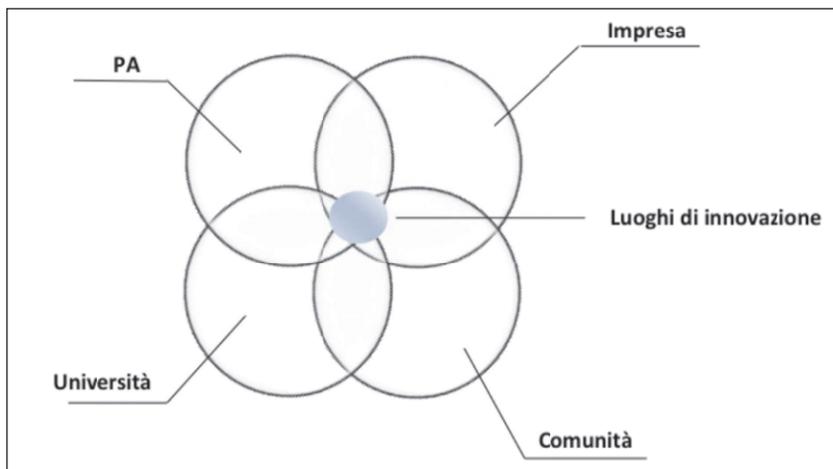
Queste sono alcune delle domande a cui questo libro ha cercato di rispondere. Nel percorso compiuto nei capitoli precedenti, infatti, il presente libro ha cercato di capire le leve a disposizione dei policy maker e dei soggetti gestori per aumentarne efficacia, impatto e sostenibilità. Nel fare ciò, ci siamo focalizzati sul caso delle città che, se è vero che sono sempre più indicate come i centri per eccellenza dello

sviluppo economico e dell'innovazione (Feldman e Audretsch, 1999), si trovano (e troveranno ancora di più) anche a fronteggiare numerose sfide dal punto di vista dell'integrazione sociale e della capacità di rispondere alle esigenze dei cittadini (Banca Mondiale, 2015; Murray et al., 2011). In tal senso, gli spazi collaborativi possono contribuire ad affrontare tali sfide, diventando luoghi dove sperimentare e sviluppare tecnologie, servizi e modelli d'impresa che al tempo stesso beneficiano della partecipazione diretta dei cittadini entro un *framework* collaborativo e generano nuove soluzioni ai problemi della comunità. Se appare ampio il consenso sulle potenzialità che questo tipo di spazi offre, è ancora aperta la questione di come progettare luoghi che effettivamente riescano a concretizzare tale potenzialità. Pertanto, il presente libro ha cercato di colmare questo gap offrendo un'approfondita riflessione sulle variabili di progettazione organizzativa degli spazi collaborativi.

Crediamo che i contributi contenuti in questa pubblicazione abbiano contribuito, senza cadere in facili entusiasmi, a un avanzamento della conoscenza su questo tema. Volendo offrire una sintesi di quanto emerso, pare opportuno partire da una considerazione che riguarda l'organizzazione delle policy che devono andare a ispirare e governare gli spazi collaborativi: nei prossimi anni si andrà a rafforzare la tendenza già in atto secondo cui il governo di una città non può prescindere da una visione trasversale che metta come obiettivo prioritario delle politiche urbane la qualità della vita di una città (Audretsch e Belitski, 2016; Montanari, Scapolan e Mizzau, in corso di pubblicazione). Solo attraverso una pianificazione integrata, infatti, la sempre maggiore complessità delle sfide (e delle opportunità) urbane contemporanee riceverà una lettura capace di determinare *layer* d'intervento coerenti e sovrapponibili in una strategia d'intervento efficace. A tal fine, occorre innanzitutto attivare capacità di lettura trasversale dei processi in atto in un aggregato urbano, da quelli ambientali a quelli economici, fino a quelli culturali. Sembrano essere ormai caduti in disuso i modelli che predicavano il primato di alcuni aspetti del governo della città e anche l'implicita necessità delle competenze specialistiche. Coerentemente, occorre che i responsabili dei processi di costruzione di spazi collaborativi (siano essi il risultato di azioni di rigenerazione urbana, o costruiti *ex novo*) possiedano competenze trasversali ai diversi campi interessati (dalle scienze sociali a quelle umanistiche, fino a quelle tecniche) e anche competenze soft di gestione delle relazioni.

Per quanto riguarda quest'ultimo aspetto, questi processi necessitano l'attivazione di tutti gli attori territoriali (amministratori, privato sociale, sistema produttivo, abitanti e fruitori dello spazio urbano) in una logica multi-stakeholder che se da un lato permette di contemperare interessi e esigenze differenti, dall'altro richiede un

Figura 1 - I luoghi di innovazione come snodi multi-stakeholder



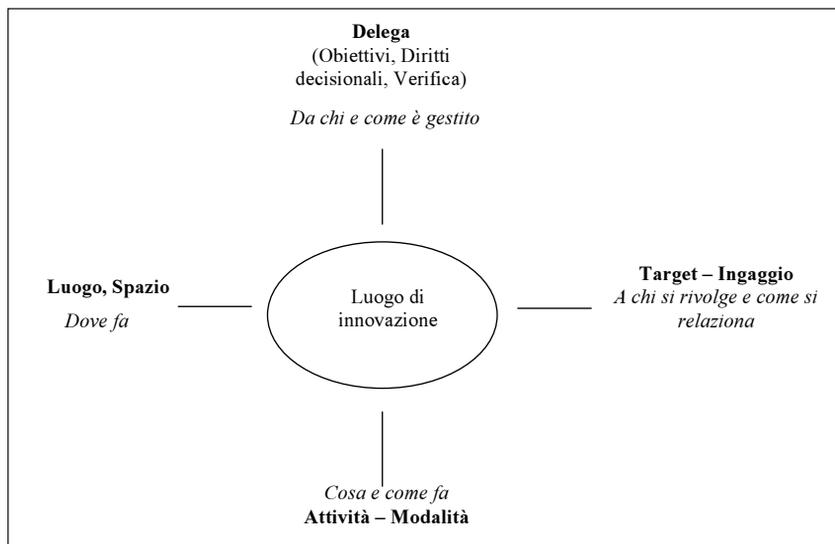
Fonte: nostra elaborazione

grande sforzo di integrazione e di gestione delle relazioni (Figura 1). In tal senso, il primo step critico in un processo di creazione di un luogo di innovazione sembra essere quello di dare a tale spazio una mission chiara e precisa che sia coerente con la vision politica di una policy di riferimento. In altri termini, è necessario (anche se, come abbiamo visto, non sufficiente per il garantirne il successo) investire uno spazio di una mission chiara e precisa che, al di là della funzione che è chiamato a svolgere e dei temi o ambiti settoriali in cui operare, permetta di implementare le azioni necessarie alla policy di riferimento, permettendo anche la diffusione dei valori e degli obiettivi.

Il secondo step riguarda la definizione operativa di un modello organizzativo che ispiri l'implementazione di un luogo di innovazione e al tempo stesso ne tracci l'azione definendo anche i sistemi per la verifica (in corso d'opera) dei risultati raggiunti. In questo senso, si può suggerire un modello che si articola in quattro dimensioni organizzative (si veda la Figura 1). Per quanto ogni luogo di innovazione debba svilupparsi secondo le caratteristiche specifiche del contesto in cui andrà a operare, ci sembra che tali dimensioni possano facilitare il *concept design* di una varietà trasversale di spazi collaborativi.

La prima dimensione organizzativa riguarda **l'allocazione dei diritti decisionali e di controllo**, cioè la definizione della relazione di agenzia tra proprietario dello spa-

Figura 2 - Un modello organizzativo per i luoghi di innovazione



Fonte: nostra elaborazione

zio (spesso un ente pubblico) e il soggetto gestore (Grandori, 1999). Questa relazione deve essere definita secondo due sotto dimensioni: le modalità con cui avviene la delega e le modalità di gestione.

Il primo aspetto riguarda la definizione delle modalità attraverso le quali scegliere il soggetto gestore e la definizione del perimetro di azione entro cui deve operare. In questo senso, è importante definire i criteri che ispirano la selezione del soggetto gestore in termini di competenze possedute (requisiti di accesso), progettualità offerta (offerta qualitativa) e struttura messa a disposizione (offerta quantitativa). Questo passaggio presenta diversi elementi critici riguardanti il profilo del soggetto gestore. Essendo il grado di complessità delle attività che è chiamato a svolgere molto elevato, è difficile trovare un adeguato mix di competenze che permettano di presidiare i diversi aspetti. Ad esempio, non tutti gli operatori appartenenti al mondo del terzo settore possiedono adeguate competenze economico-finanziarie che invece risultano determinanti, ad esempio, in uno spazio di incubazione – seppur a vocazione sociale. Allo stesso modo non tutti gli attori privati che operano in contesti contraddistinti da logiche di mercato hanno la sensibilità ricettiva per individuare bisogni e soluzioni a impatto sociale. Oltre a un bilanciamento tra logi-

che di mercato (tipiche della governance privata) e sociali (tipiche, soprattutto nei sistemi europei, della governance pubblica), risultano necessarie le competenze di progettazione per la partecipazione a bandi pubblici europei e di altra natura: infatti, si è constatato che molti dei casi analizzati lavorano per “progetti”, usufruendo periodicamente di finanziamenti europei, che vengono bilanciati nel tempo garantendo la sostenibilità delle attività offerte. Infine, è importante individuare un gestore dotato della capacità di costruire e gestire network stabili tra soggetti di natura diversa che co-partecipano ai processi di innovazione, siano essi partner istituzionali o soggetti rappresentativi dell’associazionismo spontaneo di un territorio. In tal senso, una delle soluzioni più praticate è quella dell’affidamento a un soggetto collettivo di gestione, come ad esempio l’Associazione Temporanea d’Impresa (ATI), dove un *primus inter pares* svolge il ruolo di promotore e coordinatore del network di associati, i quali, grazie alle rispettive identità e competenze, complementari le une con le altre, apportano valore aggiunto al progetto.

Se la definizione del profilo e dei requisiti di accesso è il primo elemento a cui prestare attenzione nel processo di selezione, è altrettanto importante prendere in considerazione il progetto che il potenziale gestore vuole portare avanti. In tal senso, è importante valutare la capacità del potenziale soggetto gestore di definire un adeguato progetto che permetta di soddisfare gli obiettivi prefissati dall’amministrazione locale e di garantire buoni risultati di impatto e di sostenibilità economica dello spazio in un’ottica di medio periodo. Questa deve essere quindi declinata in due aspetti: l’offerta qualitativa e l’offerta quantitativa.

Il secondo aspetto (o sotto-dimensione) riguarda le modalità di gestione, cioè i criteri con cui avviene l’affidamento della gestione in termini di diritti decisionali (chi decide, grado di autonomia, ecc.), diritti di proprietà (chi è l’effettivo proprietario dei risultati prodotti dallo spazio) e diritti di controllo (come avviene la verifica delle effettive azioni portate avanti e dei risultati ottenuti, e dei relativi correttivi da apportare). A tale scopo, sarà opportuno stabilire un programma di verifica e controllo dei processi e dei risultati attraverso l’implementazione di un sistema di *Key Performance Indicators* (KPI), potenzialmente standard e applicabile a una varietà di progetti (uno dei temi di gestione più dispendiosi in termini di tempo potrebbe essere la continua e costante ridefinizione dei diritti di cui sopra per ogni singolo progetto portato avanti sotto l’egida di un determinato spazio). Ovviamente, data la natura delle attività svolte – per loro natura le attività innovative prevedono un margine di imprevedibilità di processo e contenuto – può risultare particolarmente difficile individuare *ex ante* indicatori puramente quantitativi da seguire e, pertanto, può essere utile definire una costante azione di monitoraggio tramite la costituzione di un comitato di valutazione composto sia da rappresentanti di stakeholder locali,

sia da esperti esterni che apportano una visione slegata dalle specificità culturali e cognitive del contesto territoriale, e dunque potenzialmente più critica e dirompente rispetto alla visione radicata nel contesto<sup>72</sup>. Questo è sicuramente un tema che future ricerche possono affrontare e sviscerare fino in fondo.

La seconda dimensione organizzativa riguarda la **definizione delle attività da svolgere**. Ovviamente questo punto è in relazione e deve essere coerente con la seconda sotto-dimensione del punto precedente (le modalità di gestione) e deve essere declinata secondo le specificità di caso in caso. Se volessimo generalizzare, però, è possibile individuare tre macro aree di attività che uno spazio collaborativo può svolgere:

- Erogazione di servizi e messa a disposizione di funzioni: un luogo di innovazione deve mettere a disposizione una serie di servizi e funzioni che possono essere attivate dai diversi potenziali target secondo le esigenze che di volta in volta emergono. Oltre ai servizi di consulenza o di incubazione, un esempio riguarda l'offerta di saperi e progettualità per la realizzazione di prodotti e servizi dedicati ai diversi target di riferimento (Pubblica Amministrazione, imprese, cittadini, ecc.) attraverso il cosiddetto *matching* tra i bisogni e le competenze presenti non solo al suo interno ma anche nel territorio. In tal senso, è importante che il soggetto gestore dello spazio si impegni in attività di *crowd-searching*<sup>73</sup>, cioè a trovare le energie, le idee e il saper fare presenti nella comunità (anche quelle latenti e più "nascoste") facilitandone l'emersione. Oltre a trovare i soggetti portatori di competenze, è importante coinvolgerli nella progettazione di prodotti e/o servizi che rispondono ai bisogni dei diversi target. Per fare ciò, può essere utile creare situazioni *real-life* di sperimentazione e prototipazione di specifici progetti creati *ad hoc* e, in caso di test e ricezione positiva da parte dei fruitori potenziali, replicabili su scala più ampia. Coerentemente, una seconda funzione a cui sono chiamati gli spazi di

---

72. Come si è ripetuto a più riprese nel corso di questo volume, il "radicamento" all'interno del contesto dei temi su cui sviluppare l'innovazione è un elemento fondamentale che dirige l'attività cognitiva, motiva le persone e funge da "collante" dei molteplici e differenziati input che vengono aggregati nei progetti portati avanti negli spazi. Per una discussione di questi aspetti si rimanda a Montanari, Scapolan e Mizzau (in corso di pubblicazione), Mizzau, Montanari e D'Osualdo (2011) e Sammarra e Biggiero (2001).

73. Il termine si rifà a *crowd-sourcing* (l'attività di utilizzo di risorse dal "crowd" per realizzare progetti creativi o che richiedono input multipli e diversificati), ma indica più precisamente l'attività di ricerca di stimoli da fonti le più disparate e di sensing ("fiutare") delle opportunità, grazie alle possibilità di nuove tecnologie come le piattaforme di condivisione di contenuti (e.g. Jenkins, Ford e Green, 2013).

innovazione è quella di “vetrina” del patrimonio cognitivo, delle competenze e dei talenti del territorio. In tal senso, è importante che gli spazi collaborativi mettano in rete di esperienze simili già esistenti su scala più piccola nel territorio, creando una comunità di pratiche trasversale che possono contribuire in termini di idee e competenze alla creazione di prodotti e servizi. In questo modo è possibile rafforzare l’ecosistema locale di innovazione, contribuendo a mettere a sistema le iniziative già presenti e quelle che andranno in essere nei prossimi anni.

- **Networking:** in relazione con l’ultimo punto precedente, un luogo di innovazione deve creare spazi (fisici e virtuali) e momenti dedicati all’incontro dei diversi attori attivi in un ecosistema e allo sviluppo di relazioni tra gli stessi. Se è vero che le relazioni possono essere sviluppate in modo informale e spontaneo, la presenza di luoghi fisici dedicati a nuovi modelli di incontro e socializzazione dove scambiare idee, informazioni ed esperienze svolge un ruolo molto importante nel favorire l’emergere di un adeguato tessuto connettivo a sostegno dell’innovazione. In tal senso, uno spazio collaborativo diventa un importante luogo di aggregazione dove scambiarsi idee sviluppando nuovi progetti e dove socializzare i *newcomers* diffondendo i valori di fondo della cultura dell’ecosistema locale (Abrahmson e Fombrun, 1994). In questo senso, può essere utile prevedere anche apposite occasioni di incontro e scambio tra gli operatori come, ad esempio, un premio o un festival, i quali possono costituire interessanti occasioni per dare visibilità ai progetti *on going* (sia quelli affermati sia quelli più emergenti), nonché a *best practice* internazionali. Tali momenti permettono anche di raggiungere un altro obiettivo: aumentare il numero di relazioni tra l’ecosistema locale e gli altri (sia nazionali che internazionali), rafforzando l’esposizione a esperienze esterne all’ecosistema locale. La presenza di queste connessioni è molto importante in quanto permette una maggiore circolazione di idee ed esperienze, rafforzando così il potenziale innovativo dello stesso ecosistema e allontanando i rischi tipici di una condizione di *over-embeddedness* (Uzzi, 1997).
- **Trasferimento di competenze:** oltre alla dimensione sociale precedentemente discussa, in un ecosistema di innovazione svolge un ruolo importante anche il patrimonio di concetti, saperi e competenze accumulati e in grado di contribuire in modo unico e originale alle iniziative di innovazione realizzate dagli operatori locali. Se è vero che ogni attore partecipa ai processi di innovazione sociale con il proprio bagaglio di esperienze e competenze, è altrettanto possibile agire per rafforzare questo patrimonio cognitivo con specifiche azioni di formazione (non solo forme di didattica tradizionale, ma anche ad esempio

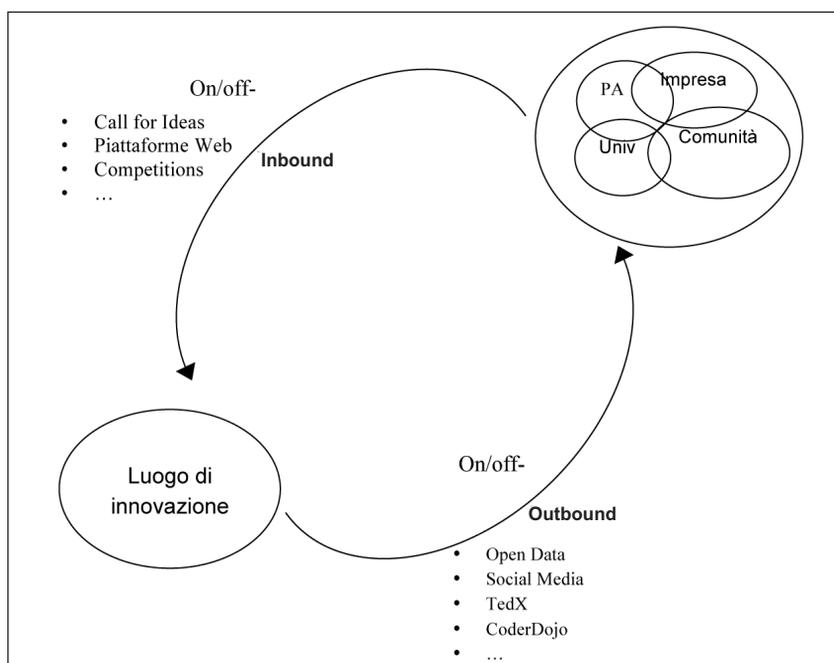
coaching e mentoring) dedicate, ad esempio, a cosa significa fare impresa (sociale, ma non solo), ai meccanismi di finanziamento (non solo bandi), e allo sviluppo di competenze trasversali (leadership, team working, ecc.). In tal senso, i luoghi di innovazione diventano importanti luoghi di apprendimento dove imparare attraverso anche la sperimentazione concreta (*learning by doing*) progetti condivisi con soggetti diversi università, imprese, centri di ricerca, ecc.

Anche **la definizione del layout degli spazi fisici** è un'importante variabile di progettazione organizzativa. Come dimostrano diversi studi (Amabile et al., 1996; Dul et al., 2011; Moultrie et al., 2007; Toker e Gray, 2008; per una recente review si veda von Krogh e Geilinger, 2014), le caratteristiche dell'ambiente fisico e socio-organizzativo possono influenzare i processi creativi e le dinamiche relazionali che possono avvenire dentro gli spazi collaborativi. In tal senso, il layout può sostenere dinamiche di *teamwork*, supportare la creazione di reti sociali tra i diversi attori, innescare processi di cooperazione e di contaminazione reciproca tra gli attori coinvolti, favorire il *time for thinking* ovvero quel momento di sospensione dell'attività ordinaria e quotidiana in cui sono normalmente immerse imprese e lavoratori, per stimolare riflessioni sulle cause di successo e lezioni dai fallimenti e condividerle con l'ecosistema allargato. Un ulteriore aspetto da considerare nella configurazione del layout riguarda la modularità e la flessibilità con cui progettare e riqualificare gli spazi, in modo da favorire l'innescare dei processi partecipativi alla base dell'open innovation (stimolando inclusione e piacere di collaborare) e da permettere un riadattamento continuo che sarà vitale in un contesto di elevata specializzazione tematica e progetti multi-stakeholder. Non va dimenticato un focus sulla sostenibilità ambientale ed energetica, urbanistica ed economica degli interventi, per esempio immaginando già in fase di ristrutturazione il raggiungimento di una certificazione *smart building*. Infine, attrezzature tecnologiche; personale (coordinatori, esperti di engagement ed esperti di tecnologie ICT); attività laboratoriali, di dialogo con esperti e/o di consulenza; attività di promozione del Laboratorio (e, in ottica più ampia, del territorio).

Infine, **è importante definire (e periodicamente ridefinire) i target** (a chi si rivolgono i servizi o prodotti elaborati nel corso dei progetti svolti sotto l'egida dello spazio?) **e le modalità di engagement con l'esterno** (mettere a punto le iniziative e le metodologie volte a coinvolgere i diversi soggetti che possono partecipare e contribuire con il loro apporto agli output dello spazio). Gli spazi di open innovation, infatti, possono essere visti come centri di una serie di flussi di attività di engagement *inbound* e *outbound*. Per flussi *inbound* si intendono tutte le iniziative volte

ad attrarre risorse cognitive e materiali dall'esterno all'interno dello spazio al fine di valorizzarne il ruolo di scopritore e vetrina per i talenti e le idee del territorio. Per flussi *outbound*<sup>74</sup> si intende invece la trasmissione all'esterno di risorse sviluppate in seno allo spazio, al fine di renderle visibili e riconoscibili, alimentando in tal modo ulteriori processi *inbound*. A titolo esemplificativo, nella Figura 2 sono riportati alcuni esempi pratici di iniziative di engagement *inbound* od *outbound* implementabili sia *off-line*, sia online (o su entrambi i livelli) (si veda anche il Capitolo 3). Ovviamente, ciò non significa che queste attività debbano essere avviate *ex novo*: lo stesso spazio collaborativo può svolgere il suo ruolo di "architetto di comunità" fungendo da magnete e moltiplicatore delle iniziative già attive sul territorio.

**Figura 3 - Le relazioni di engagement con i diversi stakeholder**



Fonte: nostra elaborazione

74. Lichtenthaler (2011: 79) fa notare come i principali filoni di ricerca manageriale che si sono occupati di open innovation mostrano uno sbilanciamento verso i flussi *inbound* (es. tema della user innovation), anche se gli studi sui mercati dell'innovazione hanno fornito un buon bilanciamento tra flussi *inbound* e *outbound*.

Infine, non va dimenticato che implementare uno spazio collaborativo non è un percorso semplice che basta seguire questi step per garantirne il successo; al contrario richiede di affrontare alcune sfide importanti che, come accade per ogni attività caratterizzata da elevata complessità istituzionale, spesso pongono i policy maker di fronte a *trade-offs* in cui scegliere un opportuno bilanciamento di azioni, risorse e obiettivi (si veda anche Montanari e Mizzau, 2015). Ad esempio, una sfida molto importante riguarda la tensione tra *centro e periferia*. Se, infatti, è facile capire l'interesse e l'impatto di costruire spazi collaborativi nelle zone centrali delle città, occorre non dimenticare che per ottenere gli auspicati ritorni bisogna evitare la cosiddetta ghettizzazione urbana, cioè lasciare ai margini le aree più periferiche delle città. Una seconda sfida riguarda il bilanciamento tra *logica temporanea e logica permanente*, cioè tra iniziare a dare vita agli spazi collaborativi, anche attraverso l'organizzazione di attività temporanee (ad esempio, festival, progetti pilota, usi temporanei) restando aperti a una strategia emergente che indirizzi successivamente le attività dello spazio, e l'aspettare di avere un chiaro piano strategico di attività che vadano a definire in modo stabile e duraturo vocazione e identità dello spazio. La terza e ultima sfida riguarda i *processi di governance* e, in particolare, il ruolo dei soggetti di natura pubblica. Se è vero che l'intervento pubblico trova piena giustificazione nell'interesse della collettività verso i risultati potenziali di operazioni di questo tipo, resta aperta la sfida su come bilanciare azioni più "dirette dall'alto" (*top down*) con il bisogno di coinvolgere i protagonisti in modo più spontaneo e dal basso (*bottom up*).



## Bibliografia

- Abrahamson E., Fombrun C.J. (1994) Forging the iron cage: Interorganizational networks and the production of macro-culture. *Journal of Management Studies*, 29, 175-194
- Acs Z.J., Audretsch D.B., Lehmann E.E., Licht G. (2016) National systems of innovation. *The Journal of Technology Transfer*, 1-12
- Adler P.S., Kwon S-W., Heckscher C. (2008) Professional work: the emergence of collaborative community. *Organization Science*, (19)2, 359-376
- Aernoudt R. (2004) Incubators: tool for entrepreneurship? *Small Business Economics*, 23(2), 127-135
- Amin, A., Cohendet, P. (2004). *Architectures of Knowledge: Firms, Capabilities, and Communities*. Oxford: Oxford University Press
- Agrawal A., Cockburn I. (2003) The anchor tenant hypothesis: exploring the role of large, local, R&D-intensive firms in regional innovation systems. *International Journal of Industrial Organization* 21 (9), 1227-1253
- Aldrich H., Zimmer C. (1986) "Entrepreneurship through social networks", in Sexton D. e Smilor R. (a cura di), *The Art And Science of Entrepreneurship*. New York: Ballinger
- Allen, D.N., McCluskey, R. (1990) Structure, policy, services and performance in the business incubator industry. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 15 (2), 61-77
- Amabile T.M. (1996). *Creativity in Context: Update to The Social Psychology of Creativity*. Boulder, CO: Westview Press
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M. (1996) Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39: 1154-1184
- Amin A., Cohendet P. (2005) Geographies of knowledge formation in firms. *Industry and Innovation*, 12(4), 465-486
- Anderson C. (2013). *Makers. Il ritorno dei produttori. Per una nuova rivoluzione industriale*. Milano: Rizzoli
- Anderson N, Potočnik K, Zhou J (2014) Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40, 1297-1333
- Andorlini C. (2016) Flow-Free: Unire le innovazioni collaborative per generare nuovi sistemi socio-economico-culturali. In Bizzarri L., Andorlini C. (a cura di), *Fabric: Storie e visioni di contesti in cambiamento*, 11-23, Pisa: Pacini editore

- Anheier H.K., Krkevič G., Preuss S., Mildenerberger G., Einarsson T. (2014) *Theory and Empirical Capturing of the Third Sector at the Macro Level. Deliverable 2.1 of the project: Impact of the Third Sector as Social Innovation (ITSSOIN)*, European Commission - 7th Framework Programme. Bruxelles: Commissione Europea, DG Ricerca
- Antonelli G., Marino L. (2012) *Sistemi produttivi locali e cluster di impresa, distretti industriali tecnologici e proto-distretti*. Milano: Franco Angeli
- Arena G. (2011) *Cittadini attivi – Un altro modo di pensare all'Italia*. Lecce: Laterza
- Ascoli U., Pasquinelli S. (1993) *Il Welfare Mix*. Milano: Franco Angeli
- ASPEN Institute 2012. *Innovation as driver to improve Italian competitiveness*. Report. Rome: ASPEN Institute
- Aspen Network of Development Entrepreneurs (2013) *Entrepreneurial Ecosystem Diagnostic Toolkit*. Reperibile su: [www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/docs/pubs/FINAL%20Ecosystem%20Toolkit%20Draft\\_print%20version.pdf](http://www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/docs/pubs/FINAL%20Ecosystem%20Toolkit%20Draft_print%20version.pdf). Visitato il 10 maggio 2015
- AUDIS (2013) Matrice della qualità urbana. Bologna: AUDIS pubblicazioni. Reperibile su: <http://www.audis.it/index.html?pg=12&sub=&id=14&y=2013>
- Audretsch D. B., Belitski M. (2016) Entrepreneurial ecosystems in cities: Establishing the framework conditions. *The Journal of Technology Transfer*, 1-22
- Auricchio M., Cantamessa M., Colombelli A., Cullino R., Orame A., Paolucci E. (2014) *Gli incubatori d'impresa in Italia*. Report. Roma: Banca d'Italia
- Autio E., Kenney M., Mustar P., Siegel D., Wright M. (2014). Entrepreneurial innovation: The importance of context. *Research Policy*, 43(7), 1097-1108
- Baer, M. (2012) "Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations." *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102-1119
- Banca d'Italia (2014) *Gli incubatori d'impresa in Italia*. Occasional paper, numero 216 – Aprile 2014. Reperibile su: [https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2014-0216/QEF\\_216.pdf](https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2014-0216/QEF_216.pdf). Visitato il 21/05/2015
- Banca Mondiale (2015) *Citizen-Driven Innovation: A guidebook for city mayors and public administrators* (a cura di Eskelinen J., García Robles A., Lindy I., Marsh J., Muenste-Kunigami A.), Washington, DC: World Bank. Reperibile su: [http://www.openlivinglabs.eu/sites/enoll.org/files/Citizen\\_Driven\\_Innovation\\_Full%284%29.pdf](http://www.openlivinglabs.eu/sites/enoll.org/files/Citizen_Driven_Innovation_Full%284%29.pdf)
- Bandinelli C. (2015) *Il miglior lavoro del mondo. Lo strano caso dell'imprenditoria sociale*. Milano: DoppioZero Libri
- Barbanente A. (2011) Sulla riqualificazione urbana, <http://www.urbanisticainformazioni.it/Sulla-riqualificazione-urbana.html> (03/11/2016)
- Bathelt H., Malmberg A., Maskell, P. (2004) Clusters and knowledge: Local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human Geography*, 28(1), 31-56

- Bauman Z., Bordoni C. (2015), *Stato di crisi*, Torino, Einaudi
- Becker, H.S. (1982). *Art Worlds*. Berkeley: University of California Press
- Benkler Y. (2006) *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*. New Haven, MA/Londra: Yale University Press
- Benkler Y. (2016a) Peer Production and Cooperation. In J.M. Bauer & M. Latzer (a cura di), *Handbook on the Economics of the Internet*, Cheltenham and Northampton, Edward Elgar
- Benkler Y. (2016b) Open access and information commons. In F. Parisi (a cura di), *Oxford Handbook of Law and Economics: Private and Commercial Law*
- Benner, C. (2003) Learning communities in a learning region: The soft infrastructure of cross-firm learning networks in Silicon Valley. *Environment and Planning A*, 35: 1809-1830
- Bergek, A., Norrman, C. (2008) Incubator best practice: A framework, *Technovation*, 28(1), 20-28
- Bergvall-Kåreborn B., Ihlström Eriksson C., Ståhlbröst A., Svensson J. (2016) *A Milieu for Innovation – Defining Living Labs*.  
[http://pure.ltu.se/portal/files/3517934/19706123\\_Paper.pdf](http://pure.ltu.se/portal/files/3517934/19706123_Paper.pdf) (12/09/2016)
- Bergvall-Kareborn B., Stahlbrost A. (2009) Living Lab: an open and citizen-centric approach for innovation, *International Journal of Innovation and Regional Development* 1(4), 356-370
- Bertacchini E., Santagata W. (2012) *Atmosfera creativa*. Bologna: Il Mulino
- Bizzarri L. (2016) Pubblico e privato in prove di convivenza. Vicende di una coppia aperta, quasi diffusa, in Bizzarri L., Andorlini C. (a cura di), *Fabric: Storie e visioni di contesti in cambiamento*, 25-38, Pisa: Pacini editore
- Bjorgvinsson E., Ehn P., Hillgren P.A. (2010) *Participatory design and democratizing innovation*. Proceedings 11th Biennial Participatory Design Conference, ACM, New York, 41-50
- Bjorgvinsson E., Ehn P., Hillgren P.A. (2012) Agonistic Participatory Design: Working with Marginalized Social Movements. *Co-design: International Journal of CoCreation in Design and the Arts*, 8(2-3), 127-144
- Blank, S., Dorf, B. (2013) *Startupper: Guida alla creazione di imprese innovative*. EGEA
- Boari C., Lipparini A. (1999) Networks within industrial districts: Organising knowledge creation and transfer by means of moderate hierarchies. *Journal of Management & Governance*, 3: 339. doi:10.1023/A:1009989028605
- Bøllingtoft A., Ulhøi J.P. (2005) The networked business incubator-leveraging entrepreneurial agency? *Journal of Business Venturing*, 20(2), 265-290
- Bonomi A. (2015) Puglia Creativa. *Economia della cultura*, n. 3-4, agosto dicembre, 387-406
- Boschetti C., Grandi A., Grimaldi R. (2011) Risorse, competenze e incubatori di impresa. *Sinergie Rivista di studi e ricerche*, 61-62

- Boschma, R. (2005). Proximity and innovation: a critical assessment. *Regional Studies*, 39(1), 61-74
- Bourdieu, P. (1984) *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Brass D.J., Galaskiewicz J., Greve H.R., Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), 795-817
- Brown J.S., Duguid P. (1991) Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2, 40-57
- Bruderl, J. Preisendorfer, P. (1998) Network support and the success of newly founded business". *Small Business Economics*, 10(3), 213-225
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., Groen, A. (2012) The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32(2), 110-121
- Burt, R. (1992). *Structural Holes*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Burt, R. (2005) *Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital*. New York: Oxford University Press
- Burton M., Sorensen J., Beckman C. (2002) Coming from good stock: Career histories and new venture formation in Lounsbury M. e J. Ventresca M. (a cura di), *Research in the sociology of organizations*. Greenwich, CT: JAI Press
- Busacca M. (2013) Oltre la retorica della social innovation, *Doppiozero*, 06/12/2013
- Cannatelli B., Smith B., (2011), Open innovation: quali contributi per la social entrepreneurship?, *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, 1, 1-27
- Cannatelli B., Minciullo M., Smith B. (2014). La Social Entrepreneurship e il processo di creazione della conoscenza: il ruolo del "ba". *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, 1, 1-41
- Carayannis E.G., Barth T., Campbell D. (2012) The Quintuple Helix innovation model: Global warming as a challenge and driver for innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 1(2)
- Carayannis E.G., Campbell D. (2009) 'Mode 3' and 'Quadruple Helix': Toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management* 46(3-4), 201-234
- Carayannis, E.G., Von Zedtwitz, M. (2005). Architecting gloCal (global-local), real-virtual incubator networks (G-RVINs) as catalysts and accelerators of entrepreneurship in transitioning and developing economies: lessons learned and best practices from current development and business incubation practices. *Technovation*, 25(2), 95-110
- Caroli M.G. (2015) L'innovazione sociale: caratteristiche chiave, determinanti e principali manifestazioni empiriche. In M.G. Garoli (a cura di), *Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia*, pp. 41-79, Milano: Franco Angeli Editore

- Carrera, D., Granelli, A., Masetti-Zannini, A. (2009) *From Emergent Idea to Social Enterprise The Experience of The Hub as a Network for Social Innovation*. Working Paper. International Social Innovation Research Conference, Oxford
- Casasnovas G., Bruno A.V. (2013) Scaling Social Ventures. *Journal of Management for Global Sustainability*, 1(2), 173-197
- Cattani, G., Ferriani, S. (2008) A core/periphery perspective on individual creative performance: Social networks and cinematic achievements in the Hollywood film industry. *Organization Science*, 19, 824-844
- Centre for Strategy & Evaluation Services (2002), Benchmarking of Business Incubators, Report produced for the European Commission
- Cerpem, AaVv (2012) *Politiche culturali, attrattività territoriale e sviluppo socio-economico della Puglia. Una prima indagine*. Reperibile su: [http://cerpem.it/admin/img/articoli/Cultura%20e%20sviluppo%20in%20Puglia\\_giugno%202012.pdf](http://cerpem.it/admin/img/articoli/Cultura%20e%20sviluppo%20in%20Puglia_giugno%202012.pdf) (ultimo accesso 17.09.2016)
- Chesbrough H.W., Vanhaverbeke W., West J. (a cura di) (2006), *Open Innovation: Researching a new paradigm*. Oxford: Oxford University Press
- Ciborra, C.U., Andreu R. (2001) Sharing knowledge across boundaries. *Journal of Information Technology*, 16(2), 73-81
- Clifford J. (1988), *The Predicament of Culture. Twentieth-Century Ethnography, Literature and Art*, Cambridge: Harvard University Press
- Cole D.H., McGinnis M. (2014) *Elinor Ostrom and the Bloomington School of Political Economy. Public Administration and Political Science*, Rowman and Littlefield
- Colleoni E., Arvidsson A. (2015) La partecipazione dei giovani al mercato del lavoro: il ruolo dei co-working space per i giovani freelance. In L. Manzo (a cura di), *MI Generation. Il Piano di Governance delle Politiche Giovanili della Città di Milano (2013-2014)*, pp. 141-189, Comune di Milano, Report
- Colombo M., Delmastro M.G. (2002) How effective are technology incubators? Evidence from Italy, *Research Policy*, 31, 1103-1122
- Commissione Europea (2010) *Le industrie culturali e creative, un potenziale da sfruttare*. Bruxelles: Commissione Europea
- Commissione Europea (2013) *Guide to Social Innovation*. Bruxelles: Commissione Europea Reperibile su: [http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/Guide\\_to\\_Social\\_Innovation.pdf/88aac14c-bb15-4232-88f1-24b844900a66](http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/Guide_to_Social_Innovation.pdf/88aac14c-bb15-4232-88f1-24b844900a66)
- Commissione Europea (2014) *Politica di coesione 2014-2020 - Sviluppo locale di tipo partecipativo*, reperibile su: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/2014/community\\_it.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/community_it.pdf)
- Comunian R. (2015) L'anello debole: riconnettere produzione e consumo culturale nella rigenerazione urbana, in: F. Montanari e L. Mizzau (a cura di), *Laboratori urbani. Organizzare la rigenerazione urbana attraverso la cultura e l'innovazione sociale*, pp. 73-82, Roma: Fondazione Brodolini

- Comunian R, Gilmore A. (a cura di) (2016) *Higher Education and the Creative Economy: Beyond the Campus*. Abingdon: Routledge
- Cossetta A., Palumbo M. (2014) The co-production of social innovation: The case of living lab. In R.P. Dameri e C. Rosenthal-Sabroux (a cura di) *Smart City. How to Create Public and Economic Value with High Technology in Urban Space*, Spinger: Switzerland
- Cottino P., Zandonai F. (2012) Progetti d'impresa sociale come strategie di rigenerazione urbana: spazi e metodi per l'innovazione sociale. *Euricse Working Paper*, 42, reperibile su: <http://www.euricse.eu/it/publications/wp-4212-progetti-dimpresa-sociale-come-strategie-di-rigenerazione-urbana-spazi-e-metodi-per-innovazione-sociale/>
- Criscuolo P., Salter A., Ter Wal A.L.J. (2014) Going underground: Bootlegging and individual innovative performance. *Organization Science* 25(5), 1287-1305
- Crisp, C. B., Jarvenpaa, S. L. (2013). Swift trust in global virtual teams. *Journal of Personnel Psychology*
- Crosina E. (2016) Walking the tightrope: Unpacking the role of shared workspace in entrepreneurial identity work. Presentazione al Symposium "Identity Work Beyond the Profession: New Foci and Questions", Academy of Management Annual Meeting, Anaheim, CA (USA), 9 agosto
- Crossan, M., Apaydin, M. (2010) A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191
- Currid, E. (2007) *The Warhol Economy. How Fashion, Art, and Music Drive New York City*. Princeton: Princeton University Press
- Cuturi C. (2006) *Strategie integrate di riqualificazione urbana e sviluppo locale nel Regno Unito e nella Repubblica d'Irlanda. Politiche, strumenti, prospettive di valutazione*, Tesi di Dottorato in Metodi di Valutazione per la Conservazione Integrata del Patrimonio Architettonico, Urbano ed Ambientale, XVIII ciclo, Università degli Studi di Napoli "Federico II", Anno Accademico 2005-2006, disponibile al link [http://www.fedoa.unina.it/1431/1/Cuturi\\_Metodi\\_Valutazione.pdf](http://www.fedoa.unina.it/1431/1/Cuturi_Metodi_Valutazione.pdf)
- Dahlander L., Frederiksen L., Rullani F. (2008) Online communities and open innovation. *Industry and innovation* 15(2), 115-123
- Dale, K., Burrell, G. (2007) *The Spaces of Organisation and the Organisation of Space: Power, Identity and Materiality at Work*. Palgrave Macmillan
- De Meo, P., Ferrara, E., Fiumara, G., Provetti, A. (2014) On Facebook, most ties are weak. *Communications of the ACM*, 57(11), 78-84
- De Moor T. (2009) Avoiding tragedies: a Flemish common and its commoners under the pressure of social and economic change during the eighteenth century, *Economic History Review*, 1
- De Moor T. (2012) What do we have in common? A comparative framework for old and new literature on the commons. *IRSH*, 269-290

- De Vaujany, F.X., Vaast, E. (2013) If these walls could talk: the mutual construction of organizational space and legitimacy. *Organization Science*, 25(3), 713-731
- Dell'Era C., Landoni P. (2014) Living Lab: A methodology between user-centred design and participatory design. *Creativity and Innovation Management*, 23(2), 137-154
- Den, X., Joshi K.D., Galliers R. (2016) The duality of empowerment and marginalization in microtask crowdsourcing: Giving voice to the less powerful through value sensitive design. *Mis Quarterly*, 40(2), 279-302
- Di Biase L. (2012) *Smart city ad alta connessione*. Disponibile al link: <http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2012-06-23/smart-city-alta-connessione-122334.shtml?uuid=Abc0HywF>
- Dimov D., Shepherd D. Sutcliffe, K. (2007) Requisite expertise, firm reputation, and status in venture capital investment allocation decisions. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 481-502
- Doobusch L., Kapeller J. (2013) Open strategy between crowd and community: Lessons from Wikimedia and creative commons. *Academy of Management Proceedings*, (1), 15831-15831
- Dougherty D. (1992) Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. *Organization science*, 3(2), 179-202
- Duff A., 1993, Best Practice in Business Incubator Management, AUSTEP Strategic Partnering Pty Ltd
- Dul, J., Ceylan, C., Jaspers, F. (2011) Knowledge workers' creativity and the role of the physical work environment. *Human Resource Management*, 50(6), 715-734
- Dutton, J.E., Jackson, S.E. (1987). Categorizing strategic issues: Links to organizational action. *Academy of Management Review*, 12(1), 76-90
- Eco U. (1963) Fenomenologia di Mike Bongiorno, in *Diario minimo*. Bompiani: Milano
- Eco U. (1973) Per una guerriglia semiologica, in *Il costume di casa. Evidenze e misteri dell'ideologia italiana negli anni Sessanta*. Bompiani: Milano
- Economic and Social Commission for Europe (2000) Best practice in business incubation
- Ehn P, Nilsson E.M., Topgaard R. (a cura di) (2014) *Making Futures. Marginal Notes on Innovation, Design, and Democracy*. Cambridge, MA: MIT Press
- Elfring, T., Hulsink W. (2007) Networking by Entrepreneurs: Patterns of Tie-Formation in Emerging Organizations. *Organization Studies*, 28(12), 1849-1872
- Emilson A., Hillgren P-A., Seravalli A. (2014) Designing in the neighborhood: Beyond (and in the shadow of) creative communities. In P. Ehn, E.M. Nilsson, R. Topgaard (a cura di), *Making Futures. Marginal Notes on Innovation, Design, and Democracy*, pp. 3-34, Cambridge, MA: MIT Press

- Eschenbächer J., Thoben K.D., Turkuma P. (2010) Choosing the best model of living lab collaboration for companies analysing service innovations. *Projectics/Proyèctical/Projectique*, 2(5), 11-39
- Etzkowitz H., Leydesdorff L. (1998) The Triple Helix as a Model for Innovation. *Science and Public Policy*, 25(3), 195-203
- Etzkowitz H., Leyesdorff L. (2000) The dynamics of innovation: From national systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy* 29, 109-123
- Fagerberg J. (2007) Innovation: A Guide to the Literature. In J. Fagerberg, D. Mowery, R. Nelson (a cura di), *The Oxford Handbook of Innovation*, 1-26, Oxford: Oxford University Press
- Fayard, A. L., Weeks, J. (2007) Photocopiers and water-coolers: The affordances of informal interaction. *Organization Studies*, 28(5), 605-634
- Feldman M.P. (2014) The character of innovative places: Entrepreneurial strategy, economic development, and prosperity. *Small Business Economics*, 43(1), 9-20
- Feldman M.P., Audretsch D.B. (1999) Innovation in cities: Science-based diversity, specialization and localized competition. *European Economic Review*, 43(2), 409-429
- Finholt T. (2002). Collaboratories. *Annual Review of Information Science and Technology*, 36, 73-107
- Flap H., Volker B. (2004) *Creation and returns of social capital: Theory, research and measurement*. London: Routledge
- Florida R. (2002) *The Rise of the Creative Class*. New York: Basic Books
- Florida R. (2003) Cities and the creative class. *City and Community*, 2(1)
- Fondazione Symbola – Unioncamere (2015) *Io sono Cultura: L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*. Roma: Fondazione Symbola. Reperibile al link: [http://www.symbola.net/assets/files/Io%20sono%20cultura%20COM-PLETA%20210715\\_1437473737.pdf](http://www.symbola.net/assets/files/Io%20sono%20cultura%20COM-PLETA%20210715_1437473737.pdf)
- Fondazione Symbola – Unioncamere (2016) *Coesione è Competizione. Nuove geografie della produzione del valore in Italia*. Roma: Fondazione Symbola. Reperibile al link: [www.unioncamere.gov.it/download/3487.html](http://www.unioncamere.gov.it/download/3487.html)
- Fortezza F., Berdicchia D., Masino G., Moriconi G. (2016) Spazi di coworking e fattori abilitanti al marketing nelle PMI. *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*
- Foster S., Iaione C. (2016) The city as a commons. *Yale Law and Policy Review*, 34(2)
- Fritsch M., Franke G., (2004) Innovation, regional knowledge spillovers and R&D cooperation. *Research Policy*, 33(2), 245-255
- Furnari S. (2014). Interstitial spaces: Microinteraction settings and the genesis of new practices between institutional fields. *Academy of Management Review*, 39(4), 439-462

- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Young, N. C. J., Vartiainen, M., Hakonen, M. (2015) Virtual teams research 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313-1337
- Giordano F., Michelini L., Perrini F., Baldassarre G. (2015) Gli incubatori sociali in Italia. *Economia & Management*, 6
- Giuffrè, K. (2013) *Communities and Networks*. Polity Press: Cambridge
- Glaeser E.L., Ponzetto G.A., Tobio, K. (2014) Cities, skills and regional change. *Regional Studies*, 48(1), 7-43
- Grabher, G. (2001). Ecologies of creativity: the Village, the Group, and the heterarchic organisation of the British advertising industry. *Environment and planning A*, 33(2), 351-374
- Grandori A. (1999) *Organizzazione e comportamento economico*. Bologna: Il Mulino
- Grandori A. (2001) Neither hierarchy nor identity: Knowledge-governance mechanisms and the theory of the firm. *Journal of Management and Governance* 5, 381-399
- Granovetter, M. (1973) The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78: 1360-1380
- Granovetter, M. (1985) Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91: 481-510
- Greenhaus, J., Powell G. (2016) *Making Work and Family Work: From Hard Choices to Smart Choices*. Routledge
- Grimaldi R., Grandi A. (2005) Business incubators and new venture creation: An assessment of incubating models. *Technovation*, 25(2), 111-121
- Grimes H. D. (2016) Creating a 'Collaboratory' environment to transcend traditional research barriers: Insights from the United States. *Energy Research & Social Science*, 19, 37-38
- Gulati R., Gargiulo M. (1999), Where do inter-organizational networks come from? *American Journal of Sociology*, March, 104-145
- Gulati R., Puranam P., Tushman M. (2012). Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts. *Strategic Management Journal*, 33(6), 571-586
- Gupta, A., Mattarelli, E., Seshasai, S., Broschak, J. (2009). Use of collaborative technologies and knowledge sharing in co-located and distributed teams: Towards the 24-h knowledge factory. *The Journal of Strategic Information Systems*, 18(3), 147-161
- Hackett S., Dilts D. (2004) A Systematic Review of Business Incubation Research. *Journal of Technology Transfer*, 29 (1), 55-82
- Halford, S. (2004). Towards a sociology of organizational space. *Sociological Research Online*, 9
- Hallen, B. L. (2008) The causes and consequences of the initial network positions of new organizations: From whom do entrepreneurs receive investments? *Administrative Science Quarterly*, 53(4), 685-718

- Hardin G. (1968) The tragedy of the commons. *Science*, 3859, 1243-1248
- Hatch, M. (2014) *The Maker Movement Manifesto*, New York: McGraw Hill Education
- Hernes, T. (2004) Studying composite boundaries: a framework for analysis. *Human Relations*, 57, 9-29
- Hirsh-Pasek K., Michnick Golinkoff R. (2016) Transforming cities into learning landscapes. *The Stanford Social Innovation Review*, reperibile su: [https://ssir.org/articles/entry/transforming\\_cities\\_into\\_learning\\_landscapes](https://ssir.org/articles/entry/transforming_cities_into_learning_landscapes)
- Hoang H., Antoncic B. (2003) Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 165-187
- Holland P., Bardoel A. (2016) The impact of technology on work in the twenty-first century: Exploring the smart and dark side. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-3
- Holston J. (2008) *Insurgent Citizenship: Disjunctions of Democracy and Modernity in Brazil*. Princeton, NJ: Princeton University Press
- Hsu D. (2004) What do entrepreneurs pay for venture capital affiliation? *Journal of Finance*, 59(4), 1805-1844
- Hsu D. (2006), Venture capitalists and cooperative start-up commercialization strategy. *Management Science*, 52(2), 204-219
- Iaione C. (2015) La collaborazione civica per l'amministrazione, la governance e l'economia dei beni comuni In G. Arena e C. Iaione (a cura di), *L'età della condivisione*, Carocci: Roma
- Iaione C. (2016) Le politiche pubbliche al tempo della sharing economy. In M. Bassoli, E.M. Polizzi (a cura di), *Le politiche della condivisione. La sharing economy incontra il pubblico*, Torino: Giuffrè
- Iaione C. (2016) The CO-city. Sharing, collaborating, cooperating, and commoning in the city. *American Journal of Economics and Sociology*, 75(2), 426
- Iaione C., Cannavò P. (2015) The collaborative and polycentric governance of the urban and local commons, *Urban Pamphleteer*, 29
- IOM (2015) *World Migration Report. Migrants and Cities: New Partnerships to Manage Mobility* - Published by International Organization for Migration (IOM). Reperibile su: [http://publications.iom.int/system/files/wmr2015\\_en.pdf](http://publications.iom.int/system/files/wmr2015_en.pdf)
- Isenberg, D. J. (2010) How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), 40-50
- Jacobides M.G., Cennamo C., Gawer A. (2016) Paradigm shift or label profusion? A critical examination of Ecosystems in Strategy Research. ICRIOS Seminar, Università Bocconi, 05/10/2016
- Jenkins H., Ford S., Green J. (2013) *Spreadable Media. Creating Value and Meaning in a Networked Culture*. New York: New York University Press
- Jeppesen, L. B., Molin, M. J. (2003) Consumers as co-developers: Learning and innovation outside the firm. *Technology Analysis & Strategic Management*, 15(3), 363-383

- Kauffman Foundation (2015) *Measuring an entrepreneurial ecosystem*, Available at SSRN 2580336
- Kelly M. (2015) Building the inclusive city, collaborative approaches to economic development are seeing results. *The Stanford Social Innovation Review*, disponibile online a questo indirizzo: [https://ssir.org/articles/entry/building\\_the\\_inclusive\\_city](https://ssir.org/articles/entry/building_the_inclusive_city)
- Kiesler S., Cummings J. N. (2002). What do we know about proximity and distance in work groups? A legacy of research. *Distributed Work*, 1, 57-80
- Komninos N. (2002) *Intelligent cities: innovation, knowledge systems and digital spaces*. Londra: Spon Press
- Komninos, N. (2009) Intelligent cities: towards interactive and global innovation environments. *International Journal of Innovation and Regional Development*, 1(4), 337-355
- Koppman, S. (2016). Different Like Me Why Cultural Omnivores Get Creative Jobs. *Administrative Science Quarterly*, 61(2), 291-331
- Kornberger, M., & Clegg, S. R. (2004). Bringing space back in: Organizing the generative building. *Organization Studies*, 25(7), 1095-1114
- Kostiainen J. (2002). Learning and the “ba” in the development network of an urban region. *European Planning Studies*, 10(5), 613-631
- Lakhani KR, Lifshitz-Assaf H, Tushman M. (2013) Open innovation and organizational boundaries: the impact of task decomposition and knowledge distribution on the locus of innovation. In Grandori A. (a cura di) *Handbook of Economic Organization: Integrating Economics and Organization Theory*, Cheltenham: Edward Elgar
- Lange B. (2011) Re-scaling governance in Berlin’s creative economy. *Culture Unbound*, 3, 187-208
- Leblebici H., Shah N. (2004) The birth, transformation and regeneration of business incubators as new organisational forms: understanding the interplay between organisational history and organisational theory. *Business History*, 46(3), 353-380
- Leenders A., Gabbay (1999) *Corporate Social Capital and Liability*, M. Boston: Kluwer, 88-105
- Leminem S., Westerlund M., Sánchez L., Serra A. (2014) Users as content creators, aggregators, and distributors at Citilab Living Lab. In R. DeFilippi, P. Wikström (a cura di), *Business Innovation and Disruption in the Creative Industries*, pp. 247-265, Cheltenham: Edward Elgar
- Leydesdorff L. (2012) The triple helix, quadruple helix... , and an N-tuple of helices: Explanatory models for analyzing the knowledge-based economy?. *Journal of the Knowledge Economy*, 3(1), 25-35
- Lichtenthaler U. (2011) Open innovation: Past research, current debates, and future directions. *The Academy of Management Perspectives*, 25(1), 75-93
- Louart P. (1997) Motivation. In: Simon Y, Joffre P (a cura di) *Encyclopédie de gestion*. 2nd edn. Paris Economica

- Lucarelli A. (2014) *Il territorio bene comune degli italiani, Riflessioni intorno all'ultimo libro di Paolo Maddalena*, disponibile al seguente indirizzo: <http://www.federalismi.it/document/30042014133424.pdf>
- Lundvall B.-Å. (2010) *National Systems of Innovation: Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Londra: Anthem Press
- Maddalena P. (2014) *Il territorio bene comune degli italiani*. Donzelli Editore
- Madison MJ, Strandburg K., Frischmann B. (2016) Knowledge commons. In P. Menell, D. Schwartz (a cura di), *Research Handbook on the Economics of Intellectual Property Law* (Vol. II – Analytical Methods), Edward Elgar Publishing
- Maiolini R. (2015): Lo stato dell'arte della letteratura sull'innovazione sociale. In M.G. Garoli (a cura di), *Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia*, pp. 23-40, Franco Angeli Editore: Milano
- Manzo C., Ramella F. (2015) Fab Labs in Italy: Collective goods in the sharing economy. *Stato e mercato*, 35(3), 379-418
- Masino G. (2005) *Le imprese oltre il fordismo. Retorica, illusioni, realtà*. Roma: Carocci
- Mattarelli, E. (2011) *I Team Virtuali*. Milano: Mc-Graw Hill
- McKinsey Global Institute, 2011 *Urban world: Mapping the economic power of cities*. McKinsey Global Institute
- Meeus M.T., Faber J. (2006) Interorganizational relations and innovation: a review and a theoretical extension. In J. Hage (a cura di), *Innovation, Science, and Institutional Change: a Research Handbook*, pp. 67-87. Oxford: Oxford University Press
- Micelli S. (2011), *Futuro artigiano. L'innovazione nelle mani degli italiani*. Venezia: Marsilio
- Mitchell W.J. (1999) *E-topia: Urban life, Jim—but not as we know it*. Cambridge, MA: MIT Press
- Mitev N., de Vaujany F.X. (a cura di) (2013). *Materiality and Space: Organizations, Artefacts and Practices*. Springer
- Mitev, N., de Vaujany, F.X. (a cura di) (2013). *Materiality and Space: Organizations, Artefacts and Practices*. Springer
- Mizzau L., Montanari F. (2008) Cultural Districts and the Challenge of Authenticity: The Case of Piedmont, Italy, *Journal of Economic Geography*, n. 8 (settembre): 651-673
- Mizzau L., Montanari F. (2015) Rigenerazione urbana, cultura e innovazione sociale: stato dell'arte e dibattiti in corso, in F. Montanari e L. Mizzau (a cura di), *Laboratori Urbani. Organizzare la rigenerazione urbana attraverso la cultura e l'innovazione sociale*, 13-23, Roma: Fondazione Brodolini. Reperibile su: <http://www.fondazione-brodolini.it/publicazioni/i-quaderni/laboratori-urbani-organizzare-la-rigenerazione-urbana-attraverso-la-cultura>
- Mizzau L., Montanari F., D'Ossualdo R. (2011) "I distretti creativi e le sfide dell'autenticità", in Montanari F. (a cura di) (2011), *Territori creativi. L'organizzazione delle politiche a supporto della creatività*, pp. 55-76. Milano: EGEA

- Molinari F. (2012) *Living Labs and Pre-Commercial Public Procurement: A Marriage of Interest?*. Paper presentato a: 1st International EIBURS-TAIPS TAIPS conference on Innovation in the public sector and the development of e-services, Urbino, 19-20 aprile
- Montanari F. (2011) *Territori creativi. L'organizzazione delle politiche a supporto della creatività*. Milano: EGEA
- Montanari F. (2014) Creative territories as breeding ground for social innovation ecosystems. In F. Sgaragli (a cura di), *Enabling social innovation ecosystems for community-led territorial development*, pp. 33-40, Roma: Fondazione Brodolini
- Montanari F., Mizzau L. (a cura di) (2015) *Laboratori Urbani. Organizzare la rigenerazione urbana attraverso la cultura e l'innovazione sociale*, Roma: Fondazione Brodolini. Reperibile su: <http://www.fondazionebrodolini.it/publicazioni/i-quaderni/laboratori-urbani-organizzare-la-rigenerazione-urbana-attraverso-la-cultura>
- Montanari M., Scapolan A., Mizzau L. (in corso di pubblicazione) Embeddedness and locational choices: A study of creative workers in a dance organisation. *Urban Studies*
- Moore J. (1993) Predators and Prey: The New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75-83
- Morciano D. (2015) *Spazi per essere giovani. Una ricerca sulle politiche di youth work tra Italia e Inghilterra*: Milano: Franco Angeli
- Morciano D., Scardigno F., Manuti A., Pastore S. (2016). A theory-based evaluation to improve youth participation in progress: a case study of a youth policy in Italy. *Child & Youth Services*, vol. 0(0), 1-21
- Moretti E. (2013) *La nuova geografia del lavoro*. Milano: Mondadori
- Moss Kanter R., Litow S.S. (2009) *Informed and interconnected: a manifesto for smarter cities*. <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/09-141.pdf> (13/09/2016)
- Moulaert F., Vicari Haddock S. (a cura di) (2009) *Rigenerare la città. Pratiche di innovazione sociale nelle città europee*, Bologna: Il Mulino
- Moultrie, J., Nilsson, M., Dissel, M., Haner, U. E., Janssen, S., Van der Lugt, R. (2007) Innovation spaces: towards a framework for understanding the role of the physical environment in innovation. *Creativity and Innovation Management*, 16(1), 53-65
- Mulgan G., Tucker, Ali R., Sanders B. (2007) *Social Innovation What It Is, Why It Matters And How It Can Be Accelerated*. Working Skoll Centre for Social Entrepreneurship at Said Business School, University of Oxford. <http://www.sbs.ox.ac.uk/faculty-research/skoll/research/social-innovation-reports-resources/social-innovation-what-it-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated> (10/04/2016)
- Munari F., Sobrero M. (a cura di) (2004) *Innovazione tecnologica e gestione d'impresa I. La gestione dello sviluppo prodotto*. Bologna: Il Mulino
- Murray R., Caulier Grice J., Mulgan G. (2011) *Il libro bianco sulla innovazione sociale*. (Edizione italiana a cura di Adam Arvidsson e Alex Giordano): <http://www.societing.org/wp-content/uploads/Open-Book.pdf>

- Myerson, J., Ross, P. (2006) *Space to work: New office design*. Laurence King Publishing
- National Business Incubation Association (2006), *The State of the Business Incubation Industry*, National Business Incubation Association, Athens, Ohio
- NESTA (2014). *Good incubation: the craft of supporting new social ventures*. Report reperibile su <http://www.nesta.org.uk/event/good-incubation-craft-supporting-newsocial-ventures>
- Ng, T.W.H., Feldman D.C. (2010) The impact of job embeddedness on innovation-related behaviors. *Human Resource Management*, 49(6): 1067-1087
- Nicolini D., Mengis J., Swan J. (2012). Understanding the role of objects in cross-disciplinary collaboration. *Organization Science*, 23(3), 612-629
- Nonaka, I., Konno, N. (1998). The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation. *California management review*, 40(3), 40-54
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creation company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press
- Nonaka I., Toyama R. (2005) The theory of the knowledge-creating firm: Subjectivity, objectivity and synthesis. *Industrial and Corporate Change*, 14(3), 419-436
- Nonaka I., Hirata T., Kohlbacher F., Toyama R. (2008). *Managing flow*. Londra: Palgrave Macmillan
- Norcliffe G., Rendace O. (2003) New geographies of comic book production in North America: the new artisan, distancing, and the periodic social economy, *Economic Geography* 79, 241
- Obstfeld, D. (2005) Social networks, the *Tertius iungens* orientation, and involvement in innovation. *Administrative Science Quarterly*, 50(1) 100-130
- Oksanen, K., Ståhle, P. (2013) Physical environment as a source for innovation: investigating the attributes of innovative space. *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 815-827
- Oldenburg, R. (1989) *The Great Good Place*. New York, Paragon House
- Oldenburg R. (2001) *Celebrating the third place*. New York: Marlowe & Co
- Ostrom E. (1990) *Governing the commons*. Cambridge: Cambridge University Press
- Ostrom E., Hess C. (2007) *Understanding Knowledge as a Common*. Cambridge, MA: MIT Press
- Paolucci C. (2016), Ricordi, ornitorinchi, eredità: per Umberto Eco, contributo presentato il 19 Marzo 2016 alla Scuola Superiore di Studi Umanistici a Bologna, reperibile su <http://www.ec-aiss.it/>
- Perry-Smith, J. (2006) Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal*, 49(1), 85-101
- Perry-Smith J., Mannucci P. (2015) The social network drivers of the four phases of the idea journey. *Academy of Management Review*. Published online ahead of print. DOI: 10.5465/amr.2014.0462

- Perry-Smith J., Shalley C. (2003) The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review*, 28, 89-106
- Peters L., Rice M., Sundararajan M. (2004) The role of incubators in the entrepreneurial process. *Journal of Technology Transfer*, 29 (1), 83-91
- Piergiovanni R., Carree M., Santarelli E. (2012) Creative industries, new business formation, and regional economic growth. *Small Business Economics*, 39, 539-560
- Pink D.H. (2005) *A Whole New Mind. Moving From the Information Age to the Conceptual Age*. New York: Riverhead Books
- Prencipe, A., Tell, F. (2001) Inter-project learning: processes and outcomes of knowledge codification in project-based firms. *Research Policy*, 30(9), 1373-1394
- Ramella, F. (2013) *Sociologia dell'innovazione economica*. Bologna: Il Mulino
- Ranga M., Etzkowitz H. (2013) Triple Helix systems: An analytical framework for innovation policy and practice in the knowledge society. *Industry & Higher Education*, 27(3), 237-262
- Ratti C. (2012) *I migliori progetti di smart city al mondo e una promessa per l'Italia*. Reperibile su: <http://www.chefuturo.it/2012/09/i-migliori-progetti-di-smart-city-al-mondo-e-una-promessa-per-litalia/> (13/09/2016)
- Regione Puglia (2014) Documento strategico della Regione Puglia "Laboratori Urbani Mettici le Mani". Reperibile su: [http://www.metticilemani.it/docs/DOC-LUM\\_DEF01.pdf](http://www.metticilemani.it/docs/DOC-LUM_DEF01.pdf)
- Ries E. (2011) *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business
- Roberts P. (2008) The evolution, definition and purpose of urban regeneration. In P. Roberts, H. Syke (a cura di), *Urban Renaissance: A Handbook*, pp. 9-36. Londra: SAGE
- Rodan, S., Galunic C. (2004) More than network structure: How knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness. *Strategic Management Journal* 25(6): 541-562
- Rose C. (1986) The comedy of the commons: Commerce, custom, and inherently public property. *The University of Chicago Law Review*, 53(3)
- Rullani, E. (2004) *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*. Roma: Carocci
- Sacco P.L., Ferilli G., Tavano Blessi G. (2015) *Cultura e sviluppo locale: verso il Distretto culturale evoluto*. Bologna: Il Mulino
- Sammarra A., Biggiero L. (2001). Identity and identification in industrial districts. *Journal of Management and Governance*, 5(1), 61-82
- Sawhney M., Verona G., Prandelli E. (2005) Collaborating to create: The Internet as a platform for customer engagement in product innovation. *Journal of Interactive Marketing*, 19(4), 4-17

- Saxenian A. (1994) *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Scillitoe J. L., Chakrabarti, A. K. (2010) The role of incubator interactions in assisting new ventures. *Technovation*, 30(3), 155-167
- Seidel V.P., O'Mahony S. (2014). Managing the repertoire: Stories, metaphors, prototypes, and concept coherence in product innovation, *Organization Science*, 25 (3), 691-712
- Sennett, R. (2012), *L'uomo artigiano*. Milano: Feltrinelli
- Sgaragli F., Montanari F. (2016) *Libro bianco di Milano sull'innovazione sociale. Accelerare l'ecosistema locale per l'innovazione sociale. Comune di Milano*. Reperibile su: [http://www.milanosmartcity.org/joomla/images/libro%20bianco\\_innovazione%20sociale.pdf](http://www.milanosmartcity.org/joomla/images/libro%20bianco_innovazione%20sociale.pdf)
- Sgourev S. (2013) The dynamics of risk in innovation: A premiere or an encore? *Industrial and Corporate Change*, 22, 549-575
- Shalley, C., Zhou, J., Oldman, G. (2004) The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30: 933-958
- Shane S., Venkataraman S. (2000) The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226
- Simard C., West J. (2006), Knowledge Networks and the Geographic Locus of Innovation, in Chesbrough H.W., Vanhaverbeke W., West J. (a cura di), *Open Innovation: Researching a new paradigm*, 220-240, Oxford: Oxford University Press
- Simonton, D.K. (1984). Artistic creativity and interpersonal relationships across and within generations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 1273-1286
- Skelcher, C., Mathur, N., Smith, M. (2005). The public governance of collaborative spaces: Discourse, design and democracy. *Public Administration*, 83(3), 573-596
- Smilor R. W. (1987) Managing the incubator system: critical success factors to accelerate new company development. *IEEE transactions on Engineering Management*, (3), 146-155
- Spinuzzi, C. (2012). Working alone together: coworking as emergent collaborative activity. *Journal of Business and Technical Communication*, 26(4), 399-441
- Stehr, N. (2002) *Knowledge and Economic Conduct. The Social Foundations of the Modern Economy*. Toronto: University of Toronto Press
- Storper et al., 2015 Storper M., Kemeny T., Makaren M., Osman T. (2015) *The rise and fall of urban economies. Lessons from San Francisco and Los Angeles*. Stanford University Press
- Storper, M., Venables, A. (2004) Buzz: face-to-face contact and the urban economy. *Journal of Economic Geography*, 4, 351-70

- Taylor S., Spicer A. (2007) Time for space: A narrative review of research on organizational spaces. *International Journal of Management Reviews*, 9(4), 325-346
- Testoni, C. (2016): *Towards Smart City*. Franco Angeli: Milano
- The Open House Ambrosetti (2015), *Crescere facendo impresa*. Disponibile su <http://www.ambrosetti.eu/ricerche-e-presentazioni/crescere-facendo-impresa/>
- Toffler A. (1989) *La Terza Ondata*. Milano: Sperling&Kupfer
- Toker, U., Gray D.O. (2008) Innovation spaces: Workspace planning and innovation in US university research centers. *Research Policy*, 37(2), 309-329
- Tricarico L. (2014) Imprese di Comunità nelle Politiche di Rigenerazione Urbana: Definire ed Inquadrare il Contesto Italiano. *Euricse Working Papers* No. 68|14.  
Reperibile su: <http://ssrn.com/abstract=2439144> oppure <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2439144>
- Trigilia C. (2007) *La costruzione sociale dell'innovazione. Economia, società e territorio*. Firenze: Firenze University Press
- Turrini A., Bertoni A., Costa A.M., Sanzo M.J., Álvarez L.I., Rey-García M., Salido N., Mensink V., van den Broek A., Cognat A.S., Sandford S., Andre K., Pache A.C. (2015). *Report on Arts and Culture: Case Selection. Deliverable of the project: "Impact of the Third Sector as Social Innovation" (ITSSOIN)*, European Commission – 7th Framework Programme. Bruxelles: Commissione Europea, DG Ricerca
- UNCTAD (2010) *Creative Economy Report 2010*. Ginevra: Nazioni Unite
- Ungureanu, P., Bertolotti, F., Bellesia, F. Mattarelli, E. (2016) Institutional Frames and Collaboration Expectations in Hybrid Interorganizational Partnerships, Paper presentato all'Academy of Management Annual Meeting, Anaheim, CA (USA), 5-9 agosto
- United Nations (2014) *The World Urbanization Prospects* - Published by the United Nations. Reperibile su: <https://esa.un.org/unpd/wup/Publications/Files/WUP2014-Highlights.pdf>
- URBACT (2015) *Smart specialisation, triple helix, open innovation and smart cities. Going beyond the jargon*. Bruxelles: Commissione Europea. Reperibile su: <http://urbact.eu/smart-specialisation-triple-helix-open-innovation-and-smart-cities-going-beyond-jargon>
- Uzzi, B. (1996) The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review*, 61(4), 674-698
- Uzzi, B. (1997) Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42, 35-67
- Vanderstraeten, J., Matthyssens, P. (2012) Service-based differentiation strategies for business incubators: Exploring external and internal alignment. *Technovation*, 32(12), 656-670

- Vanderstraeten J., Matthyssens P., van Witteloostuijn A. (2012) *Measuring the Performance of Business Incubators*, Research Paper 2012-012, Department of Management, University of Antwerp, June
- Venturini G., Venegoni C. (2016) *Re-Act: Tools for Urban Re-Activation*. Roma: Deleyva Editore/New Generations
- Vinokur-Kaplan D., Connor, J. A. (1998) *Nonprofit incubators: Comparative models for nurturing new third sector organizations*. In presentation, Biennial Conference of the International Society for Third Sector Research, Geneva, Switzerland, July
- Volberda H.W., Van Den Bosch F.A.J., Mihalache O.R. (2014) Advancing management innovation: Synthesizing processes, levels of analysis, and change agents. *Organization Studies*, 35, 1245-1264
- Von Hippel E. (1988) *Sources of innovation*. Oxford: Oxford University Press
- Von Hippel E. (1990) *Le fonti dell'innovazione*. Milano: McGraw-Hill
- Von Hippel E. (2005) *Democratizing Innovation*. Cambridge, MA: MIT Press
- Von Hippel E., von Krogh G. (2003) Open Source Software and the «Private-Collective» Model: Issues for Organization Science, *Organization Science* 14(2), 209-223
- Von Krogh G., Geilinger N. (2014) Knowledge creation in the eco-system: Research imperatives. *European Management Journal* 32, 155-163
- Von Zedtwitz M., Grimaldi R. (2006) Are Service Profiles Incubator-Specific? Results from an Empirical Investigation in Italy. *The Journal of Technology Transfer*, 31(4), 459-468
- Walker G. Kogut B. Shan W. (1997) Social Capital, Structural Holes, and the Formation of an Industry Network. *Organization Science*, 8(2), 109-125
- Walter-Hermann J., Buching C. (a cura di) (2013) *FabLabs: Of machines, makers and inventors*. Bielefeld: Transcript Publishers
- Wenger E. (1998) *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press
- Wittel, A. (2001) Towards a network sociality. *Theory, Culture & Society*, 18: 51-76
- Yin R. (1994) *Case study research: Design and methods*. Londra: Sage

## Autori

**Fabrizio Montanari**, PhD in Business Administration presso l'Università Bocconi, è Professore Associato di Organizzazione Aziendale presso l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, dove è responsabile scientifico dell'Unità di Ricerca OPERA del centro di ricerca GIUnO, specializzata nello studio della creatività e innovazione. È anche Professore a contratto presso l'Università Bocconi dove è Research Affiliate presso il Centro di ricerca ASK (Art, Science and Knowledge). È stato Visiting Scholar presso il Boston College, docente presso la New York University all'interno del Programma Campus Abroad dell'Università Bocconi e Visiting Professor presso la Copenhagen Business School e la Johannes Kepler University di Linz. È stato anche Thematic Expert sui temi 'Promoting Entrepreneurship' e 'Improving Innovation and Knowledge Economy' (URBACT Programme). È autore di numerose pubblicazioni su riviste nazionali e internazionali sul tema del management delle istituzioni culturali e su quelli dei network, dei distretti e dei team nelle industrie creative.

**Lorenzo Mizzau**, PhD in Direzione Aziendale all'Università di Bologna, è ricercatore di Organizzazione Aziendale presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. È inoltre docente a contratto all'Università Bocconi, dove è Research Affiliate presso il Centro di Ricerca ASK, e all'Università di Modena e Reggio Emilia, dove è membro dell'Unità di Ricerca OPERA del centro di ricerca GIUnO, specializzata nello studio della creatività e innovazione. Precedentemente, è stato Assegnista di Ricerca presso Università Ca' Foscari Venezia e Università di Modena e Reggio Emilia. Insegna in corsi a livello undergraduate, graduate e master, tra gli altri presso il MaBAC (Double Master's Degree in Management of Cultural Assets and Activities) offerto congiuntamente da ESCP Europe-Paris e Università Ca' Foscari Venezia. Autore di pubblicazioni su riviste nazionali e internazionali, le sue aree di interesse riguardano i contesti geografici, sociali e istituzionali nella creazione e funzionamento di organizzazioni culturali e imprenditoriali, e gli aspetti strategici di policy e governance di tali contesti.

**Aura Bertoni**, PhD in International Law and Economics all'Università Bocconi e LL.M. in Intellectual Property Law alla Queen Mary University of London, è attualmente Senior Research Fellow presso il Centro ASK (Art, Science, Knowledge) dell'Università Bocconi. Precedentemente è stata Assegnista di Ricerca presso il Dipartimento di Studi Giuridici dell'Università Bocconi e scholarship holder presso il Max Planck Institute for Intellectual Property and Competition Law. Come docente, dal 2011 insegna in diversi programmi undergraduate e master corsi inerenti la proprietà intellettuale,

tecnologia digitale e cultura. Autrice di pubblicazioni internazionali e nazionali, come ricercatrice si occupa di un ampio spettro di argomenti tra cui modelli di gestione della conoscenza, comunità innovative, spazi urbani e innovazione collaborativa.

**Fabiola Bertolotti** è Professore Associato di Ingegneria Economico-Gestionale presso il Dipartimento di Scienze e Metodi per l'Ingegneria dell'Università di Modena e Reggio Emilia. È stata Visiting Researcher presso l'University of Texas at Austin. I suoi interessi di ricerca riguardano lo scambio di conoscenza in gruppi di lavoro e comunità professionali e la relazione tra reti sociali e prestazioni nei team che operano in scenari caratterizzati da affiliazione multipla e diversi gradi di virtualità.

**Gaspere Caliri**, semiologo di formazione, service designer, socio di Kilowatt e direttore di Kw-consulting, si occupa di percorsi di co-progettazione, community organizing, capacity building per gruppi di lavoro e organizzazioni. È co-fondatore di *snark-space making* e di *CUBE* (Centro Universitario Bolognese di Etnosemiotica) e critico musicale per *SentireAscoltare*.

**Alessandra Cataneo** attualmente frequenta il Dottorato in Lavoro, Sviluppo e Innovazione presso la Fondazione Marco Biagi dell'Università di Modena e Reggio Emilia, dopo aver trascorso un periodo di ricerca presso la Southern Denmark University. Ha collaborato con la Fondazione Golinelli e l'Università di Firenze su progetti di trasferimento tecnologico e innovazione sociale. I suoi interessi di ricerca spaziano dai temi che riguardano la co-produzione e il trasferimento di conoscenza e la Terza Missione dell'università, alla valorizzazione delle discipline SSH e l'impresa sociale.

**Elena De Nictolis** è dottoranda di ricerca presso la Facoltà di Scienze Politiche della LUISS Guido Carli e membro attivo di LabGov - LABORatorio per la GOVERNance dei beni comuni. Laureata in Scienze Politiche nel 2014 con una tesi sulla città come bene comune svolta sul campo a Bologna, con il progetto "Città e beni comuni". Grazie a LabGov ha avuto la possibilità di appassionarsi alla ricerca, svolgendo anche un periodo di *visiting* presso la Fordham University di New York nel 2016.

**Mariadele Di Fabbio**, dopo la specializzazione in Public Policy ottenuta presso la University of Nottingham, consegue il Dottorato di Ricerca in Istituzioni e Politiche Comparative all'Università degli Studi di Bari con una tesi sui meccanismi socio-economici e cognitivi che inibiscono il rinnovamento e la riconversione dell'area industrializzata di Taranto. Si occupa di teoria della path dependence, strumenti e politiche di riqualificazione di aree depresse, creatività e cultura come leva per lo sviluppo locale. La sua proposta di ricerca "Mappatura e analisi delle organizzazioni creative a Taranto: una so-

cial network analysis” è stata selezionata tra le migliori nell’ambito del programma *Future in Research* della Regione Puglia. È autrice di diverse pubblicazioni, anche su riviste internazionali e di contributi per volumi collettanei. Attualmente vive e lavora in Germania.

**Sergio Galasso** si è sempre occupato di progettazione sociale e ha esperienza di cooperazione internazionale, progettazione culturale e pianificazione territoriale. Ha collaborato con diverse ONG, associazioni, ONLUS, Università e istituzioni nazionali ed internazionali ed è Fondatore dell’Associazione Itinerari Paralleli per la promozione, la cooperazione e gli scambi sociopolitici nel Mediterraneo. Dottorando all’Istituto Francese di Geopolitica, è appassionato di politica internazionale e processi di rigenerazione sociale e urbana. Lavora per mare culturale urbano, un centro di produzione artistica che ha sede nella zona ovest di Milano e che sperimenta un nuovo modello di sviluppo territoriale delle periferie; per mare culturale urbano si occupa di ricerca e sviluppo, progettazione sociale e relazioni istituzionali.

**Filippo Giordano** è Ricercatore di Economia Aziendale presso l’Università LUMSA di Roma e docente di Social Entrepreneurship presso l’Università Bocconi di Milano. I suoi interessi di ricerca sono nelle aree della social entrepreneurship, corporate social responsibility, social reporting, public and non profit management, managerial accounting.

**Christian Iaione** è Professore Associato di diritto pubblico nell’Università degli studi Guglielmo Marconi di Roma, fellow dell’Urban Law Center della Fordham University di New York e docente di governance dei beni comuni, sharing economy, diritto e politiche urbane presso la LUISS Guido Carli nell’ambito del programma LabGov – Laboratorio per la GOVernance dei beni comuni. È membro dello Sharing Economy International Advisory Board del Seoul Metropolitan Government e advisor di diversi enti e istituzioni locali italiane (Regione Toscana, Roma Capitale, Comune di Bologna, Comune di Reggio Emilia).

**Elisa Mattarelli** è Professore Associato di Ingegneria Economico-Gestionale presso il Dipartimento di Scienze e Metodi per l’Ingegneria dell’Università di Modena e Reggio Emilia. Ha conseguito il Dottorato presso l’Università di Padova e ha svolto un periodo di ricerca come post-doc presso la University of Arizona. Nel 2016-2017 è Fulbright visiting scholar presso la Stanford University. La sua attività di ricerca riguarda le dinamiche dei gruppi di lavoro, i processi identitari e l’uso delle tecnologie collaborative nei contesti caratterizzati da distribuzione geografica del lavoro e attività ad alto contenuto di conoscenza.

**Laura Michelini** è Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese presso l'Università LUMSA. I suoi interessi di ricerca riguardano: le imprese sociali, la misurazione dell'impatto sociale, la sharing economy, l'innovazione sociale e la responsabilità sociale d'impresa. Su questi temi è autore e co-autore di oltre 40 pubblicazioni nazionali ed internazionali.

**Ilaria Morganti** lavora per mare culturale urbano, un centro di produzione artistica che ha sede nella zona ovest di Milano e che sperimenta un nuovo modello di sviluppo territoriale delle periferie; per mare culturale urbano fa parte dell'area R&D con incarichi legati allo sviluppo di nuove progettualità, al fundraising, alle relazioni istituzionali. Insegna presso il Master of Science ACME – Economics and Management in Arts, Culture, Media and Entertainment dell'Università Bocconi. Precedentemente, come ricercatrice del Centro ASK (Art, Science and Knowledge) dell'Università Bocconi ha partecipato a progetti di ricerca accademica e consulenza, concentrando il suo lavoro su temi di politica culturale, gestione delle istituzioni culturali, valutazione degli impatti culturali, cultural entrepreneurship e innovazione culturale. Ha lavorato per la Brooklyn Academy of Music di New York, maturando e coltivando l'interesse per questi temi di ricerca.

**Matteo Rinaldini**, PhD in Scienze Sociali Teoriche e Applicate presso l'Università di Modena e Reggio Emilia, è stato fellow presso il WLRI della London Metropolitan University. Attualmente è Ricercatore di Sociologia dei processi economici e del lavoro presso l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia e Presidente della Fondazione Interculturale Mondinsieme. Gli studi organizzativi e del lavoro sono alcuni dei campi su cui si concentra la sua attività di ricerca e pubblicazione.

**Stefano Rodighiero** è studente della Laurea Magistrale in Management e Comunicazione d'Impresa presso l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia. Collabora con l'Unità di Ricerca OPERA in progetti di ricerca nell'ambito dell'open innovation, dell'innovazione sociale e delle industrie creative. Parallelamente, coltiva esperienze e interesse nella gestione e nell'analisi di iniziative sui social media, nella fotografia e nelle diverse accezioni della comunicazione d'impresa, culturale e istituzionale.

**Patrizia Saroglia** è Project Manager a Open Incet. Dal 2001 si è sempre occupata di attività di ricerca e consulenza, coordinamento e formazione, prevalentemente concentrata sull'analisi dei processi decisionali, di attuazione e valutazione delle politiche inerenti lo sviluppo locale, le politiche attive del lavoro, le politiche sociali e ambientali, la pianificazione strategica. Dal 2003 è membro del Comitato Scientifico del Laboratorio di Politiche dell'Università di Torino e dal 2013 è socia dell'Associazione Sociopratiche. Nel 2009, Patrizia è stata Fellow della German Marshall Fund.

**Anna Chiara Scapolan**, Dottorato di Ricerca in Economia Aziendale, Università Ca' Foscari Venezia, è Ricercatore confermato presso l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, dove insegna organizzazione aziendale e gestione delle risorse umane ed è membro di OPERA, unità di ricerca specializzata nello studio delle industrie creative. I suoi principali interessi di ricerca riguardano la gestione strategica delle risorse umane e le soluzioni organizzative per la creatività e l'innovazione, temi sui quali ha pubblicato saggi e articoli nazionali e internazionali.

**Fabio Sgaragli** è Open & Social Innovation Manager della Fondazione Giacomo Brodolini. In questo ruolo, coordina le attività e i progetti di tre laboratori urbani: FabriQ, l'incubatore di Innovazione Sociale del Comune di Milano, Open Incet, il Centro di Innovazione Aperta della città di Torino, MHUMA, l'hub per makers della città di Milano (Apertura prevista inizio 2017). Esperto di politiche urbane per lo sviluppo locale e l'innovazione sociale, collabora con una serie di realtà in tutta Europa ed è curatore di un numero di pubblicazioni sul tema.

**Chiara Testoni**, architetto, PhD, lavora per l'Amministrazione Comunale di Reggio Emilia (Area Competitività e Innovazione Sociale - Politiche per il Protagonismo Responsabile e la Città Intelligente). Svolge costante attività di pubblicazione di articoli e saggi su riviste nazionali e internazionali sui temi di pianificazione strategica, architettura e governance dei processi di sviluppo urbano.

**Nicoletta Tranquillo** è cofondatrice di Kilowatt e referente area innovazione sociale e sostenibilità e del progetto di ristorazione VETRO. Di formazione economista, ho approfondito i temi dello sviluppo sostenibile in particolare nelle politiche pubbliche e nelle strategie aziendali. Si occupa di innovazione sociale, welfare, creazione di valore condiviso attraverso dinamiche collaborative.

**Paula Ungureanu** è Assegnista di Ricerca presso il Dipartimento di Scienze e Metodi per l'Ingegneria dell'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia. Ha ottenuto il PhD in Management presso l'Università di Bologna ed è stata Visiting Scholar presso la Northwestern University e l'Université Paris Dauphine. I suoi interessi di ricerca riguardano dinamiche relazionali e scambi di conoscenza tra gruppi di lavoro, team di professionisti e in contesti inter-organizzativi. Sta anche svolgendo progetti di ricerca riguardanti l'interfaccia tra teoria e pratica nel campo del management.



Fin dalla sua costituzione, la **Fondazione Giacomo Brodolini** si è preoccupata di diffondere la conoscenza dell'attività scientifica e culturale svolta. L'attività editoriale è divenuta nel corso degli anni sempre più intensa, al punto da avviare, nel 1984, una linea nuova per pubblicare i principali risultati dell'attività di ricerca. Nascono i **Quaderni della Fondazione Brodolini**. Negli anni, viene collezionata una serie di volumi che mettono a disposizione del mondo scientifico, universitario e delle organizzazioni sociali, i risultati dell'attività di ricerca svolta dalla **Fondazione** in tutti gli ambiti di studio.

I **Quaderni della Fondazione Brodolini** si dividono in due collane.

### Le culture del socialismo italiano

La collana **Le Culture del Socialismo** pubblica i risultati delle iniziative culturali (atti di convegni, saggi, ricerche, ristampe, inediti) promosse dal seminario permanente a carattere interdisciplinare "Le Culture del Socialismo italiano". Il seminario, attivo presso la **Fondazione**, ha intrapreso un'attività di studio, ricerca e dibattito politico-culturale sui diversi periodi che caratterizzano la storia del Socialismo italiano. Nella collana è prevista, inoltre, la pubblicazione di testi che, pur non essendo un prodotto delle iniziative culturali del seminario, hanno una diretta attinenza con i temi trattati.

1. *Francesco De Martino e il suo tempo. Una stagione del socialismo*, a cura di Enzo Bartocci, pp. 300, Edizioni FGB 2009
2. *Una stagione del riformismo socialista. Giacomo Brodolini a 40 anni dalla sua scomparsa*, a cura di Enzo Bartocci, pp. 326, Edizioni FGB 2010
3. *Lombardi 2013. Riforme di struttura e alternativa socialista*, a cura di Enzo Bartocci, pp. 370, Edizioni FGB 2014
4. *Le culture politiche ed economiche del socialismo italiano dagli anni '30 agli anni '60*, a cura di David Bidussa e Andrea Panaccione, pp. 250, Edizioni FGB 2015
5. *Programmazione, cultura economica e metodo di governo*, a cura di Enzo Russo, pp. 274, Edizione FGB, 2015

## Studi e ricerche

La collana **Studi e Ricerche** presenta i risultati dell'attività di ricerca svolta dalla **Fondazione** nelle aree che, nel tempo, sono diventate il centro delle sue iniziative culturali: occupazione, sviluppo locale, valutazione delle politiche pubbliche, politiche sociali, pari opportunità, storia.

1. *Diritti sindacali e democrazia dell'impresa in Europa, i recenti sviluppi in Italia, Francia, Spagna, Grecia*, a cura di Elena Pisani, pp. 162, Marsilio Editori 1984
2. *Osservatorio regionale sul mercato del lavoro e politiche del lavoro. Un confronto su alcune situazioni regionali*, a cura di Ugo Ascoli, pp. 100, Marsilio Editori 1984
3. *Una legge per la democrazia industriale*, a cura di Franco Carinci e Marcello Pedrazzoli, pp. 163, Marsilio Editori 1984
4. *La democrazia sindacale in Italia. Dibattito italiano ed esperienze europee: Francia, Spagna, Gran Bretagna, Germania*, pp. 214, Marsilio Editori 1984
5. *Sindacato e riforma istituzionale*, Antonio Baldassarre, Piero Craveri, Luigi Mengoni, Tiziano Treu, pp. 126, Marsilio Editori 1984
6. *Il ruolo del volontariato nell'assistenza agli anziani*, a cura di Renzo Scortegagna, pp. 162, Marsilio Editori 1985
7. *Professionalità e formazione nel settore delle costruzioni. I quadri intermedi*, di Franco B. Franciosi e Carlo Rossi, pp. 178, Marsilio Editori 1985
8. *Nuove tecnologie e informatizzazione nei processi d'ufficio: studi di casi nella Pubblica Amministrazione*, a cura di Paolo Calza Bini, pp. 147, Marsilio Editori 1985
9. *I potenziali di sviluppo industriale endogeno nel mezzogiorno d'Italia*, a cura di Anna Salghetti-Drioli, pp. 230, Marsilio Editori 1985
10. *Dall'esportazione al marketing internazionale*, di Franco Bosello e Michele Orcalli, pp. 170, Marsilio Editori 1985
11. *La partecipazione nel pubblico impiego*, di Sabino Cassese, Umberto Romagnoli, Massimo Severo Giannini, pp. 124, Marsilio Editori 1985
12. *Sappi che oggi è la tua festa... per la storia del 1° maggio*, a cura di Andrea Panaccione, pp. 150, Marsilio Editori 1986
13. *Mercato del lavoro giovanile. Analisi e previsioni 1973-94*, a cura di Marina Schenkel, pp. 98, Marsilio Editori 1986
14. *Imprese e risorse umane nella transizione. Uno studio di casi sulle trasformazioni in atto nei mercati interni del lavoro*, a cura di Paolo Calza Bini, pp. 180, Marsilio Editori 1986
15. *Le politiche del lavoro in Europa agli inizi degli anni ottanta*, A.A.V.V., pp. 277, Marsilio Editori 1986
16. *Flessibilità e competizione nella teoria del mercato del lavoro. Modelli dei mercati interni e delle integrazioni salariali*, di Paolo Garonna e Pier Angelo Mori, pp. 108, Marsilio Editori 1987
17. *Uno statuto per la democrazia sindacale. Atti della giornata di studio organizzata dalla Fondazione G. Brodolini*, A.A.V.V., pp. 86, Marsilio Editori 1987

18. *La nostalgia nella valigia. Emigrazione di lavoro e disagio mentale*, di Sergio Mellina, pp. 327, Marsilio Editori 1987
19. *Agricoltura e sistemi locali di formazione*, di Giovanni Mottura, Enrico Pugliese e Bruno Veneziani, pp. 205, Marsilio Editori 1988
20. *L'impresa possibile. Modelli e processi di job creation in Italia e nei paesi industrializzati*, a cura di Renato Brunetta e Anna Salghetti-Drioli, pp. 181, Marsilio Editori 1988
21. *May Day celebration*, a cura di Andrea Panaccione, pp. 214, Marsilio Editori 1988
22. *Fascismo e sindacalismo*, di Bruno Buozzi e Vincenzo Nitti, a cura di Giuseppe Bonanni, pp. 227, Marsilio Editori 1988
23. *I servizi alle imprese. Attori e comportamenti della politica industriale locale*, A.A.V.V., pp. 107, Marsilio Editori 1988
24. *Job creation, cooperazione, autogestione*, a cura di Carlo Rossi, pp. 195, Marsilio Editori 1989
25. *L'internazionale socialista dal 1951 al 1983*, di Lucio Pesetti, pp. 190, Marsilio Editori 1989
26. *Il riformismo nelle campagne. Da Argentina Altobelli all'agronica*, a cura di Fulvio Beato, pp. 174, Marsilio Editori 1989
27. *I luoghi e i soggetti del 1° maggio*, a cura di Andrea Panaccione, pp. 185, Marsilio Editori 1990
28. *Le metamorfosi del 1° maggio. La festa del lavoro in Europa tra le due guerre*, a cura di Alceo Riosa, pp. 202, Marsilio Editori 1990
29. *La crescita del terziario per il sistema produttivo. Un confronto su alcune situazioni regionali promosso da Ires Cgil Marche e Fondazione G. Brodolini di Ancona*, a cura di Ugo Ascoli, pp. 238, Marsilio Editori 1991
30. *Programmare gli investimenti in formaione. Metodi per la valutazione economica dei programmi di Formazione Professionale*, a cura di Renato Guarini, pp. 215, Marsilio Editori 1991
31. *Lo stato sociale da Brodolini ad oggi*, A.A.V.V., pp. 167, 1991, Marsilio Editori 1991
32. *L'insegnamento dell'economia in un biennio riformato*, di Francesco Campanella, pp. 123, Marsilio Editori 1991
33. *Disoccupazione meridionale ed "enterprise creation"*, a cura di Pasquale Lucio Scandizzo, pp. 284, Marsilio Editori 1992
34. *La flessibilizzazione del tempo di lavoro*, a cura di Leonello Tronti e Alberto Cucchiarelli, pp. 253, Marsilio Editori 1992
35. *Lavoro pubblico e spesa pubblica*, a cura di Antonio Bellacicco e Leonello Tronti, pp. 232, Marsilio Editori 1992
36. *Il contributo del mondo del lavoro e del sindacato alla repubblica e alla costituzione*, A.A.V.V., pp. 163, 1998, Edizioni Lavoro 1998
37. *L'identità italiana: emigrazione, immigrazione, conflitti etnici*, a cura di Enzo Bartocci e Vittorio Cotesta, pp. 336, Edizioni Lavoro 1999
38. *L'evoluzione del sistema di protezione sociale in Italia*, A.A.V.V., 128, Edizioni Lavoro 2000
39. *Telelavoro tra immaginario e realtà: Buone pratiche e regolazione nelle imprese*, a cura di Mirella Giannini, pp. 176, IMAGE sas 2006

40. *Mai stato meglio di così: i risultati di uno studio transnazionale effettuato su uomini che svolgono professioni femminili*, a cura di Paola Di Cori, pp. 85, IMAGE sas 2006
41. *Inclusive labour markets? An italian overview by regional data*, edited by Marcella Corsi, pp. 292, Edizioni FGB 2006
42. *Job instability and family trends*, pp. 336, Edizioni FGB 2006
43. *Le politiche contro la dispersione scolastica: efficacia ed impatti. Quali attori per quali prospettive*, 3 voll. pp. 762, Edizioni FGB 2007
44. *Interventi contro le ripetenze e la dispersione scolastica - Il progetto R.I.DI.SCO nella Provincia di Roma*, a cura di Paola Mengoli, pp. 128, Edizioni FGB 2007
45. *The labour impact of globalization of the automotive industry. A comparison of the Italian, German, Spanish, and Hungarian Motor Industries*, edited by Paolo Caputo and Elisabetta Della Corte, pp. 306, Edizioni FGB 2008
46. *Lavoro di cura e crescita economica in Umbria*, a cura di Fiorenza Deriu, pp. 140, Edizioni FGB 2010
47. *The main dimensions of work attitudes*, a cura di Bruno Calvetta con il contributo di Federico Lucidi e Gabriele Ruii, pp. 88, Edizioni FGB 2008
48. *Il ruolo del Fondo Sociale Europeo nel pacchetto legislativo comunitario 2014-2020 e l'iniziativa a favore dell'occupazione giovanile*, di Bruno Calvetta, pp. 51, Edizioni FGB 2014
49. *Enabling Social Innovation. Ecosystems for Community-Led Territorial Development*, a cura di Fabio Sgaragli, pp. 181, Edizioni FGB 2014
50. *I Piani Locali per il Lavoro: uno strumento per il lavoro e lo sviluppo territoriale*, a cura di Giuseppe Critelli e Cosimo Cuomo, pp. 122, Edizioni FGB 2015
51. *Laboratori urbani. Organizzare la rigenerazione urbana attraverso la cultura e l'innovazione sociale*, a cura di Fabrizio Montanari e Lorenzo Mizzau, pp. 166, Edizioni FGB 2015
52. *Indagine sulla bilateralità in Italia, Germania, Spagna, Svezia*, a cura di Pasquale Sandulli, Michele Faioli, Paola Bozzao, Maria Teresa Bianchi e Giuseppe Croce, pp. 358, Edizioni FGB 2015
53. *Leadership economica, transizioni demografiche e migrazioni internazionali il caso della Cina. La storia ricomincia dall'Est. Sette dialoghi su migrazioni, mercato del lavoro e scenari demografici, su Cina e leadership mondiale e su molto altro ancora*, di Michele Bruni, pp. 274, Edizioni FGB 2016
54. *Povert  ed inclusione sociale in Italia: sfide e cambiamenti all'inizio della nuova programmazione dei fondi strutturali*, a cura di Giancarlo Dente e Giuseppe Fiorani, pp. 310, Edizioni FGB 2016

La collana **Quaderni della Fondazione Brodolini - Studi e Ricerche** presenta i risultati dell'attività di ricerca svolta dalla Fondazione nelle aree che, nel tempo, sono diventate il centro delle sue iniziative culturali: occupazione, sviluppo locale, valutazione delle politiche pubbliche, politiche sociali, pari opportunità, storia.