

## Organizzazione e governance per la gestione di uno spazio d'innovazione

Lorenzo Mizzau, Matteo Rinaldini, Fabrizio Montanari, Stefano Rodighiero\*

Sommario: 1. Introduzione - 2. Background teorico - 3. Metodologia di ricerca - 4. Risultati - 4.1 Contesto: il Laboratorio Urbano Aperto (LUA) di Reggio Emilia - 4.2 Dimensioni critiche nel processo di costruzione dei luoghi d'innovazione: *networking* - 4.3 Dimensioni critiche nel processo di costruzione dei luoghi d'innovazione: identità - 5. Conclusioni - Bibliografia.

### Abstract

The locus of innovation is shifting from single actors to the ecosystem of which they are part. Thus, the hybridization and relational patterns that typify these ecosystems are gaining importance in both theory and practice. Linked to these phenomena is the notion of innovation hubs as intermediaries that support the combination of inputs in outputs of social and economic value for the whole ecosystem. Drawing on these assumptions, this paper uses a case study to deepen the understanding of the processes behind the development of a local innovation hub via a multistakeholder approach. The findings suggest two critical dimensions: one – networking – referred to the connections between the hub and the ecosystem and to the relational practices needed for effectiveness; the other – identity – regarding the traits of the hub and their impact on the identity of the actors involved.

**Key words:** innovation ecosystem; innovation hubs; innovation models; Regional Innovation Systems; governance

---

\* **Lorenzo Mizzau**, Ricercatore di Organizzazione Aziendale, Dipartimento di Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale, Università Cattolica del Sacro Cuore, via Necchi 7, 20123 Milano, [lorenzo.mizzau@unicatt.it](mailto:lorenzo.mizzau@unicatt.it).

**Matteo Rinaldini**, Ricercatore di Sociologia dei Processi Economici e del Lavoro, Dipartimento di Comunicazione ed Economia, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, viale Allegri 9, 42121 Reggio Emilia, [matteo.rinaldini@unimore.it](mailto:matteo.rinaldini@unimore.it).

**Fabrizio Montanari**, Professore associato di Organizzazione Aziendale, Dipartimento di Comunicazione ed Economia, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, viale Allegri 9, 42121 Reggio Emilia, [fabrizio.montanari@unimore.it](mailto:fabrizio.montanari@unimore.it).

**Stefano Rodighiero**, Esperto, Dipartimento di Comunicazione ed Economia, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, viale Allegri 9, 42121 Reggio Emilia, [stefano.rodighiero@unimore.it](mailto:stefano.rodighiero@unimore.it)

## 1. Introduzione

L'innovazione rappresenta oggi uno dei principali driver di sviluppo non solo per le imprese, ma anche per le economie regionali e nazionali (Anderson et al., 2014; Commissione Europea, 2014). Tale centralità è da ricondursi ai sensibili mutamenti occorsi nelle dinamiche di produzione e consumo di prodotti e servizi, oltre che nei processi alla base della creazione di output innovativi che hanno portato a sempre più frequenti momenti di feedback e al coinvolgimento di una pluralità di attori che trascendono i confini della singola impresa (Cannatelli e Smith, 2011; Volberda et al., 2014).

I più recenti modelli d'innovazione, partendo dal presupposto che, a causa della maggiore complessità del contesto economico, le conoscenze necessarie per realizzare innovazioni di successo non possano risiedere solo all'interno di una singola impresa, enfatizzano l'importanza degli aspetti collaborativi di diversa natura e dell'apertura dei confini organizzativi attraverso lo sviluppo di relazioni (formali e informali) con i diversi attori che popolano un ecosistema di innovazione (fornitori, clienti, strutture di formazione e ricerca, cittadini, ecc.). Originariamente nato nel campo della biologia, il concetto di ecosistema è stato recentemente utilizzato negli studi manageriali per indicare complesse forme inter-organizzative di collaborazione per realizzare e commercializzare le innovazioni (Jacobides et al., 2016; Lichtenthaler, 2011). Secondo una prospettiva più ampia, un ecosistema di innovazione può essere inteso come l'insieme di tutte le risorse di sistema (infrastrutture *hard* e *soft*, meccanismi di coordinamento, ecc.) dedicate a favorire la circolazione di conoscenze e competenze in un dato contesto, e in ultima istanza la nascita e l'implementazione di nuove idee (e.g., Chesbrough e Appleyard, 2007; von Krogh e Geilinger, 2014). In questa prospettiva, l'idea di ecosistema comprende non solo gli aspetti più strettamente economico-imprenditoriali, ma anche quelli di *innovazione sociale*, relativi cioè alle "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" (Cottino e Zandonai, 2012: 4; Mulgan et al., 2007).

Coerentemente con questa maggiore enfasi sugli aspetti sistemici e relazionali, numerosi studiosi si sono focalizzati sulle caratteristiche degli ecosistemi di innovazione più efficaci, evidenziando il ruolo degli *innovation intermediaries*, cioè di quelle organizzazioni o enti che ricoprono "il ruolo di agente o *broker* nei diversi aspetti del processo di innovazione" all'interno di un ecosistema (Howells, 2006: 720). Questa categoria comprende un'ampia varietà di soggetti che possono andare dagli enti pubblici ai soggetti privati di emanazione pubblica (come ad esempio le agenzie di sviluppo territoriale), fino alle imprese private che forniscono servizi ad alta intensità di conoscenza (e.g. Batterink et al., 2010; Hansson et al., 2005). Ciò che accomuna questi soggetti riguarda il loro ruolo di intermediari, cioè di facilitatori dei processi di comunicazione e di scambio di conoscenza tra i diversi attori di un ecosistema (e.g. Spender, 2010). In questo ruolo, essi possono svolgere diverse attività che spaziano dalla raccolta sistematica e diffusione di importanti informazioni che, se condivise, possono accrescere la capacità cognitiva dell'ecosistema stesso,

all'erogazione, diretta o indiretta, di servizi di formazione, di trasferimento tecnologico o di supporto all'imprenditorialità.

Tra gli intermediari d'innovazione, sono recentemente emersi i cosiddetti "luoghi d'innovazione", detti anche *innovation hubs*. Essi comprendono quegli spazi (es. parchi scientifici, spazi di co-working, incubatori, acceleratori, ecc.) che aspirano a diventare nodi critici di un ecosistema attraverso la promozione di interazioni faccia-a-faccia tra i suoi membri, lo scambio di conoscenze tacite, il sostegno alle dinamiche di inclusione e di partecipazione civica e il recupero di spazi in disuso (Auricchio et al., 2014; Fortezza et al., 2016; Mizzau e Montanari, 2016). Dati gli importanti benefici che questi luoghi possono generare, negli ultimi anni si è assistito a una loro proliferazione e le amministrazioni pubbliche hanno investito rilevanti risorse con l'obiettivo di sostenere lo sviluppo economico e l'inclusione sociale. Tuttavia, se da un lato vi è ampia convergenza sull'utilità di questi spazi, dall'altro manca una riflessione sistematica sulle modalità più efficaci per organizzare i processi di governance finalizzati a realizzare spazi di questo tipo. In altri termini, spazi caratterizzati da una vocazione aperta e sistemica implicano la necessità di gestire i loro processi di implementazione in modo partecipato coinvolgendo i diversi attori di un ecosistema, *in primis* lo stesso mondo imprenditoriale (Iaione e De Nictolis, 2016; Murray et al., 2010). Tuttavia, per poter sfruttare pienamente il potenziale di generazione di valore riconducibile a questi processi collaborativi e multi-stakeholder occorre gestire in modo efficace i processi di implementazione.

Pertanto, obiettivo del presente studio è quello di comprendere quali processi organizzativi e di governance possono contribuire a gestire in modo efficace i processi di sviluppo di un *innovation hub*. In particolare, l'attenzione verrà posta sulle aspettative che un processo di questo tipo può generare nei diversi attori di un ecosistema di innovazione e nelle relative dinamiche di *sensemaking* e *sensegiving* che si possono sviluppare in relazione al futuro spazio d'innovazione. A tal fine, verrà presentato il caso del processo di co-progettazione del Laboratorio Urbano Aperto (LUA) di Reggio Emilia, uno spazio di innovazione locale di futura costituzione nella città emiliana.

L'articolo è strutturato come segue: nel prossimo paragrafo viene illustrato il background teorico di riferimento; in quello successivo si descriveranno i dati qualitativi raccolti e l'approccio analitico adottato per l'emersione del modello di governance dei processi multi-stakeholder oggetto di studio; il quarto paragrafo illustra il contesto e l'ecosistema territoriale di riferimento del LUA e i risultati ottenuti dalle analisi svolte sui dati raccolti. Infine, nell'ultimo paragrafo saranno discussi i risultati dello studio, ipotizzando anche alcuni possibili percorsi di ricerca futuri.

## 2. Background teorico

Il dibattito sulle modalità più efficaci di innovazione si è recentemente concentrato sul passaggio dai modelli "chiusi" e caratterizzati da una logica *push* a modelli *open* (e.g. Lichtenthaler, 2011; Quarantino e Serio, 2009). Tra i modelli che assumono il

punto di vista dell'impresa, quello dell'*open innovation* (Chesbrough, 2003; Chesbrough et al., 2006) ha enfatizzato l'importanza di aprire i propri confini organizzativi agli stimoli provenienti da attori esterni (e.g. Gulati et al., 2012), e dunque di stabilire relazioni con un'ampia varietà di attori operanti nel contesto di riferimento. Questo importante passaggio ha implicato, dal punto di vista teorico, una maggiore attenzione alla dimensione territoriale. Un territorio, infatti, può svolgere un ruolo importante nel supportare i processi innovativi attraverso il suo patrimonio cognitivo di saperi, conoscenze e pratiche che si sono accumulati nel corso del tempo (e.g. Bertacchini e Santagata, 2013; Ramella, 2013; Rullani, 2004). Un territorio, inoltre, può sostenere l'innovazione attraverso la sua dimensione sociale, cioè le dinamiche relazionali che si creano tra i diversi attori e che permettono di mettere "in circolo" i saperi o di attivare processi di contaminazione (Capello e Faggian, 2005; Montanari, 2011). Coerentemente con questa prospettiva, secondo cui le modalità di sviluppo e sfruttamento dell'innovazione possono potenzialmente provenire da una più ampia varietà di attori rispetto ai modelli tradizionali (e.g. Cannatelli e Smith, 2011), diventa importante cercare di capire i meccanismi in grado di assicurare un'efficace governance di questa "dimensione sociale allargata".

Anche il modello dei Sistemi di Innovazione Regionale (SIR) è coerente con tale espansione della dimensione sociale, in quanto pone maggiore attenzione ai livelli regionali e/o urbani nel guardare ai fattori economici, sociali, manageriali e di *policy* che favoriscono od ostacolano la produzione di output innovativi (Gerometta et al., 2005; Moulaert e Vicari Haddock, 2009). Questo *shift* è dovuto alla sempre maggiore decentralizzazione nella guida e nel coordinamento delle politiche territoriali a sostegno dell'innovazione rispetto al livello corrispondente al governo nazionale (e.g. Moulaert e Sekia, 2003). Oggigiorno, infatti, le istituzioni regionali e/o urbane ricoprono un ruolo centrale nella promozione dell'innovazione e più in generale nei processi di cambiamento istituzionale e organizzativo (Czarniawska, 2002; Metaxiotis et al. 2010), fungendo da "cerniera" con istituzioni di livello sovranazionale come quelle europee. Il modello dei SIR di Cooke (1996), in particolare, si focalizza sulla predisposizione di processi di innovazione multi-stakeholder a livello regionale, fornendo un supporto allo studio della governance di questi processi. Tale modello, infatti, approfondisce le dinamiche e i tratti peculiari di sistemi di innovazione orientati alla cooperazione tra una pluralità di attori e sostenuti da un'atmosfera comune, localmente delimitata, e da un set di infrastrutture favorevoli a tale cooperazione (e.g., Cooke e Leydesdorff, 2006).

A questa accresciuta rilevanza della dimensione territoriale, riflessa particolarmente negli studi regionali (e.g. Bathelt et al., 2004; Capello e Faggian, 2005), hanno fatto eco, nella letteratura organizzativa e manageriale, alcuni approcci che hanno indagato le modalità di creazione di conoscenza e di produzione di output creativi e innovativi negli *ecosistemi di organizzazioni co-localizzate* (Montanari, 2011). Ad esempio, von Krogh e Geilinger (2014), nel fornire una rassegna di tali studi, sostengono che la dimensione del ruolo e funzionamento degli spazi fisici (dinamiche *in loco* e *face-to-face*) sia stata sottoindagata rispetto all'interesse per lo scambio di conoscenza "a distanza" attraverso i team virtuali. Gli autori passati in rassegna da von Krogh e Geilinger si interrogano dunque su quali siano gli effetti di

diverse configurazioni fisiche negli spazi che mettono in comunicazione diverse organizzazioni all'interno di un ecosistema, come, appunto, gli spazi d'innovazione (o *innovation hubs*). Al termine della loro rassegna, von Krogh e Geilinger sottolineano come non sia ancora chiaro in che modo si svolgano i processi di costruzione degli stessi "nodi critici" che fanno parte della rete di un sistema locale d'innovazione. Questo è un aspetto di primaria importanza, in quanto ai fini della produzione di output innovativi diventano critici i meccanismi, le azioni e le pratiche a supporto della produzione di conoscenza all'interno dell'ecosistema locale. In particolare, meritano attenzione i pattern più efficaci di avvio e gestione degli intermediari d'innovazione (specialmente gli spazi fisici), nei quali interagisce una grande varietà di attori e organizzazioni.

Tuttavia, pochi studi hanno indagato il tema di come questi spazi vengano costruiti: mancano cioè analisi accurate sulla genesi e la governance dei momenti che precedono il funzionamento "a regime" dei nodi locali di un sistema multi-stakeholder. Questo studio si propone precisamente di colmare tale lacuna analizzando il caso del LUA di Reggio Emilia un soggetto istituzionale (il Comune di Reggio Emilia) ha dato l'avvio alla creazione di uno spazio d'innovazione multi-stakeholder. In questo processo viene generata un'innovazione nella forma organizzativa e nelle logiche istituzionali consolidate, precedentemente basate su una netta distinzione di ruolo tra i diversi stakeholders, che cominciano a immaginarsi in un'ottica collaborativa e di scambio proprio grazie alla costruzione dello spazio di innovazione. Per questo motivo, ci si avvarrà della prospettiva dell'*institutional entrepreneurship*, che guarda alle azioni con cui alcuni degli attori del contesto sociale, economico e culturale di riferimento riescono a proporre cambiamenti nelle logiche e nelle pratiche condivise al suo interno (e.g., Battilana et al., 2009; Greenwood e Suddaby, 2006)\*.

Il presente articolo si propone dunque di indagare i processi di selezione, aggregazione, coinvolgimento e governance dei contributi di una pluralità di partecipanti in vista dell'avvio e della gestione di uno spazio fisico d'innovazione all'interno di un ecosistema territoriale. L'attenzione sarà dunque posta sulle aspettative che i partecipanti si formano riguardo alle modalità di gestione e ai contenuti attesi e desiderati dello spazio d'innovazione, con l'obiettivo di comprendere sia le effettive pratiche di definizione delle modalità gestionali e di "riempimento" di contenuti, sia le dinamiche di *sensemaking* e *sensegiving* che ciascun attore sperimenta nel riflettere sulla propria identità futura in relazione allo spazio d'innovazione.

---

\* Il concetto di *institutional entrepreneurship* ha permesso di integrare l'attenzione alle risposte passive ai condizionamenti provenienti dal campo istituzionale (ad esempio, isomorfismo e omogeneità delle pratiche), che era stato il focus della prospettiva neo-istituzionalista, con il ruolo attivo (i.e. di *agency*) degli attori nel plasmare, a loro volta, il campo istituzionale entro il quale essi si muovono, rispondendo al c.d. "paradosso dell'*embedded agency*" (e.g. Garud et al., 2007).

### 3. Metodologia di ricerca

Il presente studio ha analizzato il caso del processo di progettazione del Laboratorio Urbano Aperto (d'ora in poi: LUA) di Reggio Emilia adottando la metodologia del *case study* (Eisenhardt e Graebner, 2007; Yin, 1994), un approccio coerente con la natura esplorativa dello studio (Eisenhardt, 1989) e che si è concretizzato nella raccolta di dati di natura qualitativa attraverso l'utilizzo di molteplici fonti (Tabella n. 1). La parte più consistente dei dati è stata ottenuta tramite interviste semi-strutturate con i principali stakeholder del progetto del LUA. Tali interviste si sono svolte tra settembre e dicembre 2016 e hanno coinvolto 41 figure apicali di 29 organizzazioni e istituzioni del territorio reggiano. I soggetti da intervistare sono stati selezionati in base alla loro rappresentatività rispetto all'ecosistema d'innovazione di Reggio Emilia: pubblica amministrazione; terzo settore e associazionismo; mondo economico-imprenditoriale (cooperative, imprese e associazioni di categoria); mondo della ricerca (università e centri di ricerca). Le interviste hanno investigato i seguenti aspetti principali: aspettative riguardo alla mission che il LUA dovrebbe porsi; spunti su attività/servizi implementabili nel LUA; specifici bisogni irrisolti a cui il progetto dovrebbe rispondere; aspetti di governance percepiti come critici. Oltre a ciò, sono stati raccolti input generali sul background degli intervistati e dell'ente di appartenenza, oltre che sulle relazioni già esistenti tra territorio e organizzazione di riferimento.

A integrazione di questi dati, sono stati intervistati otto esperti (sei professionisti nella gestione dei luoghi dell'innovazione aperta e della co-progettazione in ambito sociale e due studiosi di innovazione sociale). Le domande poste agli esperti hanno cercato di inquadrare e contestualizzare i temi studiati, oltre che le principali criticità riguardanti i processi di *engagement* e gestione degli stakeholder. Le interviste agli esperti – così come quelle agli stakeholder – sono state registrate e successivamente trascritte.

Al fine di ottenere dati complementari e utili per il processo di triangolazione (Eisenhardt, 1989), le interviste sono state affiancate da una serie di occasioni di osservazione partecipante. In particolare, tutti gli autori hanno partecipato ad almeno uno dei sei incontri previsti nel percorso "*Collaboratorio Reggio*"<sup>†</sup>. Grazie al coinvolgimento attivo nelle discussioni svolte dai partecipanti, tali occasioni hanno permesso di migliorare la comprensione dei temi, degli obiettivi e delle dinamiche relazionali del progetto. Infine, sono stati raccolti tutti i documenti ufficiali del Comune di Reggio Emilia riguardanti il LUA e la programmazione regionale e comunitaria da cui esso trae origine.

---

<sup>†</sup> Il *Collaboratorio Reggio* è stato un percorso di co-progettazione con la comunità coordinato dal Comune di Reggio Emilia che ha avuto luogo da settembre 2016 a marzo 2017. Tale percorso ha avuto inizio con una prima esplorazione di contenuti e temi di carattere sociale percepiti come critici dalla comunità, per poi concludersi con l'individuazione delle principali sfide per il LUA e di alcuni "prototipi" con cui affrontare tali sfide.



**Tabella n. 1 – Fonti dei dati e utilizzo nelle analisi**

Fonti	Descrizione delle fonti	Utilizzo nelle analisi
<b>Interviste agli stakeholder</b>	Interviste semi-strutturate a 41 stakeholder appartenenti a 29 organizzazioni di diversa derivazione settoriale (PA, imprese, ricerca e terzo settore); Durata di ciascuna intervista: da 30 a 50 minuti circa	Fornire spunti sulle criticità di governance del progetto, sui bisogni a cui deve far fronte e sulle possibili interconnessioni tra il LUA e le organizzazioni di appartenenza;
<b>Interviste agli esperti di settore</b>	Interviste semi-strutturate a tre <i>practitioners</i> e a uno studioso dei temi oggetto di ricerca; Durata di ciascuna intervista: da 25 a 35 minuti circa	Fornire <i>insight</i> sulle tematiche studiate in grado di contribuire al complessivo inquadramento di tali temi
<b>Osservazione partecipante</b>	Partecipazione diretta ai tavoli di confronto, sperimentazione e prototipazione del percorso "Collaboratorio Reggio" (per un totale di sei incontri)	Fornire una migliore comprensione dei tratti e degli obiettivi del progetto, oltre che delle dinamiche relazionali che hanno caratterizzato i momenti di co-progettazione
<b>Rapporti e documenti</b>	Documentazione ufficiale sul Collaboratorio, sul LUA e sulla programmazione regionale	Ampliare le informazioni disponibili riguardo al LUA e al percorso di co-progettazione; Garantire un supporto alla ricostruzione delle basi costitutive e dei tratti salienti del LUA

Fonte: nostra elaborazione

I dati raccolti sono stati quindi analizzati tramite un approccio di analisi iterativo che trae ispirazione dalla *grounded theory* (Corbin e Strauss, 1990; Glaser e Strauss, 1967). Tale processo si è caratterizzato per lo svolgimento parallelo e incrociato delle analisi e delle discussioni riguardanti la letteratura di riferimento, le interviste agli esperti di settore e agli stakeholder e quanto raccolto dall'osservazione partecipante e dalla lettura dei dati secondari (Corbin e Strauss, 1990). I dati raccolti sono stati letti e analizzati in diversi momenti del processo di ricerca, dapprima in via autonoma da ciascun autore, successivamente tramite confronti incrociati durante sessioni collettive dedicate. Dopo aver compreso i principali tratti dei processi multi-stakeholder del LUA, le analisi sono proseguite investigando in profondità i dati alla ricerca di possibili concetti ricorrenti e delle loro connessioni.

## 4. Risultati

### 4.1 Contesto: il Laboratorio Urbano Aperto (LUA) di Reggio Emilia

Il progetto del LUA si inserisce nel più ampio quadro di riferimento del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR), tramite il quale l'Unione Europea persegue gli obiettivi delineati dalla strategia Europa 2020, con particolare riferimento a misure di sostegno alla coesione socio-economica, all'occupazione, all'inclusione e allo sviluppo sostenibile. La Regione Emilia-Romagna ha definito nel 2014 il Piano

Operativo Regionale (POR) al fine di individuare le strategie e gli interventi operativi per l'utilizzo delle risorse assegnate dal FESR. Quanto delineato nel POR trova declinazione in sei specifici assi, i quali rappresentano altrettante priorità di intervento. L'iniziativa del LUA di Reggio Emilia si inserisce nell'Asse 6 "Città attrattive e partecipate", finalizzato a supportare la centralità delle aree urbane in termini di innovazione, sostenibilità, attrattività e circolazione delle conoscenze. Coerentemente, le linee strategiche dell'Asse 6 individuano il contesto politico-istituzionale in cui il LUA di Reggio Emilia dovrà operare rispondendo alle seguenti sfide chiave:

1. Posizionarsi come snodo centrale per l'implementazione della strategia urbana;
2. Porsi come attore locale del cambiamento sviluppando processi di innovazione aperta e dal basso;
3. Attuare progetti caratterizzati da processi di condivisione di idee e di *empowerment* dei cittadini;
4. Sviluppare nuovi approcci integrati di rigenerazione urbana in cui far convivere dinamiche economiche, sociali e di valorizzazione funzionale del bene culturale dei Chiostrì di San Pietro (ossia, del complesso architettonico in cui avrà sede il LUA).

La Regione Emilia-Romagna ha quindi predisposto la nascita di dieci Laboratori Urbani Aperti permanenti, assegnando la progettazione degli output e dei processi con cui caratterizzare tali luoghi alle specifiche Autorità Urbane di riferimento. A queste è delegato anche il compito di definire il soggetto gestore (di natura giuridica pubblica, privata o ibrida pubblico-privata) di tali Laboratori, i quali dovranno inserirsi in una rete regionale di cooperazione, all'interno della quale ognuno di essi si focalizzerà su specifici ambiti tematici volti a valorizzare le principali vocazioni locali.

La creazione dei LUA si presenta dunque come un tentativo di innesto di nuove agenzie di innovazione all'interno di un'area, l'Emilia-Romagna, storicamente caratterizzata da una significativa attitudine all'innovazione, da una forte presenza di capitale sociale e, soprattutto, da capacità generative diffuse di sviluppo socio-economico (Bagnasco, 1977, 1988; Trigilia, 1986). Attitudini e capacità che tale regione, nonostante il verificarsi di importanti trasformazioni che hanno attraversato il tessuto economico e sociale del territorio, non sembra avere disperso. Diversi indicatori di innovazione e sviluppo, infatti, sostengono questa capacità della regione. Ad esempio, l'Emilia-Romagna, prima in Italia secondo il *Digital Economy and Society Index* (DESI) applicato a livello regionale da Telecom Italia (2015), risulta avere l'incidenza di spesa (pubblica e privata) in ricerca e sviluppo più alta nel Paese dopo il Piemonte (ISTAT, 2014); il numero di addetti alla ricerca su mille abitanti (6,8) più alto in Italia e superiore alla media europea (5,5) (ISTAT, 2014); il numero di start-up innovative (865) sulla popolazione residente più alto dopo la Lombardia (fonte: Infocamere - Registro Imprese, novembre 2017); tutto ciò integrato in un tessuto produttivo composto, secondo il censimento del 2011, da circa 425.000 imprese e caratterizzato da una significativa componente manifatturiera (secondo l'archivio



ISTAT-ASIA, al 2015 l'Emilia Romagna contava circa 35.000 imprese manifatturiere). In altri termini, i Laboratori dovrebbero contribuire a svolgere, nelle intenzioni del legislatore, una funzione di supporto e coordinamento di quella che è stata definita da un'ampia letteratura economica e sociologica la "capacità innovativa diffusa" della cosiddetta Terza Italia (Ramella, 2013); e, al contempo, stimolare la riproduzione dei processi di innovazione sociale spontanea originata dallo specifico intreccio di dinamiche competitive e cooperative che ha da sempre caratterizzato le relazioni tra attori del territorio (De Vivo, 2017).

Il principale scopo del processo di progettazione del LUA svoltosi nell'area di Reggio Emilia è stato nello specifico quello di supportare la convergenza tra istanze del territorio e progettualità, metodologie e servizi che emergeranno dal LUA. L'analisi dei risultati secondo un modello *grounded* ha portato all'individuazione di due fondamentali dimensioni critiche sulle quali è necessario porre l'attenzione nel gestire il processo di costruzione di un luogo d'innovazione: *networking* e *identità*. La prima si riferisce alle connessioni attivate dal luogo d'innovazione – nel caso in esame, il LUA – con gli attori dell'ecosistema, e alle pratiche relazionali in cui gli attori (inclusi i promotori dell'iniziativa) devono impegnarsi affinché un simile progetto risulti efficace. La seconda riguarda invece quale tipo di identità il LUA debba assumere in termini di attività realizzate, ma anche in termini di "ricezione" o "traduzione" di vocazioni dell'ecosistema e del territorio. Il tema è dunque multi-livello: "in che cosa consisterà il LUA" necessariamente si intreccia con "quali voci e vocazioni dell'ecosistema" verranno ascoltate e selezionate da chi gestirà lo spazio, e allo stesso tempo su come l'implementazione di quello che si pone come *hub* per l'intero ecosistema impatterà sulle identità organizzative degli attori in campo e, in ultima analisi, dell'ecosistema territoriale di riferimento. Questo dipende, come illustreremo, dal ruolo percepito e dal significato che gli attori in campo attribuiscono a sé stessi e al territorio da cui provengono, e da come gli stessi attori anticipano le conseguenze su tale ruolo che il luogo d'innovazione potrebbe implicare – si tratta qui di processi di *sensemaking* e *sensegiving* innescati già nella fase di progettazione dello spazio, in cui gli attori proiettano la propria immagine di sé al termine del percorso.

#### ***4.2 Dimensioni critiche nel processo di costruzione dei luoghi d'innovazione: networking***

Un primo risultato emerso dalle interviste riguarda l'opportunità che il processo di costruzione del LUA inneschi nell'ecosistema lo sviluppo di *nuove logiche di partnership*. L'occasione che si prefigura è quella che un luogo come il LUA rappresenti un luogo "terzo" (un ibrido pubblico-privato, o una "terza forma organizzativa" che non è ascrivibile a nessuna delle due categorie), in cui si possano sperimentare nuove logiche organizzative e nuove modalità di governance. Per esempio, un intervistato proveniente dalla pubblica amministrazione dichiara:

Intervistato 9 (Pubblica amministrazione): "L'idea è che questo luogo possa dare continuità alla possibilità di costruire modelli di amministrazione diversi da

quelli normalmente praticati. Quindi non più un modello relazionale tradizionale tra pubblico e privato. [...] Il modello risultante dovrebbe essere più flessibile, poiché oggi la PA fa fatica con i suoi apparati a gestire processi di sperimentazione.”

Se dunque da un lato il LUA viene proposto dalla stessa amministrazione comunale come il luogo privilegiato dove far transitare le iniziative che normalmente non trovano risposta nelle istituzioni pubbliche o private o nelle associazioni, gli intervistati da questo punto di vista condividono l'idea che esso possa fungere da catalizzatore di bisogni e soluzioni che altrimenti rimarrebbero inespressi. Il LUA dovrà infatti caratterizzarsi come infrastruttura capace di innescare nuovi modelli di collaborazione che coinvolgano in modo sempre più attivo i diversi stakeholder territoriali nella ricerca di soluzioni dall'elevato impatto sociale. In tal senso, potrà risultare importante mobilitare, convogliandole e “governandole”, le iniziative di responsabilità sociale (d'ora in poi, CSR) delle imprese del territorio in una prospettiva di partnership pubblico-privato e di forte coinvolgimento della comunità locale.

D'altra parte, il come implementare tali nuove logiche di partnership rimane un punto dove si evidenziano posizioni diverse e in alcuni casi contrapposte. Dalle interviste emerge una diffusa percezione secondo cui la genesi istituzionale dell'iniziativa – che rimane pubblica, dato che il “meta-organizzatore” del processo è l'amministrazione comunale – possa portare con sé il rischio di un irrigidimento e un'eccessiva burocratizzazione dei processi e delle dinamiche relazionali del Laboratorio. Secondo alcuni intervistati, tale rischio potrà essere superato attraverso adeguate modalità di sintesi tra libertà d'azione dei singoli attori e una modalità di coordinamento *soft* da parte del soggetto gestore del LUA, che dovrà fungere da “timone” verso la direzione strategica impressa da Comune e Regione, mantenendosi allo stesso tempo neutro rispetto alle posizioni dei singoli attori. Da parte di molti degli intervistati appartenenti alle istituzioni pubbliche e all'Università, lo sviluppo di un senso di condivisione della mission del LUA potrà rivelarsi in questo senso un importante strumento per la traduzione dei processi collaborativi del LUA in vera e propria risorsa generatrice di sviluppo socio-economico. Tuttavia, su questo punto non tutti gli intervistati – nemmeno all'interno del Comune stesso – convergono ed emerge un punto di vista critico da parte di chi teme che il processo di costruzione del LUA porti a un maggiore accentramento decisionale e controllo (“mascherato” dietro la logica della partecipazione). Significativo in tal senso è quanto affermato da un attore imprenditoriale:

Intervistato 31 (Mondo economico-imprenditoriale): “Il rischio è di scambiare il coordinamento per irrigidimento del controllo. Il coordinamento può essere [un] beneficio per tutti, però deve essere condiviso dalle realtà che dovrebbero essere coordinate. Soprattutto bisogna chiedersi: perché si vuole il coordinamento? Per dare una possibilità o per aumentare il controllo?”

Su un altro fronte si pongono coloro che ritengono che una totale condivisione della mission e delle modalità di azione del LUA, nella pratica, non sia possibile, a

causa dell'estrema varietà degli attori e degli interessi in campo. Secondo quest'ultima visione, il Comune, e per suo tramite il soggetto gestore, dovrebbe mantenere una modalità di controllo *hard* al fine di garantire la massima efficacia d'azione. Il processo potrebbe poi "aprirsi" a momenti partecipativi solo in alcuni periodi, come quello di co-progettazione iniziale.

Un altro risultato emerso riguardo alle pratiche di *networking* messe in campo nel processo di costruzione del LUA è una sostanziale convergenza degli intervistati sulla necessità di adottare una *prospettiva multi-territoriale* per una gestione efficace del Laboratorio. In tal senso, il LUA dovrebbe porsi come *hub* tra le reti cittadine (costituite da soggetti pubblici territoriali, *in primis* soggetti come il Comune e la Camera di Commercio) e i network esterni alla città. A tal fine, viene suggerita una duplice modalità di interfaccia con l'esterno: da un lato, un'estensione territoriale a livello "meso", orientata al coinvolgimento delle imprese esterne ai confini del Comune di Reggio Emilia dislocate sul territorio provinciale; dall'altro, una prospettiva di livello "macro", volta all'inserimento del LUA all'interno della rete regionale di Laboratori Urbani predisposta nel quadro del progetto europeo POR-FESR, ma soprattutto alla sua collocazione in reti collaborative nazionali e internazionali (ad esempio, altre esperienze di luoghi d'innovazione, come *innovation hubs*, *Living Labs*, ecc.) e alla governance dei processi collaborativi sottostanti. In questo senso, la scelta di un soggetto gestore esperto e già inserito in reti internazionali appare critica. L'istituzione di un sistema di relazioni capace di assumere una connotazione internazionale è non a caso percepita dagli intervistati come cruciale per il mantenimento della massa critica e della sostenibilità economica e progettuale utili ad alimentare i processi del LUA. Il Laboratorio dovrà essere quindi in grado di attivare pratiche di *networking* di alto profilo basate sulla partecipazione a progetti internazionali e sulla creazione di connessioni tra differenti ecosistemi locali.

Infine, sempre con riferimento alle pratiche di *networking* da mettere in campo per gestire con efficacia il processo di costruzione del LUA, dalle interviste emerge un'ulteriore conferma dell'importanza di sviluppare una complessiva *prospettiva di ecosistema* con cui caratterizzare i contributi dei singoli stakeholder del LUA. Coerentemente con la sua natura di *innovation intermediary*, il LUA dovrà infatti riuscire a porsi come attivatore di connessioni tra le diverse eccellenze territoriali. In altri termini, gli intervistati evidenziano l'importanza di integrare i processi e gli output del LUA con ciò che è già radicato nel territorio, al fine di sviluppare meccanismi virtuosi di creazione e diffusione del valore. Questo è coerente con quanto trovato relativamente alla sopra citata dimensione della "Prospettiva multi-territoriale". Ancora una volta (v. sopra, dimensione "Nuove logiche di partnership"), ciò potrebbe rappresentare un'opportunità per sviluppare nuove forme organizzative e di governance fondate su innovative modalità di relazione tra organizzazioni e territorio. Un esponente del mondo imprenditoriale, ad esempio, ha affermato:

Intervistato 18 (Mondo economico-imprenditoriale): "Le imprese attraverso le azioni di CSR possono dare un grande contributo. Il LUA può essere un'occasione per sfruttare, stimolare e mettere a sistema le diverse azioni di CSR, così da non

disperderle. [...] Per molte imprese il problema è implementare la relazione con il territorio. Il LUA può essere un'occasione per trovare nuovi livelli e forme di collaborazione. L'idea è quella di passare da forme classiche (come sponsorizzazioni o contributi ad hoc) a forme più innovative.”

Tuttavia, anche qui si evidenzia una tensione riguardante la riconosciuta necessità e opportunità di sviluppare una prospettiva di ecosistema, e la gestione delle dinamiche competitive – ovvero della possibile modificazione degli equilibri tra attori in competizione tra di loro per l'acquisizione di risorse e/o sugli stessi mercati di sbocco, e anche dello stesso LUA con alcuni di essi. In particolare, alcuni attori esprimono incertezza e preoccupazione riguardo alle conseguenze che l'abbandono di logiche e forme organizzative (e di governance) tradizionali potrà determinare. Tali dinamiche sono ricondotte principalmente alle interazioni tra il LUA e gli altri spazi, organizzazioni e/o progetti già attivi a livello territoriale nell'ambito dell'innovazione e dell'imprenditorialità sociale. L'interazione con tali realtà viene vista da un lato come un'opportunità per mettere a sistema, creare sinergie e razionalizzare le risorse presenti sul territorio – e quindi di ridurre il rischio di sovrapposizioni progettuali e metodologiche; dall'altro, viene problematizzata la dimensione della possibile conflittualità che potrebbe emergere dall'istituire un luogo “sovraordinato” o “in competizione” con i soggetti esistenti. Ad esempio, un intervistato responsabile di un progetto di collaborazione tra terzo settore e pubblica amministrazione<sup>‡</sup> dichiara:

Intervistato 32 (Pubblica Amministrazione): “Sul territorio esistono progetti, azioni e strutture su questi temi [innovazione sociale, welfare generativo e servizi alla persona], ma devono essere messi insieme e coordinati.”

Un soggetto del terzo settore fa eco a una simile visione nel seguente modo:

Intervistato 28 (Terzo settore): “Se si vuole uscire da un perimetro pubblico, necessariamente ci sarà una dinamica competitiva, sennò non si parlerebbe di imprenditoria sociale. Questo sarà un problema da affrontare.”

### ***4.3 Dimensioni critiche nel processo di costruzione dei luoghi d'innovazione: identità***

Un risultato di particolare interesse emerso dalle interviste riguarda le aspettative sul potenziale ruolo del LUA di *collante* dell'intero ecosistema locale. Appare infatti importante la capacità che il LUA mostrerà di porsi come infrastruttura di accelerazione dei processi di incontro e *matching* tra le diverse competenze presenti sul territorio, oltre che come luogo aperto in cui attrarre, rendere visibili e trattenere

---

<sup>‡</sup> Vi sono alcuni soggetti o progetti riconosciuti come “ibridi”, per esempio responsabili di progetti proposti inizialmente (o tuttora gestiti) in autonomia da organizzazioni del terzo settore, ma che sono stati “istituzionalizzati” attraverso collaborazioni ripetute nel tempo e convenzioni con la pubblica amministrazione.

i talenti creativi. Si tratta di un elemento percepito come critico sia dagli attori privati interpellati sia dall'amministrazione comunale. Dalle interviste emerge infatti come l'operato del soggetto gestore dovrà essere valutato anche in base alla sua capacità di garantire un orientamento continuativo alla "socialità" del laboratorio, da intendersi in una duplice accezione: di mantenimento di una vocazione sociale degli output, da un lato, e del vero e proprio ruolo di intermediario d'innovazione "neutrale" che permetta una *cross-fertilization* tra le singole conoscenze, esperienze e pratiche inserite nel network del LUA, dall'altro. Ciò consentirebbe di evitare il rischio di auto-referenzialità, come evidenziato dalla seguente affermazione di un esponente dell'amministrazione comunale:

Intervistato 12 (Pubblica amministrazione): "Il rischio spesso è che progetti di innovazione di questo tipo finiscano per essere a vantaggio di interessi privati. Il LUA deve invece saper esprimere un effettivo partenariato pubblico-privato e civico. Il LUA deve essere un luogo pubblico e per tutti, un laboratorio urbano, civico e di partecipazione sociale. [...] Il rischio è che diventi un luogo orientato a delle comunità e non a tutta la comunità."

Il LUA, inoltre, dal punto di vista dell'impatto sulle identità dei singoli attori che compongono l'ecosistema, dovrà andarsi ad affermare come luogo ibrido nei pubblici e nei target. Riprendendo quanto affermato da un intervistato appartenente a un'organizzazione che svolge attività di ricerca, il Laboratorio non dovrà appiattirsi su un insieme ristretto di attori, ma essere al contrario "un luogo aperto in cui i diversi soggetti possono incontrarsi, confrontarsi e monitorare i processi sociali che si verificano in città. Dovranno esserci condivisione delle informazioni e partecipazione sia alla progettazione che alla operativizzazione dei progetti" (Intervistato 1 - Mondo della ricerca). Un altro intervistato, espressione del mondo economico-impresario, al riguardo si esprime così:

Intervistato 17 (Mondo economico-impresario): "Bisogna far passare il messaggio che l'innovazione possa essere generata da un network e quindi possa essere il frutto di collaborazioni tra più attori."

Inoltre, è interessante rilevare come il LUA venga investito, dagli intervistati, di un importante ruolo di *capacity building* per gli attori dell'ecosistema. Questo risultato si declina in alcune dimensioni. Anzitutto, la mission e la strategia del LUA dovranno concretizzarsi in output tangibili (prodotti e servizi connessi ai macro-ambiti dell'innovazione sociale e della prototipazione di *app* o altre soluzioni tecnologiche, secondo le indicazioni della Regione), in modo da renderne meno ambiguo il focus, dissipare possibili conflitti tra le aspettative e visioni espresse dai singoli soggetti e consolidare i rapporti tra stakeholder e soggetto gestore. Interessante in tal senso è quanto osservato da un intervistato proveniente dal mondo della ricerca:

Intervistato 1 (Mondo della ricerca): "Non deve essere solo un tavolo di confronto senza una dimensione operativa e una funzione produttiva."

Appare inoltre utile evidenziare le seguenti riflessioni riportate da un attore del terzo settore:

Intervistato 14 (Terzo settore): “[...] Ciò che riteniamo importante [venga realizzato all’interno del LUA] è la costruzione di una metodologia – che può essere pensata attraverso la progettazione partecipata e la ricerca-azione – che produca progetti tangibili.”

Secondo la maggior parte degli intervistati, dunque, il LUA dovrà connotarsi non tanto come un luogo di discussione e confronto, ma soprattutto come laboratorio di progettazione, prototipazione e produzione di prodotti e servizi dall’impatto sociale ed economico tangibile. Si tratta del lato concreto dell’aspetto di ibridazione delle logiche sottolineato nel paragrafo precedente: la traduzione in output distintivi delle attività del LUA renderebbe visibile la sintesi tra obiettivi sociali delle istituzioni pubbliche, modalità partecipative delle organizzazioni del terzo settore e la gestione di start-up con fini commerciali, in forme innovative come le imprese sociali o altre simili.

Gli intenti strategici di Regione e Comune, i processi collaborativi e i network attivati dovranno quindi trovare una traduzione operativa concreta, garantendo non solo la rigenerazione urbanistica e architettonica dello spazio, ma anche, dopo i primi tre anni di sostegno pubblico, la sostenibilità economica dell’iniziativa in modo (quasi) del tutto autonomo. Tale concretizzazione potrà essere favorita predisponendo specifiche priorità d’azione. Secondo gli intervistati, la configurazione di precisi “paletti” tematici potrà inoltre stemperare il rischio di azioni di imposizione dei propri interessi sull’intero network da parte di alcuni attori “privilegiati” rispetto ad altri. A tal fine, secondo diversi intervistati, il LUA dovrà definire una mission precisa e distintiva, che eviti il rischio di ambiguità delle attività portate avanti sotto l’egida del LUA stesso.

Da questa osservazione si nota come alcuni dei temi sfidanti sopra analizzati, come il rischio di sovrapposizione, ridondanza o competizione con realtà già esistenti, o il rischio che si verifichino “logiche selettive”, potrebbero essere ridimensionati dalla definizione chiara della mission e degli obiettivi strategici e operativi di un luogo come il LUA.

**Tabella n. 2: Riassunto dei risultati emersi dalle interviste secondo il modello *grounded***

Concetti	Temi
Networking	Nuove logiche di partnership e nuove forme organizzative
	Prospettiva multi-territoriale
	Prospettiva di ecosistema; dinamiche competitive
Identità	“Collante” di attori e iniziative del territorio
	Capacity building; selezione degli attori/iniziative (definizione priorità); trasformazione (traduzione concreta delle energie del territorio in ad es. attività, prodotti, organizzazioni)

Fonte: nostra elaborazione



## 5. Conclusioni

La presente ricerca ha permesso di mettere in luce un primo concetto chiave (*networking*) relativo all'importanza di delineare il contesto relazionale di riferimento (in termini di attori coinvolti) e del "lavoro relazionale" di cui si dovrebbe far carico il soggetto gestore del Laboratorio Urbano Aperto per poter valorizzare il coinvolgimento dei singoli stakeholder. Ciò viene interpretato fondamentalmente come un'opportunità per le imprese coinvolte e per il territorio in generale, nonostante qualche criticità relativa al possibile cambiamento, innescato dall'avvio del LUA, degli assetti competitivi tra le realtà esistenti. Nello specifico, il LUA fornirebbe all'ecosistema locale una prospettiva di trasversalità sia settoriale che territoriale.

Lo studio ha inoltre permesso di individuare un secondo concetto chiave relativo all'*identità* che il Laboratorio dovrà assumere. Questa seconda dimensione evidenzia l'importanza di definire una precisa identità del LUA per la governance e l'indirizzamento dei processi multi-stakeholder. La configurazione del LUA come luogo di *bridging* (o "collante") tra competenze dovrà, secondo gli intervistati, essere affiancata da un focus sulla componente operativa e produttiva del Laboratorio. In altri termini, l'analisi delle interviste fa emergere la necessità che il LUA si ponga come spazio di effettiva creazione di output a elevato impatto economico e sociale. La corretta definizione dell'identità del LUA potrà ricoprire un importante ruolo nell'aggregare e nel riunire attorno a un progetto comune le diverse categorie di stakeholder territoriali, oltre che nel bilanciare gli interessi dei singoli soggetti.

La presente ricerca offre alcuni spunti di riflessione che contribuiscono al dibattito in corso sui nuovi modelli organizzativi di innovazione (e.g. Felin e Zenger, 2014; Lichtenthaler, 2011). Innanzitutto, lo studio fornisce un primo riscontro *substantive* sui processi di costruzione di uno spazio – e di un intermediario – d'innovazione (Howells, 2006). In secondo luogo, individua alcuni aspetti critici da considerare nel momento in cui avviene la traduzione dei "discorsi" sullo sviluppo locale in vere e proprie *policy* e azioni di management (e.g. Czarniawska, 2002). In tal senso, la ricerca ha fatto emergere veri e propri *trade-off* che devono essere opportunamente gestiti. Ad esempio, la tensione tra l'approccio partecipativo e la definizione strategica della mission del luogo, che discende in modo maggiormente *top-down* dalle priorità europee e regionali e di cui il meta-organizzatore locale (ossia il Comune) deve tenere conto; oppure tra l'entusiasmo di alcuni degli attori coinvolti nel processo partecipativo e la resistenza di altri che possono sentire il nuovo spazio come un potenziale "acceleratore di competizione" tra diverse realtà esistenti, prima collocate in determinati "spazi istituzionali di sopravvivenza" (e.g. Tolbert e Zucker, 1999).

A tal proposito, emerge chiaramente il ruolo di *institutional entrepreneur* svolto dal Comune di Reggio Emilia. In base alle nostre evidenze, infatti, il Comune sta cercando di assumere il ruolo di collante dell'intero ecosistema mettendo a sintesi le capacità e le visioni degli altri attori. Allo stesso tempo, tuttavia, il soggetto meta-organizzatore deve essere anche promotore di una nuova visione riguardante le stesse relazioni tra gli attori appartenenti all'ecosistema, caratterizzati al momento da un'ampia varietà di forme organizzative e di istanze. In particolare, è proprio il

passaggio da una logica “chiusa”, cioè focalizzata sul presidio dei propri confini, ad una “aperta” a costituire un passaggio difficile, soprattutto per alcuni attori non dotati delle sufficienti risorse cognitive e materiali (quali conoscenza, ma anche legittimazione e centralità all’interno del network dell’ecosistema) per essere in grado di intravedere le opportunità e implementare i necessari cambiamenti nei modelli mentali, nelle logiche d’azione e nelle norme condivise nella nuova configurazione (aperta) dell’ecosistema.

Da questo punto di vista, il presente studio suggerisce che, in un contesto pluralistico e caratterizzato da varietà istituzionale (non ci si riferisce qui agli attori di un unico settore o comunità di pratiche come in studi precedenti sull’*institutional entrepreneurship*), gli attori capaci di tale ruolo sono quelli già affermati nel contesto e che usano il proprio ruolo istituzionale per sostenere il passaggio dalla vecchia alla nuova logica. Mentre il controllo “a regime” dello spazio d’innovazione avverrà per il tramite di un ulteriore intermediario (il gestore dello spazio, che risponderà alle “regole d’ingaggio” definite dal bando pubblico), secondo una modalità *loose*, l’avvio del processo e l’ascolto del territorio sono stati momenti utili non soltanto nel rendere “partecipato” il processo, ma soprattutto nella costruzione di un *framing* condiviso, che possa facilitare l’accettazione del (e il *commitment* sul) cambiamento nelle logiche istituzionali. In tal senso, il processo può essere letto come l’avvio di un discorso che può suscitare anche resistenza, ma che nondimeno funge da piattaforma per la discussione e il *sensemaking* e *sensegiving* dell’identità futura *anche* degli stessi attori coinvolti – non solo dello spazio d’innovazione. Il ruolo cruciale è quello di stimolare dunque una riflessione sulle aspettative che ciascun attore ha sulla propria collocazione non solo e non tanto all’interno della governance o delle attività del singolo spazio d’innovazione, quanto all’interno dello stesso ecosistema territoriale.

Inoltre, si ritiene che un ulteriore contributo dello studio consista nell’emersione della *Corporate Social Responsibility* come potenziale perno relazionale tra imprese e territorio. Quello su cui la maggior parte degli intervistati sembra convergere è infatti l’idea che un luogo d’innovazione come il LUA debba mettere a sistema economia, società e territorio, utilizzando l’approccio alla CSR delle imprese locali come chiave per sviluppare un approccio sistemico e allargato, promuovendo una fertilizzazione tra ambiti diversi (territoriali e settoriali). Questi elementi di contaminazione sono coerenti con i più recenti studi che collegano i processi di scambio di conoscenza alle iniziative di CSR, come quello di Cannatelli e colleghi (2014). Infatti, quanto emerso nella presente ricerca a proposito delle nuove logiche di partnership e del ruolo del LUA come snodo centrale di una prospettiva di ecosistema, ben si sposa con “lo scopo principale dell’imprenditorialità sociale, che corrisponde alla massimizzazione del valore creato per la società piuttosto che all’appropriazione dello stesso da parte dell’organizzazione” (Cannatelli et al., 2014: 33). Inoltre, a proposito del concetto di identità, i risultati emersi nel presente studio sono coerenti con quanto trovato dagli autori appena citati sul manifestarsi di fenomeni di *role extension* nei processi collaborativi delle due istituzioni educative da loro studiate: “l’assunzione di nuovi ruoli all’interno del processo di creazione di conoscenza, congiuntamente a un accresciuto impegno dei partecipanti, e la generazione di una identità condivisa

possono favorire un maggiore allineamento verso l'obiettivo di accrescere il patrimonio conoscitivo di una comunità" (Cannatelli et al., 2014: 34).

Appare inoltre utile evidenziare alcuni possibili percorsi di ricerca futuri. Può essere infatti interessante confrontare il modello emerso dal caso del LUA di Reggio Emilia con altri luoghi d'innovazione. Dal punto di vista concettuale, sarebbe rilevante connettere i processi osservati nel presente studio e analizzati secondo i *framework* dei Sistemi di Innovazione Regionale (SIR) e dell'*institutional entrepreneurship*, con il filone della *social entrepreneurship* (e.g. Dacin et al., 2011). Posto che le definizioni fornite non sono univoche in letteratura, risulterebbe interessante studiare in un'ottica imprenditoriale la spinta che l'avvio di luoghi come il LUA può fornire a livello delle organizzazioni pubbliche e non-profit, e le motivazioni degli stessi attori legate all'adozione di tali strumenti, oltre che gli effetti dell'ibridazione delle forme organizzative (a tal proposito, nel contesto italiano, è particolarmente interessante la forma giuridica di "impresa sociale" [Bertoni, et al., 2016]) sulle modalità di azione e gli impatti sociali ed economici sui singoli attori e sull'ecosistema<sup>§</sup>. Un secondo focus di ricerca può prevedere l'osservazione longitudinale degli stessi processi, seguendo – nel caso del LUA – le fasi successive all'insediamento del soggetto gestore: ciò permetterebbe di comprendere l'evoluzione dei processi multi-stakeholder e il loro impatto, ad esempio, sulle attività e le identità dei singoli attori nel tempo. Un ultimo aspetto di interesse da approfondire in futuro è rappresentato dal possibile utilizzo della metodologia quantitativa della *social network analysis* al fine di approfondire le dinamiche relazionali di network che potranno svilupparsi all'interno del LUA.

## Bibliografia

- Amin, A., Cohendet, P. (2004). *Architectures of knowledge: Firms, capabilities, and communities*. Oxford: Oxford University Press.
- 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(5), 1297-1333.
- Auricchio, M., Cantamessa, M., Colombelli, A., Cullino, R., Orame, A., Paolucci, E. (2014). Gli incubatori d'impresa in Italia. *Questioni di Economia e Finanza*, 216, Roma: Banca d'Italia.
- Bagnasco, A. (1977). *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*. Bologna: il Mulino.
- Bagnasco, A. (1988). *La costruzione sociale del mercato*. Bologna: il Mulino.

---

<sup>§</sup> La continua attenzione a questi temi è testimoniata dal recente articolo di Wry e York su *Academy of Management Review* (2017), che integra i diversi approcci citati sviluppando un modello basato sulle teorie dell'identità, in base al quale è possibile spiegare: in che modo le logiche commerciali e di *social welfare* sono rilevanti per l'imprenditorialità; come diversi tipi di imprenditori percepiscono la tensione tra tali logiche; e quali implicazioni ciò determina per le modalità con le quali gli imprenditori riconoscono e sviluppano le opportunità di impresa sociale.

- 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.
- Battilana, J., Leca, B., Boxenbaum, E. (2009). How actors change institutions: towards a theory of institutional entrepreneurship. *Academy of Management Annals*, 3(1), 65-107.
- Batterink, M. H., Wubben, E. F., Klerkx, L., Omta, S. W. F. (2010). Orchestrating innovation networks: The case of innovation brokers in the agri-food sector. *Entrepreneurship and regional development*, 22(1), 47-76.
- Bertacchini, E., Santagata, W. (2013). *Atmosfera creativa*. Bologna: Il Mulino.
- Bertoni, A., Galasso, S., Morganti, I. (2016). Innovazione, spazi e attori in una città metropolitana: il caso mare culturale urbano. In Montanari, F., Mizzau, L. (a cura di), *I luoghi dell'innovazione aperta. Modelli di sviluppo territoriale e inclusione sociale*, 105-120, Roma: Fondazione Giacomo Brodolini.
- Capello, R., Faggian, A. (2005). Collective Learning and Relational Capital in Local Innovation Processes. *Regional Studies*, 39(1), 75-87.
- 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.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business Press.
- Chesbrough, H. W., Appleyard, M. (2007). Open Innovation and Strategy. *California Management Review*, 50(1), 57-76.
- Chesbrough, H. W., Vanhaverbeke, W., West, J. (2006). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford: Oxford University Press.
- 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)
- Cooke, P. (1996). The new wave of regional innovation networks: Analysis, characteristics and strategy. *Small Business Economics*, 8(2), 159-171.
- Cooke, P., Leydesdorff, L. (2006). Regional Development in the Knowledge-Based Economy: The Construction of Advantage. *The Journal of Technology Transfer*, 31(1), 5-15.
- Corbin, J., Strauss, A. (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21.
- Cottino, P., Zandonai, F. (2012). *Progetti d'impresa sociale come strategie di rigenerazione urbana: spazi e metodi per l'innovazione sociale* (Euricse N. 42/12). Trento: Euricse.
- Czarniawska, B. (2002). *A tale of three cities: Or the glocalization of city management*. Oxford: Oxford University Press.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., Tracey, P. (2011). Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. *Organization Science*, 22(5), 1203-1213.

- De Vivo, P. (2017). *L'impresa come istituzione sociale*. Bologna: il Mulino.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Felin, T., Zenger, T. R. (2014). Closed or open innovation? Problem solving and the governance choice. *Research Policy*, 43(5), 914-925.
- 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*, 1, 1-21.
- Garud, R., Hardy, C., Maguire, S. (2007). Institutional entrepreneurship as embedded agency: An introduction to the special issue. *Organization Studies*, 28(7), 957-969.
- Gerometta, J., Häussermann, H., Longo, G. (2005). Social Innovation and Civil Society in Urban Governance: Strategies for an Inclusive City. *Urban Studies*, 42(11), 2007-2021.
- Glaser, B., Strauss, A. (1967). Grounded theory: The discovery of grounded theory. *Sociology - The Journal of the British Sociological Association*, 12, 27-49.
- Greenwood, R., Suddaby, R. (2006). Institutional entrepreneurship in mature fields: The Big Five accounting firms. *Academy of Management Journal*, 49(1), 27-48.
- Gulati, R., Puranam, P., Tushman, M. (2012). Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts. *Strategic Management Journal*, 33(6), 571-586.
- Hansson, F., Husted, K., Vestergaard, J. (2005). Second-generation science parks: from structural holes jockeys to social capital catalysts of the knowledge society. *Technovation*, 25(9), 1039-1049.
- Howells, J. (2006). Intermediation and the role of intermediaries in innovation. *Research policy*, 35(5), 715-728.
- Iaione, C., De Nictolis, E. (2016). La quintupla elica come approccio alla governance dell'innovazione sociale. In Montanari, F., Mizzau, L. (a cura di), *I luoghi dell'innovazione aperta. Modelli di sviluppo territoriale e inclusione sociale*, 75-92, Roma: Fondazione Giacomo Brodolini.
- ISTAT (2014), *Noi Italia. 100 statistiche per capire il Paese in cui viviamo 2014*, Roma: Istituto nazionale di statistica.
- 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.
- Lichtenthaler, U. (2011). Open innovation: Past research, current debates, and future directions. *The Academy of Management Perspectives*, 25(1), 75-93.
- Metaxiotis, K., Carrillo, F. J., Ygitcanlar, T. (2010). *Knowledge-based Development for Cities and Societies: Integrated Multi-Level Approaches*. Londra e New York: Information Science Reference/IGI GLOBAL.
- Mizzau, L., Montanari, F. (2016). Open innovation, città e luoghi di innovazione: una visione integrata di ecosistema di innovazione. In Montanari, F., Mizzau, L. (a cura di), *I luoghi dell'innovazione aperta. Modelli di sviluppo territoriale e inclusione sociale*, 23-40, Roma: Fondazione Giacomo Brodolini.



- Montanari, F. (2011). *Territori creativi. L'organizzazione delle politiche a supporto della creatività*. Milano: EGEA.
- Moulaert, F., Sekia, F. (2003). Territorial Innovation Models: A Critical Survey. *Regional Studies*, 37(3), 289–302.
- Moulaert, F., Vicari Haddock, S. (2009). Innovazione sociale e sviluppo integrato del territorio. In Vicari Haddock, S., Moulaert, F. (a cura di), *Rigenerare la città. Pratiche di innovazione sociale nelle città europee*, 51-74, Bologna: Il Mulino.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., Sanders, B. (2007). *Social Innovation: What it Is, Why it Matters and How it Can Be Accelerated*. Oxford: Oxford Saïd Business School.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. London: National Endowment for Science, Technology and the Art.
- Quarantino, L., Serio, L. (2009). L'innovazione aperta: la prospettiva dell'innovazione aperta e le nuove logiche organizzative e gestionali. *Sviluppo & Organizzazione*, 64-75.
- Ramella, F. (2013), *Sociologia dell'innovazione economica*. Bologna: il Mulino.
- Rullani, E. (2004). *La fabbrica dell'immateriale: produrre valore con la conoscenza*. Roma: Carocci.
- Spender, J-C. (2010). Afterword. The Way Forward: Theorizing Knowledge-Based Development? In Metaxiotis, et al., *Knowledge-based Development for Cities and Societies: Integrated Multi-Level Approaches*.
- Telecom Italia (2015). *Italia Connessa 2015. Agende Digitali regionali*, Telecom Italia.
- Tolbert, P. S., Zucker, L. G. (1999). The institutionalization of institutional theory. In Clegg, S. R., Clegg, S., Hardy, C. (Eds.), *Studying Organization. Theory & Method*. London: SAGE, 169-184.
- Trigilia, C. (1986). *Grandi partiti e piccole imprese. Comunisti e democristiani nelle regioni a economia diffusa*. Bologna: il Mulino.
- 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 Krogh, G., Geilinger, N. (2014). Knowledge creation in the eco-system: Research imperatives. *European Management Journal*, 32(1), 155-163.
- Wry, T., York, J. G. (2017). An identity-based approach to social enterprise. *Academy of Management Review*, 42(3), 437-460.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousands Oaks: Sage.