



DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT
Corso di Laurea in Economia e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

**Dinamiche e Metodologie dell'Open Social Innovation:
un'analisi multidimensionale**

Prof.ssa Maria Isabella Leone

Relatore

Aurora Muzi-271031

Candidato

Anno Accademico 2023/2024

INDICE

| | |
|--|-----|
| INTRODUZIONE | 2 |
| Capitolo 1. Social Innovation: definizione e caratteristiche | 4 |
| 1.1 Innovazione sociale | 4 |
| 1.1.1 Il processo dell'innovazione sociale: una classificazione alternativa..... | 9 |
| 1.1.2 Attori..... | 15 |
| 1.1.3 Approcci all' innovazione sociale..... | 19 |
| Capitolo 2. Open Innovation ed ecosistemi di innovazione | 24 |
| 2.1 Cosa si intende per Open Innovation | 24 |
| 2.1.1 Il concetto di innovazione aperta..... | 24 |
| 2.1.2 OI & modelli di business..... | 26 |
| 2.1.3 Disegno organizzativo e confini d'impresa..... | 27 |
| 2.1.4 Leadership e cultura..... | 31 |
| 2.2 Le pratiche di Open Innovation | 34 |
| 2.2.1 User-driven Innovation: lead-user..... | 35 |
| 2.2.2 University-Industry Innovation..... | 38 |
| 2.2.3 Gli ecosistemi di innovazione..... | 40 |
| 2.2.4 Verso un approccio ecosistemico all'innovazione sociale: Open Social Innovation..... | 43 |
| Capitolo 3. La nascita e i caratteri dell'Open Social Innovation | 45 |
| 3.1 Definizione ed obiettivi | 45 |
| 3.2 Attori coinvolti | 45 |
| 3.2.1 Attori coinvolti: un approccio multi-stakeholder..... | 49 |
| 3.3 Processi di innovazione | 53 |
| 3.3.1 Public crowdsourcing..... | 54 |
| 3.3.2 Connettori, incubatori e intermediari..... | 57 |
| 3.3.3 Smart Cities..... | 57 |
| 3.4 Presente e futuro dei business sostenibili | 61 |
| 3.4.1 Innovazione di prodotto aperta e sostenibile..... | 63 |
| Capitolo 4. Iniziative di OSI: analisi di attori e processi coinvolti | 66 |
| 4.1 Il modello delle Social Enterprises | 67 |
| 4.2 Meta-organizzazioni | 73 |
| 4.2.1 Meta-organizzazioni, dati e tecnologia..... | 81 |
| 4.3 Governo e iniziative di Open Social Innovation | 86 |
| 4.4 Gli intermediari | 88 |
| 4.5 Considerazioni | 92 |
| CONCLUSIONI | 95 |
| BIBLIOGRAFIA | 97 |
| SITOGRAFIA | 127 |

INTRODUZIONE

Il concetto di innovazione ha subito una profonda trasformazione, evolvendosi da un processo tradizionalmente chiuso e lineare a un paradigma più aperto e collaborativo. Questo cambiamento ha dato origine a una serie di approcci innovativi che mirano non solo a migliorare le *performances* economiche delle imprese, ma anche a rispondere a pressanti bisogni sociali. Tra questi approcci, la *Social Innovation* (SI), l'*Open Innovation* (OI) e l'*Open Social Innovation* (OSI) rappresentano tre pilastri fondamentali nella costruzione di un futuro più sostenibile e inclusivo. La SI si riferisce allo sviluppo e all'implementazione di nuove soluzioni che rispondono a bisogni sociali, migliorando il benessere delle comunità e promuovendo una maggiore inclusione sociale. Questo processo non si limita alla creazione di nuovi prodotti o servizi, ma include anche nuove pratiche e modelli organizzativi che mirano a risolvere problematiche sociali pressanti. Attraverso un'analisi della letteratura esistente, emerge chiaramente come l'innovazione sociale giochi un ruolo cruciale nel miglioramento della qualità della vita e nella promozione dell'equità sociale. Parallelamente, l'OI rappresenta un paradigma che incoraggia le organizzazioni a collaborare e integrare idee esterne per accelerare i propri processi di innovazione interna. L'apertura e la condivisione delle risorse e delle conoscenze con *partners* esterni non solo incentivano l'innovazione, ma riducono anche i rischi e i costi associati ai tradizionali processi di ricerca e sviluppo. Questo approccio collaborativo ha dimostrato di essere particolarmente efficace nel contesto aziendale, portando a una maggiore efficienza e competitività. In questo contesto, l'OSI emerge come una fusione dei due concetti, combinando l'impegno verso l'innovazione sociale con i principi di collaborazione e apertura tipici dell'*Open Innovation*. Questo approccio integrato si propone di affrontare problemi sociali complessi attraverso pratiche collaborative che coinvolgono una vasta gamma di *stakeholders*, tra cui governi, aziende, organizzazioni no-profit e cittadini. L'adozione dell'OSI permette non solo di sviluppare soluzioni più efficaci e sostenibili, ma anche di favorire una maggiore partecipazione e inclusione sociale.

Questo lavoro si propone dapprima di approfondire i concetti di SI, OI e OSI per mezzo di una revisione puntuale della letteratura e poi di esplorare l'evoluzione e l'interconnessione tra *Social Innovation* e *Open Innovation* nella risultante *Open Social*

Innovation, arricchendo la discussione con esempi pratici e casi studio. Attraverso un'analisi dettagliata della letteratura esistente e l'esame di esperienze concrete, verranno messi in luce i benefici e le sfide associate all'implementazione di queste strategie innovative. Il lavoro, dunque, è strutturato in quattro capitoli principali. Il primo capitolo fornirà un'analisi dettagliata dell'innovazione sociale, definendone il concetto e illustrandone l'importanza. Il secondo capitolo si concentrerà sull'innovazione aperta, esplorando come le aziende possano trarre vantaggio dalla collaborazione esterna. Il terzo capitolo esaminerà l'innovazione sociale aperta, combinando i due approcci precedenti e analizzando modelli teorici. Infine, il quarto capitolo, presenterà una serie di casi studio dettagliati che dimostrano l'applicazione pratica e l'impatto positivo *dell'Open Social Innovation* in vari contesti reali. Attraverso questo percorso, si intende dimostrare come l'integrazione dei principi di *Open Innovation*, possa non solo rafforzare l'efficacia della *Social Innovation*, ma anche promuovere un approccio più inclusivo e sostenibile alla risoluzione dei problemi sociali.

Capitolo 1. *Social Innovation*: definizione e caratteristiche

Negli ultimi anni l'innovazione sociale è diventata un argomento ampiamente discusso. Le recenti politiche economiche e scientifiche mondiali hanno stanziato fondi significativi per generare e promuovere l'innovazione sociale. Le sfide attuali, come la digitalizzazione, lo *smart-working*, l'inclusione o l'integrazione dei migranti, hanno allertato le organizzazioni, come si possono sviluppare approcci e modelli innovativi in grado di rispondere alle cosiddette “*grand challenges*”¹? Il concetto di innovazione sociale ha come punto di partenza l'esigenza di nuove idee e servizi, nata dall'identificazione di nuovi bisogni emergenti nella società o dalla loro nuova concettualizzazione. Gli individui e le organizzazioni imparano e si impegnano nella risoluzione di problemi creativi per realizzare prodotti e servizi nuovi e innovativi. A tal proposito, è importante inquadrare efficacemente il tema e capire come si evolva il processo di innovazione, quali siano gli attori coinvolti e gli approcci implementati.

1.1 Innovazione sociale

L'innovazione sociale rappresenta un concetto dinamico e cruciale per affrontare bisogni emergenti o trascurati nella società contemporanea. Si tratta di un processo che abbraccia la creazione e la diffusione di nuovi prodotti, servizi o approcci sociali che mirano a migliorare la qualità della vita e a risolvere problemi comunitari. Questo concetto (Caulier-Grice, 2012), si manifesta attraverso una vasta gamma di esempi, dall'implementazione del *car sharing* all'innovazione nel settore dell'edilizia sociale. A differenza di un'invenzione, che può essere intesa come la creazione di una nuova tecnologia o idea, l'innovazione sociale implica la diffusione e l'adozione di queste soluzioni da parte della società. Murray, Mulgan e Caulier-Grice identificano sei fasi che

¹ Le Grand Challenges sono problemi difficili, ma importanti, posti da varie istituzioni o professioni per incoraggiare soluzioni o sostenere l'applicazione di fondi governativi o filantropici, soprattutto nelle economie più sviluppate, stimolano non solo la comunità scientifica e ingegneristica, ma anche gli studenti, i giornalisti, il pubblico e i loro rappresentanti eletti, a sviluppare un senso delle possibilità, un apprezzamento dei rischi e un impegno urgente per accelerare il progresso.

portano le idee dall'inizio all'impatto. Queste fasi non sono sempre sequenziali (alcune innovazioni passano direttamente alla “pratica” o addirittura alla “scalabilità”) e tra di loro ci sono dei cicli di *feedbacks*. Possono anche essere considerate come spazi sovrapposti, con culture e competenze distinte. Questi spazi forniscono un quadro utile per pensare ai diversi tipi di supporto di cui gli innovatori e le innovazioni hanno bisogno per crescere.

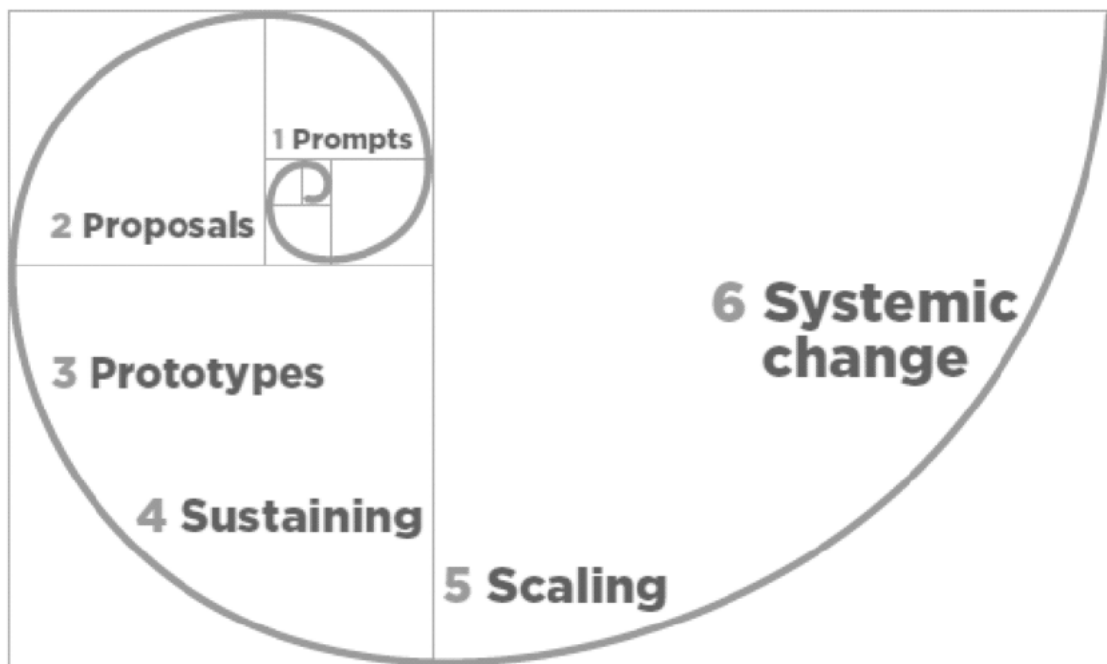


Figura 1: Il processo di innovazione sociale, Murray, 2010

1) *Prompts*: promesse, ispirazioni e diagnosi. In questa prima fase sono inclusi tutti i fattori che evidenziano la necessità di innovazione: come crisi, tagli alla spesa pubblica, scarse prestazioni, strategia, così come le ispirazioni che la innescano, dall'immaginazione creativa alle nuove prove. Questa fase prevede la diagnosi del problema e l'inquadramento della domanda in modo che vengano affrontate le cause alla radice dello stesso, non solo i sintomi.

2) *Proposals*: proposte e idee. Questa è la fase di generazione delle idee. Si possono utilizzare metodi formali, come quelli di progettazione o di creatività, per ampliare il menù delle opzioni disponibili. Molti di questi metodi aiutano a trarre spunti ed esperienze da un'ampia gamma di fonti.

3) *Prototypes*: prototipi e progetti pilota. È il momento in cui le idee vengono testate nella pratica. Questo può avvenire attraverso la semplice sperimentazione, oppure attraverso piloti, prototipi e studi controllati randomizzati più formali. Il processo di affinamento e sperimentazione delle idee è particolarmente importante nell'economia sociale, perché è attraverso l'iterazione, i tentativi e gli errori, che si rafforzano le coalizioni (ad esempio, collegando gli utenti ai professionisti) e si risolvono i conflitti (comprese le battaglie con gli interessi radicati). È anche attraverso questi processi che si concordano le misure del successo.

4) *Sustaining*: sostenere. È il momento in cui l'idea diventa pratica quotidiana. Si tratta di affinare i concetti (e spesso di razionalizzarli) e di individuare i flussi di reddito per garantire la sostenibilità finanziaria a lungo termine dell'azienda, dell'impresa sociale o dell'ente di beneficenza che porterà avanti l'innovazione. Nel settore pubblico, ciò significa identificare i budget, i gruppi e altre risorse come la legislazione.

5) *Scaling*: scala e diffusione. In questa fase esiste una serie di strategie per far crescere e diffondere un'innovazione: dalla crescita organizzativa, alla concessione di licenze e *franchising*, alle federazioni e alla diffusione più libera. Anche l'emulazione e l'ispirazione giocano un ruolo fondamentale nella diffusione di un'idea o di una pratica. La domanda è importante quanto l'offerta: il modo in cui la domanda del mercato o dei committenti e dei responsabili politici viene mobilitata per diffondere un nuovo modello di successo. Questo processo viene spesso definito “scalare”, e in alcuni casi il termine è appropriato, poiché l'innovazione viene generalizzata all'interno di un'organizzazione o l'organizzazione stessa si espande. Ma la scalabilità è un concetto che proviene dall'era della produzione di massa, e le innovazioni si affermano nell'economia sociale in molti altri modi, sia attraverso l'ispirazione e l'emulazione, sia attraverso la fornitura di sostegno e *know-how* da un'organizzazione all'altra in un tipo di crescita più organica e adattiva.

6) *Systemic Change*: cambiamento sistemico. È l'obiettivo finale dell'innovazione sociale. Il cambiamento sistemico di solito comporta l'interazione di molti elementi: movimenti sociali, modelli di business, leggi e regolamenti, dati e infrastrutture e modi di pensare e di fare completamente nuovi. Il cambiamento sistemico comporta generalmente nuove strutture o architetture composte da molte innovazioni più piccole. Le innovazioni sociali si scontrano spesso con le barriere e l'ostilità di un vecchio ordine. I pionieri possono aggirare queste barriere, ma la misura in cui possono crescere dipende spesso dalla

creazione di nuove condizioni che rendano le innovazioni economicamente redditizie. Queste condizioni includono nuove tecnologie, catene di approvvigionamento, forme istituzionali, competenze e quadri normativi e fiscali. L'innovazione sistemica comporta di solito cambiamenti nel settore pubblico, nel settore privato, nell'economia sovvenzionata e nel settore delle famiglie, di solito per lunghi periodi di tempo. Pertanto, il suo impatto si manifesta non solo attraverso la sua creazione, ma anche attraverso la sua integrazione nel tessuto sociale. È importante sottolineare che questa non si limita a modelli di azione completamente nuovi, ma può anche riguardare miglioramenti relativi a pratiche esistenti. Questo significa che un modello di business, un prodotto, un servizio o un metodo di produzione possono essere considerati innovativi se portano un valore aggiunto significativo alla società. Si può dunque affermare che l'innovazione sociale rappresenta un potente strumento per affrontare le sfide sociali contemporanee e per promuovere il progresso e il benessere della società nel suo complesso. La sua natura dinamica e diversificata riflette la complessità delle esigenze umane e la necessità di adattare costantemente le soluzioni alle mutevoli circostanze sociali. Tuttavia, esistono diverse prospettive sull'innovazione sociale, alcune delle quali ne enfatizzano la dimensione normativa, vedendola come uno strumento per riequilibrare il potere a favore dei più svantaggiati e per promuovere una società più equa (Moulaert, 2010). Eppure, la concezione più diffusa riguarda principalmente la creazione di nuove soluzioni ai problemi sociali al fine di migliorare la situazione complessiva della società (Phills et al., 2008), o più pragmaticamente, come una “ricombinazione intenzionale e mirata o riconfigurazione delle pratiche sociali” (Howaldt e Schwartz, 2010). Come detto le innovazioni sociali si presentano in varie forme, inoltre possono avere un impatto su diversi livelli. A livello macro, possono assumere la forma di riforme sociopolitiche, modifiche nei quadri normativi e nelle norme istituzionali. A livello meso, si manifestano attraverso nuovi modelli di business, servizi innovativi e pratiche gestionali avanzate. A livello micro, possono coinvolgere il potenziamento della partecipazione degli utenti e nuove metodologie professionali che generano valore aggiunto per i beneficiari.

Ma a cosa si deve la crescente attenzione a questo tema?

Attualmente ci troviamo in un periodo di profonda innovazione trasformativa, caratterizzato da due temi distinti, talvolta contrastanti, talvolta convergenti. Il primo deriva dalla tecnologia; con la diffusione delle reti e delle infrastrutture globali per

l'informazione e gli strumenti di *social networking*. Il secondo proviene dalla sfera culturale e dei valori, evidenzia una crescente attenzione alla dimensione umana ponendo le persone al centro dell'attenzione, promuovendo la democrazia partecipativa e valorizzando le relazioni individuali piuttosto che i sistemi e le strutture. Questa rivoluzione tecnologica ha già trasformato l'economia in modi sorprendenti. È stato incredibile osservare come, nel giro di un decennio dalla sua fondazione, un'azienda come Google sia riuscita a emergere tra le prime dieci al mondo. Nomi come Amazon, eBay, MySpace, Apple, Linux e Microsoft, molte delle quali hanno avuto inizio in modesti garage, hanno fornito le infrastrutture, le piattaforme e gli strumenti che caratterizzano l'era post-industriale. Il ritmo e l'entità di questo cambiamento richiamano le rivoluzioni tecnologiche precedenti, come l'era delle fabbriche o l'espansione ferroviaria. Questa volta, la rivoluzione si concentra sulle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, influenzando diversi settori, dalla genomica ai materiali, e rivoluzionando il processo stesso di innovazione. Analogamente alle trasformazioni tecnologiche passate, lo Stato ha svolto un ruolo cruciale come mecenate e promotore dell'innovazione, sebbene gran parte dell'impulso provenga dall'innovazione privata e dall'azione dei cittadini. Nel corso del ventesimo secolo, l'innovazione si è concentrata principalmente sull'*hardware* e sull'economia di mercato, mentre l'innovazione sociale ha avuto luogo nella vita quotidiana, nei movimenti sociali e nell'ambito statale. Solo di recente, tuttavia, l'innovazione sociale è diventata un tema centrale della discussione politica, per diverse ragioni. In primo luogo, le strutture e le politiche esistenti non sono riuscite a risolvere una serie di problemi trasversali, come il cambiamento climatico, le malattie croniche su scala globale e l'aumento delle disuguaglianze. Questi problemi intersecano diversi ambiti, dalle politiche governative ai mercati e alle famiglie, evidenziando l'inadeguatezza degli strumenti tradizionali di governo e di mercato. In secondo luogo, affrontare questi problemi prospettici comporta costi considerevoli, che rischiano di sovraccaricare i bilanci pubblici e privati. Ad esempio, l'aumento delle malattie croniche potrebbe portare a un aumento significativo dei costi sanitari che i governi dovrebbero sostenere nei prossimi anni. In questo contesto, le politiche preventive sono cruciali, ma difficili da implementare, nonostante i loro evidenti vantaggi economici e sociali. In terzo luogo, si osserva una disconnessione tra le strutture e le istituzioni esistenti e i requisiti del nuovo contesto. Questa dissonanza si riflette sia

nell'economia privata che in quella sociale. I nuovi paradigmi tendono a prosperare in contesti aperti e in aree dove le vecchie istituzioni sono più deboli. Questi cambiamenti si manifestano anche nell'economia sociale, dove si osservano meccanismi di trasformazione dei servizi e delle istituzioni diversi rispetto a quelli dei mercati competitivi. Anche se i contesti sono molteplici, emergono modelli comuni e nuove innovazioni, come il microcredito o l'agricoltura urbana, che prosperano in ambienti diversi. Inoltre, si nota un interesse crescente per le relazioni umane e la sfera individuale, che ha portato a un'attenzione maggiore sulla personalizzazione e sull'esperienza del consumatore. Questo ha influenzato sia il settore pubblico che quello privato, con una maggiore enfasi sull'umanizzazione dei servizi e sulla partecipazione attiva dei cittadini. In sintesi, ci troviamo di fronte a una serie di sfide e opportunità uniche, che richiedono un'innovazione sociale significativa e spesso a più voci, per affrontarle in modo efficace e sostenibile.

1.1.1 Il processo dell'innovazione sociale: una classificazione alternativa

Mulgan rielabora il processo di innovazione sociale precedentemente elaborato insieme a Murray e Caulier-Grice e lo semplifica in quattro fasi:

- Generazione delle idee mediante l'identificazione di bisogni.
- Sviluppo e prototipazione delle idee.
- Valutazione e diffusione delle buone idee.
- Integrazione, miglioramento, evoluzione.

L'innovazione ha come punto di partenza l'identificazione di un bisogno insoddisfatto e l'elaborazione di un'idea su come soddisfarlo. Alcuni bisogni sono evidenti, come la fame, l'*homelessness* e le malattie, mentre altri possono essere meno visibili o trascurati, come il razzismo o la necessità di protezione dalla violenza domestica. I bisogni emergono in molti modi: attraverso individui e gruppi in difficoltà, campagne e movimenti politici, ma anche attraverso un'attenta osservazione. Possono provenire da movimenti sociali informali, da movimenti religiosi o da organizzazioni di volontariato. Alcuni dei migliori innovatori individuano i bisogni che non vengono adeguatamente soddisfatti dal mercato

o dallo Stato. L'empatia è il punto di partenza e l'etnografia² è di solito lo strumento di analisi più utilizzato. Anche le motivazioni personali giocano un ruolo cruciale: le persone possono voler risolvere i propri problemi e possono essere motivate dal sostegno di amici o familiari. Alcuni dei metodi più efficaci per coltivare l'innovazione sociale partono dal presupposto che i cittadini sono interpreti competenti della propria vita e risolutori dei propri problemi. Una volta identificati i bisogni, è importante collegarli a nuove possibilità, queste possono essere di tipo tecnologico, come ad esempio l'uso dei telefoni cellulari per sostenere i lavoratori in prima linea o l'uso della televisione via cavo o di Internet per rafforzare le comunità locali. Altre possibilità possono derivare da nuove forme organizzative, come la Community Interest Company³ recentemente lanciata nel Regno Unito, o le organizzazioni a scopo speciale sempre più utilizzate nello sviluppo globale (ad esempio nello sviluppo di nuovi farmaci per l'HIV/AIDS). Oppure possono derivare da nuove conoscenze. Gli innovatori hanno in genere un'ampia visione periferica e sono bravi a individuare metodi e idee apparentemente non correlati che possono invece essere utilizzati insieme tramite ricombinazioni. Poche idee nascono completamente formate, al contrario, gli innovatori spesso provano le cose e poi le sistemano rapidamente alla luce dell'esperienza. Il *tinkering*⁴ sembra giocare un ruolo fondamentale in tutti i tipi di innovazione, coinvolgendo prove ed errori, intuizioni ed esperimenti che solo a posteriori appaiono razionali e pianificati. Anche le nuove idee sociali raramente sono intrinsecamente nuove di per sé. Più spesso combinano idee che prima erano separate. Molte delle idee più importanti si collocano al di là dei confini tra settori e discipline. Alcune organizzazioni utilizzano metodi formali di creatività per generare possibilità,

² L'etnografia è l'analisi e la rappresentazione delle forme di vita sociale e culturale di gruppi umani. Nel passato, era focalizzata principalmente sullo studio delle pratiche e delle credenze dei gruppi umani non occidentali, spesso con l'obiettivo di catalogare le diverse società "primitive". Tuttavia, con il superamento delle definizioni essenzialiste di concetti come etnia, tribù, gruppo sociale o culturale, l'etnografia ha avuto un'evoluzione. Ora può essere compresa come uno studio antropologico che coinvolge la ricerca sul campo e la rappresentazione attraverso modalità di scrittura specifiche dei comportamenti sociali e culturali di qualsiasi gruppo umano, determinato in base agli interessi dell'osservatore.

³ La Community Interest Company (CIC) è una struttura legale nel Regno Unito che unisce aspetti di impresa sociale e responsabilità aziendale. Fondata nel 2005, offre un'alternativa alle aziende tradizionali, enfatizzando l'impatto sociale anziché il profitto. Le CIC sono impegnate a operare per il bene pubblico e sono legalmente vincolate a reinvestire i loro profitti per il beneficio della comunità. Queste organizzazioni possono operare in vari settori, come salute, ambiente, istruzione e sviluppo comunitario. Sono soggette a regolamenti specifici che garantiscono la trasparenza e la responsabilità nell'uso dei finanziamenti e nel perseguimento dei loro scopi sociali. Le CIC sono diventate sempre più popolari poiché offrono un modello flessibile che consente alle imprese di perseguire scopi sociali mentre generano reddito sostenibile.

⁴ Tinkering è un termine inglese che vuol dire letteralmente "armeggiare, adoperarsi, darsi da fare". Il Tinkering viene oramai considerato, negli ambienti educativi a livello internazionale, un approccio innovativo per l'educazione alle STEM. Si parla di tinkering come di una forma di apprendimento informale in cui si impara facendo.

come il metodo dei sei cappelli⁵ ideato da Edward de Bono, ora utilizzato in tutto il mondo; i vari sistemi utilizzati dalla società di design Ideo, tutti volti a liberare i gruppi ed a spronarli a pensare in modo più laterale. Alcuni di questi metodi forzano la creatività. Per esempio, incoraggiano gli sviluppatori e i progettisti a confrontarsi con i clienti più difficili o con quelli che affrontano i problemi più gravi, e possono forzare soluzioni. In alcuni casi, le idee possono essere acquistate sul mercato aperto. InnoCentive, ad esempio, offre ricompense in denaro agli innovatori che hanno soluzioni praticabili per i problemi che risolvono, partendo dal presupposto che spesso in un settore adiacente, un problema di struttura simile potrebbe essere già stato risolto. Esistono anche molti laboratori di innovazione, alcuni legati alle università, altri alle aziende e altri ancora focalizzati su problemi particolari, come il Community Innovation Lab del MIT, il Social Action Laboratory di Melbourne e l’Affirmative Action Laboratory in Sudario.

La seconda fase di qualsiasi processo di innovazione consiste nel prendere un’idea promettente e testarla nella pratica. Pochi piani sopravvivono al primo incontro con la realtà. È attraverso l’azione che si evolvono e migliorano. Le innovazioni sociali possono essere aidate da ricerche di mercato formali o da analisi a tavolino, ma spesso i progressi si ottengono più rapidamente trasformando l’idea in un prototipo o in un pilota e quindi galvanizzando l’entusiasmo per esso. Le innovazioni sociali vengono spesso implementate presto. Poiché le persone coinvolte sono solitamente molto motivate, sono troppo impazienti per aspettare i governi o le grandi fondazioni. Una virtù fondamentale dell’implementazione rapida è che spesso le innovazioni richiedono diverse prove prima di funzionare. Il Servizio Sanitario Nazionale del Regno Unito ha impiegato quaranta anni per passare da sogno impossibile a realtà, la radio ha impiegato un decennio per trovare la sua forma, ciò che è diventato Wikipedia è stato un fallimento alla sua prima uscita. Nel mondo degli affari si parla del “baratro” che le innovazioni devono attraversare quando passano da promettenti idee pilota a prodotti o servizi *mainstream*. È probabile

⁵La teoria dei sei cappelli prevede che in un gruppo si affronti un argomento o un problema indossando sei cappelli di colore diverso, ma uno alla volta. I colori dei cappelli corrispondono ad altrettanti punti di vista: bianco è la razionalità e blu il controllo, giallo è l’ottimismo e verde la creatività, rosso è l’emotività mentre nero il pessimismo. I cappelli servono proprio tutti perché ogni punto di vista è indispensabile. Se non si affrontasse la questione con pessimismo, si potrebbe correre allegramente verso il disastro perché non si vedrebbero rischi e criticità. Ma se non ci fossero il giallo, il verde o il rosso, il percorso mentale sarebbe limitato e impedirebbe qualsiasi innovazione. E poi serve il bianco perché permette di guardare alle cose in modo oggettivo, dove il blu invece è il grande moderatore: gestisce, organizza, censura e sprona. Del resto, il cappello è anche un simbolo del ruolo sociale: cambiarlo significa obbligarsi a vedere le cose nei panni di un altro, per questo è utile nei gruppi di lavoro, quando personalità diverse tendono a imporre il proprio punto di vista.

che ci siano fasi piuttosto lunghe in cui i ricavi sono negativi e gli investitori devono mantenere i nervi saldi. L'innovazione sociale deve affrontare esattamente la stessa sfida. Sono stati studiati diversi metodi per accelerare questo periodo, tra cui la prototipazione più rapida, l'assistenza intensiva da parte delle società di *venture capital* e l'uso di tappe rigorose in base alle quali vengono erogati i fondi. Un periodo di incertezza, tuttavia, è inevitabile. Oggi è disponibile una gamma molto più ricca di metodi per fare prototipi, pilotare e testare nuove idee, sia in ambienti reali che in condizioni protette a metà strada tra il mondo reale e il laboratorio; inoltre, il denaro relativamente gratuito di fondazioni e filantropi può essere decisivo per aiutare le idee a superare questa fase. Anche i governi sono diventati più perfezionisti nell'uso delle prove e delle conoscenze, con una proliferazione di progetti pilota ed esperimenti. Gli incubatori, da tempo diffusi nelle imprese, hanno iniziato a decollare.

La terza fase del processo di innovazione sociale si manifesta quando un'idea dimostra la sua validità nella pratica e può essere sviluppata, replicata e adattata. Attuare con successo una buona idea nella realtà richiede una strategia astuta e una visione coerente, unite alla capacità di mobilitare risorse e individuare i punti cruciali. Spesso, gli innovatori e creatori (sia imprenditori sociali che inventori) hanno bisogno di trovare sostegno da parte di “alberi” solidi (organizzazioni di grandi dimensioni con le risorse per implementare l'idea su vasta scala). Ciò può richiedere approcci formali per convincere i potenziali finanziatori, tra cui valutazioni degli investimenti, valutazioni dell'impatto e nuovi strumenti per valutare il successo. La comunicazione riveste un ruolo fondamentale in questa fase poi, gli innovatori sociali, infatti, devono catturare l'immaginazione di una comunità di sostenitori attraverso una combinazione di coraggio e determinazione pragmatica. Alcune innovazioni sociali si diffondono attraverso la crescita organica delle organizzazioni che le hanno ideate. Altre si sviluppano tramite federazioni, come molte organizzazioni non governative (ONG). I governi spesso giocano un ruolo cruciale nella diffusione delle innovazioni sociali, poiché hanno la capacità unica di farlo attraverso l'approvazione di leggi, l'allocazione di risorse pubbliche e l'attribuzione di autorità alle agenzie pubbliche. Le imprese promuovono idee attraverso una serie di metodi ben consolidati, alcuni dei quali stanno diventando più diffusi nel settore sociale, come la crescita organica delle organizzazioni di base, il *franchising*, la concessione di licenze e l'acquisizione di organizzazioni simili ma meno efficienti. Questa fase di crescita

potrebbe avvenire in modo molto più rapido. Con l'aiuto di Internet, le innovazioni possono diffondersi rapidamente e, di fatto, talvolta può non avere senso avviare progetti pilota locali, poiché l'economia dei progetti pilota basati sul web potrebbe rendere altrettanto conveniente il lancio su scala nazionale o continentale. Tuttavia, due condizioni essenziali sono: un ambiente favorevole e capacità organizzative per la crescita, che spesso risultano rare nel contesto delle innovazioni sociali. Potrebbero essere necessari decenni per creare le condizioni ambientali per la crescita e convincere i consumatori e le istituzioni pubbliche a investire in qualcosa di nuovo. Le sfide organizzative non sono meno impegnative. Nelle associazioni e nelle imprese sociali è improbabile che i fondatori, adatti per l'organizzazione durante i primi anni, possiedano il giusto mix di competenze e atteggiamenti per il periodo di crescita e consolidamento. Spesso, i fondatori si affezionano troppo a lungo a ciò che hanno creato e non emergono i cambiamenti necessari da parte degli amministratori, dei finanziatori e degli *stakeholders*. Nel mondo degli affari, le prime fasi di crescita rapida spesso comportano un'ampia rotazione di *managers* e dirigenti. In effetti, il superamento dei fondatori è quasi sempre necessario per la crescita in tutti i settori. I fondatori più saggi pianificano una solida successione e sono pochi quelli che mantengono ruoli dirigenziali per più di un decennio. Queste considerazioni si applicano anche alle organizzazioni che creano, a loro volta, altre organizzazioni. Christian Aid, l'Agenzia cattolica per lo sviluppo d'oltremare e Tearfund, ad esempio, sono state tutte innovazioni sociali di portata globale che hanno superato i loro fondatori e le istituzioni fondatrici. Le aziende come Microsoft, Procter & Gamble e Amazon hanno dimostrato che, nonostante abbiano creato mercati attraverso innovazioni radicali, spesso non sono solo loro a dominare completamente quei mercati nel lungo periodo. Questo suggerisce che il processo di creazione di un mercato innovativo non garantisce automaticamente il successo a lungo termine. Le competenze e le mentalità necessarie per creare un mercato radicalmente nuovo non solo differiscono, ma spesso sono in conflitto con quelle necessarie per la crescita e il consolidamento. Le grandi aziende spesso sono meglio posizionate per trasferire le nuove idee dai mercati di nicchia a quelli di massa, e molte di esse hanno concluso che dovrebbero esternalizzare la creazione di prodotti nuovi e radicali alle *start-up*, concentrandosi così sul consolidamento dei mercati e sull'acquisto di aziende o licenze promettenti.

Nella fase conclusiva, le innovazioni continuano a evolversi: l'apprendimento e l'adattamento trasformano le idee in forme che possono essere molto diverse dalle previsioni iniziali dei loro creatori. L'esperienza può rivelare conseguenze non intenzionali o applicazioni impreviste. Nei vari ambiti professionali, nei mercati competitivi e nel settore pubblico, si sta sviluppando una comprensione sempre più sofisticata di come avviene l'apprendimento. Nuovi approcci, come le collaborazioni nel settore sanitario (adottate dal Servizio Sanitario Nazionale del Regno Unito per migliorare l'innovazione e le pratiche in campi come l'oncologia e l'assistenza primaria), e i gruppi di ricerca chiusi (utilizzati, ad esempio, da alcune grandi città per analizzare le loro strategie di trasporto), hanno contribuito ad incorporare l'innovazione e il miglioramento in settori spesso tradizionali. Questi esempi evidenziano come l'innovazione sia un percorso di apprendimento continuo, anziché come l'intuizione di un individuo isolato. Le idee sorgono come possibilità che spesso i loro inventori comprendono solo parzialmente; si sviluppano diventando più esplicite e formalizzate mentre si consolidano le migliori pratiche e le organizzazioni guadagnano esperienza nel farle funzionare. Questa fase implica il consolidamento di alcuni principi fondamentali che possono essere facilmente comunicati. Successivamente, man mano che le idee vengono implementate in nuovi contesti, si evolvono ulteriormente, formando nuove combinazioni e facendo emergere un altro ciclo di apprendimento più tacito, finché non si raggiunge un'altra serie di sintesi più semplici. Alcune organizzazioni dimostrano una particolare abilità nel mantenere viva l'innovazione anziché restare legate a una particolare forma o mercato. Ad esempio, i Samaritans in Australia hanno ampliato la loro offerta diventando fornitori di servizi di assistenza sociale oltre che di consulenza telefonica; l'ECT Group nel Regno Unito ha iniziato come organizzazione di trasporto comunitario e si è evoluto in un importante fornitore di servizi di riciclaggio a bordo strada, ora sta esplorando la fornitura di servizi di assistenza sanitaria primaria. In generale, le organizzazioni più grandi hanno una maggiore "capacità di assorbimento" per apprendere ed evolversi, ma anche le piccole possono sviluppare parte di questa capacità grazie alle competenze del loro personale e alla partecipazione in reti adeguate. Questo schema lineare dell'innovazione fornisce un quadro utile per comprendere il cambiamento, ma le fasi non sono sempre sequenziali. A volte l'azione precede la comprensione, altre volte l'azione catalizza nuove idee. Tra ogni fase esistono anche

rapporti di causa-effetto concatenati (*feedback loops*), rendendo le innovazioni più simili a spirali multiple che a linee rette. Tali modelli si manifestano in modo diverso nei vari settori. L'innovazione reale, perciò, è un processo di scoperta che spesso trasforma le idee e talvolta le spinge da un settore all'altro mediante un turbinio di concatenazioni.

1.1.2 Attori

L'innovazione sociale spesso si manifesta nelle intersezioni di due o più settori sociali, ossia tra mercato, Stato e società civile.

Tra i diversi attori coinvolti nei processi di innovazione sociale, troviamo spesso le organizzazioni ibride. Queste organizzazioni si distinguono per l'adozione di diverse logiche o teorie d'azione, come una logica di mercato accanto a una logica di solidarietà. Tale diversità è considerata una fonte di creatività e innovazione. Di conseguenza, le organizzazioni ibride sono spesso riconosciute per il loro potenziale innovativo nel panorama dell'innovazione sociale (Molina, 2010). Si muovono tra i confini dei settori sociali, come tra Stato e società civile, Stato e settore privato (partenariati pubblico-privati), o società civile e settore privato (imprese sociali). Per valutare il grado di ibridismo delle organizzazioni, possono essere considerati diversi criteri, tra cui la proprietà, la *governance*, le priorità operative, il personale e altre risorse (Billis, 2010). L'aderenza primaria ai principi di un settore è giustificata dalla presenza di principi istituzionalizzati nei rispettivi settori (“un robusto insieme di principi distintivi fondamentali” (Billis, 2010, p. 66), come la massimizzazione del profitto rispetto alla distribuzione dei profitti) e dalla questione della proprietà. Una delle caratteristiche della *governance* di un'organizzazione è che i dipartimenti di supervisione contabile, fiscale e legale devono conoscere i principi legali, fiscali e contabili secondo cui opera un'organizzazione e devono agire di conseguenza. È proprio la necessaria conformità, come quella alle normative fiscali, a limitare l'equiparazione delle razionalità organizzative. L'ancoraggio istituzionale dell'organizzazione richiede quindi regole e strutture di *governance* chiare, che devono essere difese e rispettate anche da altre logiche d'azione. Ad esempio, un'impresa sociale riconosciuta come organizzazione no-profit non deve espandere le proprie attività di mercato a un punto tale da compromettere il suo status di no-profit dal punto di vista legale o fiscale. Questo argomento sottolinea

l'importanza di non considerare l'ibridismo organizzativo come un continuum tra settori privato e no-profit o pubblico e no-profit: “Pertanto, gli ibridi non sono su un continuum, ma hanno un chiaro punto di rottura, evidente quando i principali proprietari prendono decisioni di delimitazione (chiusure, conversioni, fusioni, ecc.) basate sui principi dei vari settori” (Billis, 2010, p. 57). L'ibridismo non è un concetto statico, al contrario, si possono distinguere diversi gradi di ibridazione all'interno di un'organizzazione. Ad esempio, alcune organizzazioni no-profit mostrano un grado significativo sia a livello di supervisione (con membri del consiglio di amministrazione provenienti da autorità locali o dal settore privato) sia a livello operativo (con organizzazioni di volontariato che iniziano ad assumere personale retribuito). Tali cambiamenti influenzano i processi organizzativi e i meccanismi di responsabilità e controllo, poiché richiedono un diverso livello di affidabilità organizzativa. Allo stesso modo, si può distinguere tra ibridi consolidati e ibridi in evoluzione: alcuni ibridi sono stati istituiti come tali fin dall'inizio, ad esempio come *spin-off* imprenditoriali sociali di organizzazioni no-profit tradizionali, mentre altri si sono evoluti verso l'ibridazione nel tempo (Billis, 2010). In sintesi, le organizzazioni ibride sono caratterizzate da una combinazione unica di obiettivi e attività sociali e di profitto, oltre alla presenza di diverse logiche d'azione e forme di controllo settoriale, che possono generare tensioni organizzative e, in alcuni casi, notevoli ambiguità. Dalla prospettiva strutturalista, l'identità appare come una struttura stabile e intenzionale che influenza gli eventi organizzativi e la pratica manageriale.

L'innovazione sociale emerge come risultato di una collaborazione diversificata tra vari attori, sia direttamente che attraverso intermediari fidati, dando vita alla creazione di conoscenze collettive. Questo processo coinvolge una vasta gamma di attori provenienti da ambiti diversi e promuove un approccio “dal basso verso l'alto” e di *empowerment* della base, contrapposto a un modello “dall'alto verso il basso” guidato dal settore privato e dagli esperti (Sgaragli, 2014). Le reti di attori dell'innovazione sociale svolgono un ruolo cruciale come intermediari, facilitando la collaborazione e potenziando la capacità degli attori di contribuire. Esse promuovono e sostengono l'innovazione sociale, facilitando lo scambio di conoscenze e risorse (Carberry et al., 2017). Un'evidenza importante è che la presenza di una forte rete locale è spesso essenziale per lo sviluppo e la crescita delle innovazioni sociali (Wascher et al., 2018).

In questo contesto, i cittadini assumono un ruolo proattivo nel plasmare il proprio futuro e si auto-organizzano per affrontare le sfide condivise e percepite (Moulaert et al., 2014). I cittadini possono giocare un ruolo fondamentale, facilitato dalla digitalizzazione, che permette loro di prendere in mano il proprio destino e auto-organizzarsi per trovare soluzioni alle sfide percepite. Anche i movimenti di attivisti e altri gruppi informali possono essere coinvolti nei processi di innovazione sociale (Dobele, 2015). Tale collaborazione coinvolge attori privati, pubblici e del no profit, oltre ai cittadini, per sviluppare soluzioni innovative alle sfide sociali emergenti (Carberry et al., 2017).

La società civile, che comprende cittadini, movimenti e organizzazioni non governative, è un attore chiave in questo processo. Sebbene tutti questi attori possano contribuire all'innovazione sociale, le organizzazioni della società civile non monopolizzano la progettazione e l'attuazione di tali iniziative.

Il settore pubblico ha tradizionalmente giocato un ruolo importante nella creazione di valore sociale attraverso la fornitura di servizi pubblici. Il governo è responsabile dello sviluppo e della supervisione delle politiche pubbliche, e può anche finanziare direttamente iniziative di innovazione sociale. Anche il settore privato sta diventando sempre più coinvolto nell'innovazione sociale, spinto dall'importanza crescente dei fattori sociali e ambientali sulle loro attività. Concetti come la *corporate social responsibility* (CSR), il valore condiviso e l'imprenditorialità d'impatto stanno diventando sempre più evidenti nelle pratiche aziendali (Porter e Kramer, 2011). Le imprese si impegnano nell'innovazione sociale fornendo capacità, competenze e risorse necessarie, e riconoscendo sempre più la necessità di collaborare con altri attori per risolvere problemi sociali complessi.

Le organizzazioni dell'economia sociale, come le cooperative e le imprese sociali, si concentrano sulla risposta ai bisogni della società attraverso modelli di business collaborativi. Grazie alla loro *governance* inclusiva e radicamento locale, sono importanti attori nell'innovazione sociale.

Infine, molte innovazioni sociali sono il risultato della collaborazione tra diversi attori, con il coinvolgimento di attori pubblici, privati e della società civile. Questo approccio ecosistemico favorisce il dinamismo e l'agilità del sistema, promuovendo una cultura di fiducia e collaborazione (Wascher et al., 2018).

L'innovazione sociale, però, non è solo il risultato delle azioni delle organizzazioni esistenti, ma spesso viene attribuita a individui specifici, come gli innovatori o gli imprenditori. Una delle linee di ricerca più consolidate si concentra sul livello individuale degli imprenditori (sociali) come agenti di innovazione. Così come Schumpeter (1912) ha identificato il ruolo cruciale dell'imprenditore nelle prime ricerche sull'innovazione, negli ultimi anni l'attenzione della ricerca sull'innovazione sociale si è estesa anche agli “*intrapreneurs*” sociali, coloro che implementano azioni imprenditoriali e pratiche di avvio di impresa sociale all'interno di organizzazioni esistenti (Schröer e Schmitz, 2016). Gli imprenditori sociali concepiscono e attuano soluzioni per problemi sociali utilizzando approcci imprenditoriali (Dees, 2001; Drayton, 2006). L'immagine dell'imprenditore creativo e innovativo di Schumpeter è diventata un punto di riferimento fondamentale nell'ambito dell'imprenditoria sociale, rappresentando una speranza per il cambiamento sociale. Schumpeter concepiva l'innovazione come un processo complesso influenzato dalle condizioni sociali tanto quanto dalle caratteristiche dell'invenzione stessa. Secondo lui, una nuova idea deve sempre superare il vecchio e incontrare resistenza. Negli approcci attuali, questo complesso processo è suddiviso nelle funzioni di sviluppo, sperimentazione e diffusione dell'innovazione sociale, rendendo il concetto di fattibilità del cambiamento sociale attraverso l’“*intrapreneurship*” un tema attraente nei discorsi sociopolitici contemporanei. Sebbene il termine imprenditore sociale includa una varietà di fenomeni sociali (Mair e Marti, 2006), si possono individuare due filoni principali. Da un lato, a partire dagli anni '80, il dibattito anglosassone sulle organizzazioni no-profit ha sottolineato la necessità di sviluppare altre fonti di reddito di fronte all'instabilità del finanziamento statale dei servizi sociali e alle fluttuazioni delle donazioni. Il concetto di imprenditorialità sociale è stato introdotto per descrivere le organizzazioni no-profit che generano reddito sui mercati. Dall'altro lato, il termine è utilizzato nella tradizione di Schumpeter. La letteratura sull'imprenditoria sociale cita le competenze e gli orientamenti principali, che possono essere riassunti in quattro dimensioni:

- Orientamento all'implementazione: innovazione, proattività, riflessione, semplicità, attenzione, pragmatismo.
- Autoreferenzialità: consapevolezza delle competenze, riflessione sulle competenze, persuasività, forte base valoriale.

- Relazioni con gli altri: empatia, consapevolezza, capacità di lavoro di squadra, motivazione, condivisione di idee.
- Pensiero in rete: adattabilità, sostenibilità, visione d'insieme, impegno, sensibilità economica (Schröer, 2017).

Gli intraprenditori sociali, invece, operano come imprenditori all'interno di organizzazioni esistenti, sviluppando e implementando nuovi prodotti, servizi o processi. “L'intraprenditorialità” può manifestarsi nello sviluppo di nuove aree di business all'interno dell'organizzazione o nella fondazione di filiali, oltre che nello sviluppo di nuove procedure organizzative, talvolta anche senza il consenso esplicito del *management* (Stopford e Baden-Fuller, 1994). Secondo il "*Social Intrapreneur Framework*" di Schmitz e Schröer (2016), gli *intrapreneurs* sono caratterizzati da criteri quali “orientamento alla missione sociale, acume commerciale, ricerca del nuovo, carattere vibrante, relazioni interpersonali, relazioni di conoscenza, impegno organizzativo, prospettiva esterna-interna” (Schmitz e Schröer, 2016, p. 14). Tale quadro suggerisce che i tratti della personalità sostengono “l'intraprenditorialità”, nonostante possa incontrare resistenza all'interno dell'organizzazione.

Come detto però, non solo gli individui diventano innovatori, ma anche gruppi e reti di attori giocano un ruolo significativo nei processi di innovazione sociale. Questi possono essere reti informali di scambio o gruppi di innovazione appositamente formati per promuovere l'innovazione. Anche i dipartimenti di un'organizzazione, come quelli di ricerca e sviluppo o di gestione dell'innovazione, possono essere considerati motori dell'innovazione. Inoltre, intere organizzazioni o reti organizzative possono svolgere un ruolo importante nell'innovazione, come la collaborazione tra *start-up* sociali e istituzioni consolidate o reti regionali di innovazione sociale. Le organizzazioni della società civile e le reti di innovazione che coinvolgono attivamente gli attori della società civile svolgono un ruolo cruciale nell'innovazione sociale.

1.1.3 Approcci all' innovazione sociale

Nel dibattito attuale sull'innovazione sociale, ci sono opinioni contrastanti riguardo al supporto gestito delle iniziative innovative. Da un lato, ci sono le procedure classiche di gestione dell'innovazione che seguono un approccio pianificato e razionale, diviso in fasi

distinte. Dall'altro lato, ci sono le intuizioni della teoria della complessità che mettono in evidenza l'incertezza e l'emergere imprevedibile delle innovazioni. Mentre alcuni vedono con scetticismo l'idea di supporto gestionale, sottolineando l'importanza dell'improvvisazione e del radicamento delle conoscenze nella pratica collettiva, altri ritengono che l'improvvisazione possa favorire la creazione di spazi informali per l'innovazione. Questo approccio potrebbe essere allineato con un modello aperto di processi innovativi. Nell'attuale modello di "innovazione aperta" (Chesbrough, 2006), l'innovazione è intesa come un processo aperto basato su conoscenze sia esterne che interne. L'approccio si basa sul riconoscimento che non tutti i migliori dipendenti lavorano per una sola azienda e che alcune idee sviluppate in un'azienda possono essere molto più preziose per un'altra. Di conseguenza, l'elaborazione delle informazioni e lo sviluppo del prodotto avvengono nell'interazione tra attori interni ed esterni. Alla fine del processo si ottengono modelli di azione, prodotti e servizi che non vengono diffusi solo nei mercati principali dell'organizzazione committente, ma anche in mercati di nicchia, nuovi mercati o persino nei mercati dei *partners* di sviluppo (Chesbrough, 2006). Chesbrough e Di Minin (2014) hanno applicato questo approccio anche alle innovazioni sociali definendole come aperte. Dal loro lavoro (2014), dunque, si è iniziato a parlare di *Open Social Innovation* definita come nuove forme di organizzazione che riuniscono attori di vari settori lungo il processo di innovazione sociale. Al fine di differenziare gli approcci esistenti per promuovere nuovi o migliori servizi sociali orientati alla domanda, si individuano due approcci: uno basato sull'utilizzo di sistemi formali e l'altro mediante sistemi informali (Chesbrough, 2006). Il focus della promozione dell'innovazione, infatti, è caratterizzato da strutture e procedure formali o informali. Le strutture e le procedure formali seguono l'idea di un sostegno all'innovazione, stabilendo strutture e procedure con obiettivi chiari, regole per il processo decisionale e responsabilità riconoscibili per l'innovazione all'interno dell'organizzazione. Mentre un approccio informale si basa maggiormente sulla creazione di canali di comunicazione, incontri e reti informali, aumentando la flessibilità nella gestione dei compiti. La seconda categoria per organizzare gli approcci di supporto all'innovazione è la posizione dell'unità di supporto, cioè dove si trova il personale di supporto all'innovazione, all'interno o tra le organizzazioni. Gli approcci a sostegno dell'innovazione sociale che si concentrano sull'organizzazione e seguono un'idea di gestione classica, basata su strutture e procedure

formali sono caratterizzati da condivisione e distribuzione di informazioni su nuove soluzioni e su nuove tecnologie all'interno dell'organizzazione in vari modi; lo sviluppo coerente del personale per consentire ai dipendenti di acquisire una mentalità e delle competenze imprenditoriali, o la creazione di una posizione di staff per la gestione dell'innovazione. Nock (2013) afferma che finora la promozione dell'innovazione nell'economia sociale è avvenuta per lo più in modi informali, ad esempio in comitati con una cultura dell'incontro che invita a discutere approcci innovativi. Altri approcci informali mirano a sviluppare una cultura organizzativa innovativa che dia libertà ai dipendenti innovativi e garantisca che si sentano a proprio agio in azienda. La cooperazione inter-divisionale nei gruppi di innovazione è fortemente orientata al *networking*. Ciò comporta la creazione di gruppi multidisciplinari e multiprofessionali in tutta l'organizzazione, che si concentrano sullo sviluppo dell'innovazione. Circa l'area delle strutture e dei processi inter-organizzativi, possiamo citare gli *Innovation Learning Labs*, in cui le aziende cercano di sviluppare nuovi prodotti e servizi in collaborazione con le università e sulla base dei risultati della ricerca. I modelli di business vengono sviluppati anche negli incubatori e negli *innovation-hub*, che mettono a disposizione dei fondatori uffici, sale di lavoro o sale riunioni condivise. I processi informali esistono sia all'interno dell'organizzazione sia tra le organizzazioni, come le *partnerships* tra grandi aziende affermate e giovani *start-up* sociali piccole ma dinamiche. Le forme più impegnative sono i *clusters* regionali di innovazione o le reti regionali di innovazione sociale. L'uso delle tecnologie ICT nell'implementazione delle innovazioni sociali poi, dovrebbe essere considerato tra i meccanismi chiave⁶. La Commissione Europea ha lanciato il "*Digital Social Innovation Research Project*"⁷, sviluppato in collaborazione con università e centri di ricerca. Lo scopo di questo progetto è quello di studiare il potenziale degli effetti di rete di Internet e come le tecnologie digitali possano incoraggiare gli innovatori e i cittadini a risolvere i principali problemi sociali. Le funzioni di tali piattaforme sono le seguenti:

- accelerare la velocità e l'efficacia della ricerca e dello sviluppo, portando a una crescita sostenibile e a uno sviluppo innovativo;

⁶https://www.um.edu.mt/library/oar/bitstream/123456789/29261/1/The_Challenge_of_Social_Innovation_Approaches_and_Key_Mechanisms_of_Development_2017.pdf

⁷ <https://cordis.europa.eu/project/id/688192>

- stimolare strutture di rete aperte, in modo che un numero illimitato di attori possa partecipare ai progetti, contribuendo ciascuno alla risoluzione dei problemi sociali;
- espandere i partenariati pubblico-privato;
- sensibilizzare l'opinione pubblica sui problemi della società, come l'ambiente;
- stimolare la creazione di nuove forme di innovazione sociale attraverso lo sviluppo di forme di collaborazione decentralizzate che aprano nuove aree di innovazione sociale;
- incoraggiare il coinvolgimento intensivo dei cittadini e delle comunità nella creazione di iniziative interdisciplinari di base.

Risulta poi fondamentale l'uso della mediazione nell'attuazione delle innovazioni sociali⁸. Questo meccanismo rafforza le capacità degli innovatori sociali, sostenendo gli stessi su piccola scala ad aumentare il loro livello di coinvolgimento nel processo di risoluzione dei problemi sociali a un livello superiore, nonché ad accelerare, replicare e scalare le innovazioni sociali di base. Gli intermediari operano tra gli attori coinvolti nel sistema dell'innovazione, generando i collegamenti necessari e creando opportunità per lo sviluppo di relazioni reciproche e di cooperazione. In altre parole, questi mediatori costruiscono e coordinano le relazioni tra le varie fazioni del sistema dell'innovazione. In quanto tali, il loro ruolo principale non va inteso come quello di generare o implementare l'innovazione sociale, ma piuttosto come quello di creare le opportunità e le condizioni per lo sviluppo dell'innovazione, fornendo un ambiente favorevole all'innovazione sociale. Un esempio di questo tipo di intermediario dell'innovazione è fornito dai *Living Labs*, un'organizzazione che si è diffusa in Svezia, Belgio, Finlandia e Spagna fin dalla sua nascita nel 2006. Attualmente, in tutto il mondo ci sono più di cento *Living Labs*. Questo servizio di mediazione è stato creato principalmente come partenariato pubblico-privato per la realizzazione di potenziali benefici per una regione in cui le innovazioni guidate dagli utenti sono integrate nel processo collaborativo di creazione di nuovi servizi, prodotti e infrastrutture. Rappresentano una forma di cooperazione innovativa, focalizzata sulla creazione di un'area funzionale in cui tutti gli attori coinvolti in una *partnership* pubblico-privata (ad esempio, università, agenzie governative, istituzioni e

⁸https://www.um.edu.mt/library/oar/bitstream/123456789/29261/1/The_Challenge_of_Social_Innovation_Approaches_and_Key_Mechanisms_of_Development_2017.pdf

società) possano interagire, con l'obiettivo di creare, prototipare e testare nuovi prodotti tecnologici in tempo reale. Ciò ha portato alla nascita di una piattaforma generale per accelerare il processo di innovazione e garantire la fornitura di servizi a medio e lungo termine per lo sviluppo di nuove tecnologie che supportano i processi di innovazione all'interno di varie organizzazioni. Come intermediari dell'innovazione, i *Living Labs* (Vasin,2017):

- agiscono come connettori, cercando la complementarità tecnologica e generando collegamenti su questa base. Allo stesso tempo, contribuiscono alla cooperazione attraverso studi a medio e lungo termine di possibili tipi di tecnologie con tutte le parti interessate, compresi i futuri utenti, che vengono coinvolti nella fase di ricerca e sviluppo;
- offrono servizi complementari, tra cui non solo la creazione e lo sviluppo di tecnologie, ma anche la messa a disposizione di una piattaforma perimetrale con un gran numero di utenti che sono coinvolti in un processo di invenzione comune attraverso l'uso di prototipi di prodotti;
- contribuiscono come intermediari allo sviluppo delle singole regioni quando sono avviati da università e autorità pubbliche che condividono il desiderio di collaborare all'innovazione scientifica. Sebbene siano pochi, questi tipi di *Living Labs* mirano ad accelerare lo sviluppo di nuove tecnologie nella regione, a promuovere determinate direzioni di ricerca e a creare effetti sinergici tra gli attori regionali.

Le esperienze di promozione dell'innovazione sociale nel campo dei servizi sociali suggeriscono l'importanza di luoghi, sistemi informativi e organizzazioni speciali che permettano di utilizzare in modo produttivo le differenze tra gli attori e le prospettive in processi aperti che abbiano una certa autonomia dalla routine quotidiana dell'erogazione dei servizi sociali. Esempi di questi luoghi sono i laboratori di innovazione sociale, gli *hubs* e gli acceleratori, inseriti nelle reti regionali di innovazione sociale. I laboratori di innovazione sociale e le rispettive reti regionali, infatti, aiutano le organizzazioni a superare i classici ostacoli all'innovazione, come la mancanza di risorse, informazioni, spazio e tempo per sviluppare soluzioni innovative.

Capitolo 2. *Open Innovation* ed ecosistemi di innovazione

L'innovazione è stata da sempre un motore fondamentale per lo sviluppo economico e sociale delle nazioni e delle imprese. Tuttavia, il contesto in cui avviene è in costante evoluzione e le aziende devono continuamente adattarsi e adottare nuove strategie per rimanere competitive. In questo contesto, il concetto di *Open Innovation* (innovazione aperta) si è affermato come un approccio chiave per stimolare la creatività, accelerare lo sviluppo di nuove soluzioni e creare valore (Chesbrough, 2003).

2.1 Cosa si intende per *Open Innovation*

2.1.1 Il concetto di *innovazione aperta*

La teoria dell'*Open Innovation* (OI), introdotta da Chesbrough nel 2003, ha rivoluzionato il modo in cui le aziende concepiscono e gestiscono il processo innovativo. Questo approccio propone di aprire i confini delle organizzazioni, coinvolgendo attivamente sia le risorse interne che esterne per generare e implementare nuove idee, tecnologie e pratiche. Tale concetto si basa sull'idea che le aziende non possano più permettersi di rimanere isolate nel loro processo di innovazione, ma debbano invece collaborare con *partners* esterni, compresi fornitori, università, *start-up* e altre entità, per massimizzare il valore creato. Il concetto di innovazione aperta si distingue dall'approccio tradizionale alla ricerca e allo sviluppo, che poneva un'enfasi maggiore sull'innovazione interna e sul controllo totale dei processi. In contrasto, l'innovazione aperta promuove l'accesso a una vasta gamma di risorse esterne, inclusi brevetti, conoscenze, competenze e finanziamenti, attraverso *partnerships*, collaborazioni e piattaforme di *crowdsourcing*. Una delle principali motivazioni dietro l'adozione dell'innovazione aperta è la necessità di accelerare il tempo di commercializzazione e ridurre i costi di sviluppo attraverso la condivisione di risorse e il coinvolgimento di esperti esterni. Inoltre, tale approccio favorisce la diversificazione e la riduzione del rischio, consentendo alle aziende di esplorare una più ampia gamma di idee e soluzioni, nonché di adattarsi più rapidamente

ai cambiamenti del mercato e alle nuove tendenze tecnologiche (Chesbrough, 2003). Tuttavia, l'implementazione dell'innovazione aperta non è priva di sfide. Uno dei principali ostacoli è rappresentato dalla necessità di gestire efficacemente le relazioni e le interazioni con i *partners* esterni, garantendo la protezione dei propri interessi e la sicurezza delle informazioni sensibili. Inoltre, può essere difficile integrare con successo le risorse esterne all'interno dei processi interni dell'azienda e superare le barriere culturali e organizzative. Nonostante queste sfide, l'innovazione aperta continua a guadagnare terreno come approccio strategico per le aziende che cercano di rimanere competitive in un ambiente sempre più dinamico e globalizzato. La sua capacità di favorire la creazione di valore attraverso la collaborazione e la condivisione delle risorse promette di trasformare radicalmente il modo in cui le aziende innovano e competono nel mercato contemporaneo. Chesbrough sostiene che la ricerca e sviluppo (R&S) interna non è più l'inestimabile risorsa strategica che era in passato, a causa di un cambiamento fondamentale nel modo in cui le aziende generano nuove idee e le portano sul mercato (Chesbrough, 2003). Nel vecchio modello di azienda chiusa, le imprese si basavano sul presupposto che i processi di innovazione dovessero essere controllati dall'azienda. I cambiamenti nella società e nell'industria hanno portato a una maggiore mobilità dei lavoratori e della conoscenza e allo sviluppo di nuove strutture finanziarie come il capitale di rischio, causando la rottura dei confini dei processi di innovazione (Chesbrough, 2003). Chesbrough (2006) definisce l'innovazione aperta come: “un paradigma che presuppone che le aziende possano e debbano utilizzare idee esterne e interne, e percorsi interni ed esterni per raggiungere il mercato, nel momento in cui le aziende cercano di far progredire la propria tecnologia”. In un processo di innovazione aperta, i progetti possono essere lanciati da fonti interne o esterne e la nuova tecnologia può essere introdotta in varie fasi. I programmi possono anche essere immessi sul mercato in molti modi, come *l'out-licensing*⁹ o un'impresa *spin-off*¹⁰ (Chesbrough, 2003). L'attenzione si concentra sulla trasformazione dei confini precedentemente solidi dell'azienda in una membrana semipermeabile che consente all'innovazione di muoversi più facilmente tra l'ambiente

⁹ L'*out licensing* consiste nella concessione di licenze di brevetto e/o di *know-how* allo scopo di procurare all'impresa un reddito aggiuntivo, che integra il reddito derivante dalla fabbricazione e dalla vendita dei prodotti.

¹⁰ Uno *spin-off* è un'impresa nata da una costola di un'altra, rispetto alla quale però mantiene un solido legame, in termini di competenze e di attività svolte, oltre che affinità per quel che riguarda il settore, il target e la tecnologia usata e sviluppata. L'idea alla base di un'azienda *spin-off*, in pratica, è quella di dare vita a una realtà nuova, capitalizzando però il *know how* della casa madre, per dare vita a un'attività nuova.

esterno e i processi di R&S interni. Una parte centrale del processo di innovazione consiste anche nell'organizzare la ricerca di nuove idee che abbiano un potenziale commerciale (Laursen e Salter, 2006). Oggi l'innovazione aperta sta diventando un paradigma che collega la ricerca di vari settori delle scienze gestionali. Il termine è ancora oggetto di dibattito e molti autori (Piller, Walcher, 2006) concordano sul fatto che l'innovazione aperta ha un'applicazione molto più ampia di quella proposta inizialmente da Chesbrough.

L'innovazione aperta, in maniera più ampia, è anche descritta come “un insieme di pratiche per trarre profitto dall'innovazione stessa e un modello cognitivo per creare, interpretare e ricercare tali pratiche” (West, 2006, p.286). I primi modelli sono stati visti e studiati nel settore dello sviluppo di *software open source* (OSS) e sono stati successivamente trasferiti a pratiche di innovazione aperta più generali.

2.1.2 OI & modelli di business

Chesbrough sostiene che un modello di business ha due funzioni: creare valore e catturare una parte di tale valore e che le aziende devono adattare i loro modelli di business all'innovazione aperta, come modo per generare valore dalla proprietà intellettuale (Chesbrough, 2003) adottando un approccio proattivo. Inoltre, l'aumento dei costi dello sviluppo tecnologico e la riduzione dei cicli di vita dei prodotti rendono più difficile per le aziende giustificare gli investimenti in innovazione. Utilizzando modelli di business aperti, un'azienda può attaccare il lato dei costi facendo leva su risorse di R&S esterne per risparmiare tempo e denaro e attaccare il lato dei ricavi concedendo in licenza le tecnologie interne. Le aziende devono anche sviluppare le capacità di sperimentare i propri modelli di business, ad esempio attraverso marchi alternativi o *spin-off* (Chesbrough, 2007). Il ricorso a *partners* può creare modelli di business che riducono le spese di R&S, espandono la produzione di innovazione e aprono nuovi mercati (Chesbrough e Schwartz, 2007); se gli obiettivi sono chiari, le capacità di R&S sono note e i modelli di business sono allineati.

2.1.3 Disegno organizzativo e confini d'impresa

La recente evoluzione dell'ecosistema industriale sta spingendo le imprese a ripensare al loro paradigma di innovazione per essere competitive e ad aprire sempre più i confini dei loro processi di innovazione verso lo scambio di conoscenza con individui e organizzazioni esterne, coerentemente con i principi del paradigma OI (Chesbrough, 2003). Secondo questo paradigma dell'innovazione, le imprese dovrebbero gestire gli afflussi e i deflussi mirati di conoscenza per migliorare i loro processi di innovazione e sfruttarne i risultati, finendo per aumentare il loro vantaggio competitivo (Chesbrough e Bogers, 2014). Negli ultimi anni, il paradigma dell'OI ha ricevuto l'attenzione di accademici e professionisti (Bogers et al., 2017; Chesbrough e Crowther, 2006; Dahlander e Gann, 2010; West e Bogers, 2014). In particolare, alcuni degli studi precedenti sull'OI hanno adottato una visione di processo per classificare le pratiche e le attività di OI (Dahlander e Gann, 2010; Enkel et al., 2009; West e Bogers, 2014). Secondo questi studi, sulla base della direzione dei flussi di conoscenza gestiti appositamente dall'impresa focale, è possibile individuare tre diversi processi, come processo di OI *inbound*, processo di OI *outbound* e processo di OI accoppiato. Il processo di OI *inbound* è caratterizzato dal flusso di conoscenza dall'ambiente esterno verso l'impresa focale. In sostanza, il processo *inbound* si riferisce a quelle pratiche in base alle quali le imprese focali si procurano e sfruttano la conoscenza sviluppata e/o posseduta da altre organizzazioni, come fornitori, clienti, concorrenti, università, centri di ricerca e individui non affiliati ad alcuna organizzazione (Dahlander e Gann, 2010; Enkel et al., 2009; Huizingh, 2011). Esempi di pratiche di OI *inbound* sono l'acquisizione di brevetti o *in-licensing*, il *crowdsourcing* e lo *spin-in* di aziende esterne (Enkel et al., 2009; Wang et al., 2012; West e Bogers, 2014). Al contrario, il processo di OI in uscita (*outbound*) comporta il flusso di conoscenze sviluppate internamente verso l'ambiente esterno. Infatti, questo processo caratterizza le pratiche di OI in cui le imprese focali sfruttano i risultati dei loro progetti di R&S, fornendo conoscenze a organizzazioni esterne o creando *spin-off* (Dahlander e Gann, 2010; Enkel et al., 2009; Huizingh, 2011). Ad esempio, le pratiche di OI in uscita si riferiscono alla vendita o alla concessione di licenze di proprietà intellettuale (IP), alla commercializzazione di tecnologie sviluppate internamente in mercati diversi e alla creazione di *spin-off* da tecnologie interne (Chesbrough, 2003; Enkel

et al., 2009). Perseguendo queste e altre pratiche di *outbound*, le imprese possono generare ricavi aggiuntivi sfruttando i risultati dei loro processi di innovazione interna (Enkel et al., 2009; Huizingh, 2011). Infine, l'ultima tipologia di processi di OI discussa in questo quadro riguarda il processo di OI accoppiato. Nel processo accoppiato, i processi in entrata e in uscita sono combinati (Enkel et al., 2009). Pertanto, i flussi di conoscenza che vanno dall'organizzazione focale verso l'ambiente esterno, così come i flussi di conoscenza che hanno origine nell'ambiente esterno e sono diretti all'organizzazione focale, sono presenti contemporaneamente (Enkel et al., 2009). Esempi tipici di pratiche di OI che si riferiscono al processo accoppiato sono la creazione di alleanze e collaborazioni con altre organizzazioni, la creazione di *joint venture* di R&S e lo sviluppo di consorzi o reti di ricerca con *partners* complementari (Chesbrough e Bogers, 2014; West e Bogers, 2014).

Il concetto di *Open Innovation* si sviluppa oltre la semplice dicotomia tra approcci chiusi e aperti, riconoscendo piuttosto la complessità e la diversità degli approcci che le organizzazioni possono adottare nell'implementare strategie di innovazione aperta. Questo approccio più sfumato riconosce che l'innovazione aperta può manifestarsi in una serie di forme e sfumature, piuttosto che in un modello rigido e binario. Le forme organizzative adottate per l'acquisizione o la commercializzazione delle innovazioni possono avere implicazioni significative sull'integrazione delle attività e sull'orizzonte temporale dell'innovazione. Ad esempio, van de Vrande et al. (2006) hanno evidenziato che le diverse modalità di organizzazione, come le alleanze strategiche o le acquisizioni, possono influenzare il livello di integrazione delle risorse e delle competenze tra le aziende coinvolte, nonché la velocità con cui l'innovazione viene introdotta sul mercato. Questo è importante perché un'integrazione più stretta potrebbe favorire una maggiore condivisione di conoscenze e risorse, accelerando così il processo di commercializzazione, mentre una maggiore flessibilità organizzativa potrebbe consentire una più rapida adattabilità alle mutevoli esigenze del mercato. Il numero e il tipo di *partners* coinvolti rappresentano un'altra dimensione cruciale dell'*Open Innovation*. Laursen e Salter (2004) hanno osservato che la scelta dei *partners* può influenzare in modo significativo il processo di innovazione, poiché determina l'accesso a nuove competenze, risorse e mercati. Pisano e Verganti (2008) hanno aggiunto che la diversità

dei *partners* può portare a prospettive e approcci innovativi più ampi e vari, contribuendo così a stimolare la creatività e l'originalità nelle fasi di ideazione e sviluppo.

Le fasi del processo innovativo che sono aperte alla partecipazione esterna rivestono un ruolo cruciale nella gestione dell'innovazione. Gassmann ed Enkel (2004) hanno sottolineato che la determinazione delle fasi aperte all'ingresso di idee, conoscenze o risorse esterne può influenzare la capacità dell'azienda di cogliere opportunità di innovazione, riducendo i tempi di sviluppo e aumentando la probabilità di successo del prodotto o servizio innovativo sul mercato. La direzione dell'apertura, che può riguardare l'acquisizione o la commercializzazione della tecnologia, è un'altra dimensione importante dell'*Open Innovation*. Come evidenziato da Lichtenthaler (2008), le aziende devono prendere decisioni strategiche su quali tecnologie acquisire dall'esterno e quali commercializzare in *partnerships* con altri attori del mercato. Questa direzione dell'apertura può essere influenzata da una serie di fattori, tra cui le competenze interne dell'azienda, le opportunità di mercato e le esigenze dei clienti. Infine, la *governance* adottata nell'ambito delle iniziative di *Open Innovation* può variare da una struttura gerarchica a una più piatta. Questa scelta può influenzare la gestione delle relazioni e delle decisioni tra le parti coinvolte nel processo di innovazione (Pisano e Verganti, 2008). Una *governance* più gerarchica potrebbe favorire una maggiore centralizzazione del controllo e della coordinazione delle attività, mentre una struttura più piatta potrebbe promuovere una maggiore flessibilità e collaborazione tra i *partners*.

Secondo Chesbrough (2003b) non tutte le aziende applicano completamente l'apertura, che può essere piuttosto descritta come un continuum tra un alto e un basso grado di apertura. Egli identifica anche diversi ruoli che le aziende possono avere nei modelli di innovazione aperta, come finanziatori, generatori o come organizzazioni che portano l'innovazione sul mercato (Chesbrough, 2003b). Jacobides e Billinger (2006) discutono l'architettura verticale come un modo per definire il campo d'azione di un'azienda e la misura in cui è aperta ai mercati finali e intermedi. Le architetture verticali permeabili sono descritte come parzialmente aperte ai mercati lungo la catena del valore. Una maggiore permeabilità consente un uso più efficiente delle risorse e una migliore corrispondenza tra le esigenze del mercato e le capacità, ciò promuove una maggiore apertura delle piattaforme. Essi sostengono che le imprese possono gestire i propri confini per cambiare e migliorare le proprie operazioni, le capacità strategiche e produttive, il

potenziale innovativo e i processi di allocazione delle risorse (Jacobides e Billinger, 2006). In linea con ciò, Tao e Magnotta (2006) descrivono il processo di *sourcing* di Air Chemicals, in cui l'azienda ha cercato di creare un'interfaccia più ampia verso diversi *pools* di conoscenze nel mondo e di cercare fornitori in grado di procurare un'interfaccia più ampia. Fetterhoff e Voelkel (2006) si concentrano sui problemi legati al processo di ricerca delle innovazioni. Poiché le aziende spesso non sono abituate a valutare le innovazioni esterne, la gestione dell'innovazione esterna comprende questioni quali la ricerca di opportunità, la valutazione delle stesse, il reclutamento di potenziali *partners*, la cattura del valore attraverso la commercializzazione e l'estensione dell'offerta insieme ai *partners* esterni. L'analisi di Dittrich e Duysters (2007) sui contatti esterni di Nokia è sulla stessa linea. Per le precedenti generazioni di telefonia mobile, Nokia ha mantenuto lo sviluppo del prodotto come una questione interna, mentre per la telefonia di terza generazione l'azienda ha aperto i suoi processi, impegnandosi in esplorazioni esterne congiunte. Le precedenti *partnerships* a lungo termine sono state sostituite da accordi di collaborazione esplorativa con organizzazioni con cui l'azienda aveva rapporti meno forti. Questo insieme di legami deboli implicava un modo di lavorare più organico rispetto ai precedenti legami forti. Simard e West (2006) distinguono anche i legami profondi, che consentono a un'azienda di capitalizzare le conoscenze e le risorse esistenti, dai legami ampi, che permettono all'azienda di trovare nuove tecnologie e mercati. Le reti di innovazione aperta possono essere costituite da legami sia profondi che ampi e possono essere sia formali (contrattuali) che informali. Gli autori sostengono inoltre che le reti profonde tendono a portare a innovazioni incrementali (Simard e West, 2006). Dahlander e Wallin (2006) dimostrano come le imprese possano utilizzare le comunità come *assets* complementari senza proprietà o controllo gerarchico. Lichtenthaler ed Ernst (2006) discutono ulteriormente la gestione dei confini introducendo nuove nozioni per gli atteggiamenti organizzativi. Nell'innovazione aperta, i *managers* organizzano le transazioni di conoscenza attraverso tre decisioni principali:

- acquisizione di conoscenze (*make or buy*);
- integrazione delle conoscenze (integrare o mettere in relazione);
- sfruttamento delle conoscenze (conservare o vendere).

Gli autori sostengono che ci possono essere atteggiamenti eccessivamente positivi o negativi verso tutte queste decisioni. Si possono individuare tre principi fondamentali che

aiuteranno le imprese a raggiungere l'idoneità strategica nella decisione di mantenere o vendere l'azienda (Lichtenthaler, 2007). In primo luogo, le imprese devono considerare lo sfruttamento della conoscenza esterna come un'attività strategica. In secondo luogo, questa strategia deve essere allineata con altre strategie (coordinamento) ed è necessaria una direzione chiara (centralizzazione). La concessione di licenze tecnologiche è un modo per sfruttare il patrimonio di conoscenze all'esterno, spesso derivante da una combinazione di vari fattori, principalmente la garanzia di libertà operativa e l'accesso al portafoglio tecnologico di un'altra azienda (Lichtenthaler, 2007).

2.1.4 Leadership e cultura

Gli articoli sull'innovazione aperta tendono a concludere affermando che la *leadership* deve sostenere le persone che si sforzano di essere innovative. Tuttavia, pochi articoli analizzano effettivamente la *leadership* nell'innovazione aperta. I futuri *leaders* dell'innovazione aperta devono innanzitutto apportare forti contributi tecnici da una posizione strutturale in grado di legare la comunità (Fleming e Waguespack, 2007). Ciò è reso possibile da due posizioni sociali correlate ma distinte: l'intermediazione sociale e il superamento dei confini tra le aree tecnologiche. L'intrinseca mancanza di fiducia associata alle posizioni di intermediazione può essere superata attraverso l'interazione fisica. Ma non solo i sistemi tecnologici devono cambiare (Witzeman, 2006). Quanto più l'innovazione esterna viene acquisita dall'azienda, tanto maggiore è la necessità di trasformare i sistemi, i processi, i valori e la cultura. È stata riscontrata una resistenza all'innovazione aperta, in quanto le forze più forti all'interno dell'organizzazione si sono adoperate per sfruttare la tecnologia attuale piuttosto che per ricercarne una nuova. I dipendenti sono spesso addestrati a pensare internamente e questa tendenza è rafforzata da concetti come le competenze chiave. I *leaders* dell'innovazione aperta devono quindi includere l'approvvigionamento esterno nelle loro procedure, ad esempio nei processi di gestione dei progetti. La letteratura sulle decisioni strategiche e sulle scelte di innovazione delle imprese è stata affrontata da diverse prospettive. Mentre i punti di vista dell'economia industriale e del determinismo ambientale suggeriscono che le decisioni strategiche dipendono da fattori contingenti, la *leadership* strategica, in particolare la

teoria degli *Upper Echelons* (UET), enfatizza l'influenza di individui chiave, come i CEO, nei processi decisionali (Hambrick, 2007). Attributi del CEO come la scarsità di risorse, la semplicità della gerarchia e la lunga permanenza in azienda possono aumentare la loro influenza sulle decisioni strategiche e operative (Lubatkin et al., 2006). L'adozione dell'OI richiede una forte *leadership* per guidare la riallocazione delle risorse e promuovere una cultura favorevole all'apertura (Teece, 2007; Alexy et al., 2016). Tuttavia, la razionalità limitata dei CEO limita la loro comprensione degli aspetti contestuali, modellando le scelte strategiche in base alle caratteristiche personali e alle esperienze passate (Hambrick e Mason, 1984). Analizziamo due tipi di caratteristiche dei CEO: psicologiche e demografiche. I tratti psicologici, che riflettono le intenzioni e le propensioni comportamentali, includono gli atteggiamenti verso l'OI. Gli atteggiamenti positivi sono associati a tassi di adozione dell'OI più elevati (Di Minin et al., 2010). Inoltre, i CEO agiscono come agenti di cambiamento, superando le resistenze interne all'OI promuovendo una cultura di apertura (Kitchell, 1997; Jansen et al., 2009). L'orientamento imprenditoriale (*entrepreneurial orientation*, EO), che comprende l'innovatività, la propensione all'assunzione di rischi e la proattività, è fondamentale per definire le direzioni strategiche delle imprese. I CEO con un'elevata EO sono più propensi a adottare strategie innovative nonostante le sfide (Khandwalla, 1976/1976; Miller, 1983). L'incertezza dell'OI richiede un orientamento imprenditoriale, che varia a seconda delle diverse modalità di OI (Di Minin et al., 2010). La pazienza, soprattutto nei processi di innovazione inter-organizzativi, è fondamentale. L'OI *inbound*, che integra le conoscenze esterne, richiede ritardi duraturi per ottenere risultati tangibili (West e Bogers, 2013; Salter et al., 2014). La pazienza del CEO influenza positivamente l'adozione dell'OI *inbound*, ma negativamente l'OI *outbound*, che enfatizza la commercializzazione esterna (Narula, 2004). L'istruzione e l'esperienza determinano le competenze degli amministratori delegati. I livelli di istruzione più elevati migliorano le capacità di elaborazione delle informazioni, favorendo l'identificazione e la gestione della conoscenza esterna (Carpenter e Fredrickson, 2001). L'esperienza industriale dei CEO contribuisce all'agilità strategica e alla capacità di risolvere i problemi (Chandler e Jansen, 1992; Siegel et al., 1993). La formazione dei CEO in discipline tecnologiche influenza positivamente l'adozione di OI orientate alla tecnologia (Thong e Yap, 1995; Kitchell, 1997). Allo stesso modo, l'esperienza lavorativa nelle funzioni tecnologiche migliora il

riconoscimento da parte dei CEO delle opportunità tecnologiche e delle possibilità di alleanza (Barker e Mueller, 2002; Tyler e Steensma, 1998). È importante sottolineare il ruolo cruciale dell'atteggiamento dei dipendenti nel successo delle iniziative di *Open Innovation*, in cui la collaborazione con *partners* esterni è fondamentale (Ahuja et al., 2008; Cassiman e Veugelers, 2006). Nonostante il potenziale riconosciuto dell'OI per migliorare l'innovazione e le prestazioni aziendali, la volontà delle organizzazioni e dei loro dipendenti di impegnarsi nella condivisione della conoscenza rimane incerta (Chesbrough, 2003; Laursen e Salter, 2006). Le sindromi *Not Invented Here* (NIHS) e *Not Sold Here* (NSHS) sono atteggiamenti fondamentali nel contesto dell'innovazione aperta, che influenzano la capacità dell'organizzazione di sfruttare la conoscenza esterna (Chesbrough et al., 2006; Huizingh, 2011). Questi atteggiamenti riflettono la valutazione delle competenze e del *know-how* esterni da parte dei dipendenti e del management, influenzando l'adozione di pratiche di OI (Van de Vrande et al., 2009; Mortara e Minshall, 2011). Mentre NIHS si riferisce alla riluttanza verso l'acquisizione di conoscenze esterne, NSHS riguarda la resistenza allo sfruttamento esterno delle conoscenze (Katz e Allen, 1982; Chesbrough et al., 2006). Gli atteggiamenti, modellati da influenze sociali e di gruppo, sono fondamentali per l'individualità e la cultura organizzativa, influenzando l'elaborazione delle informazioni e il comportamento (Ajzen, 2001; Prislin e Wood, 2005). Rappresentano predisposizioni verso oggetti identificabili, che influenzano il giudizio e il comportamento in modo coerente (Fishbein e Ajzen, 1975). Nel contesto dell'OI, gli atteggiamenti guidano la valutazione della conoscenza esterna, influenzando l'adozione di pratiche innovative (Bohner e Dickel, 2011). La NIHS, infatti, è definita come un pregiudizio nei confronti della conoscenza proveniente dall'esterno, che spesso impedisce l'accettazione e l'interiorizzazione di idee esterne cruciali per il successo delle strategie di *Open Innovation*. È sottolineato da esempi come la caduta di Kodak a causa della rigidità interna (Lucas e Goh, 2009) e riconosciuto come un ostacolo significativo all'implementazione efficace dell'OI *inbound* (Amann et al., 2022). La NIHS non nasce innatamente, ma si sviluppa nel tempo a causa di vari fattori, tra cui il bisogno di autostima e la conservazione dell'identità sociale (Clagett, 1967; Ajzen, 2001). Gli individui tendono a resistere alle idee esterne per mantenere il proprio status all'interno dell'organizzazione, spesso preferendo le conoscenze interne e sottovalutando gli input esterni (Katz e Allen, 1982; Grosse Kathoefter e Leker, 2012). Questo pregiudizio può

portare alla perdita di idee potenzialmente vantaggiose e soffocare l'innovazione. La resistenza alla conoscenza esterna non riguarda solo i contenuti, ma è spesso guidata dal bisogno di conformità all'interno dei gruppi e dalla paura che le idee esterne mettano in ombra quelle interne (Hogg e Terry, 2000; Grosse Kathoefter e Leker, 2012). Questa resistenza, aggravata dalle dinamiche di gruppo, può perpetuare pregiudizi contro le idee esterne, limitando in ultima analisi l'apprendimento e l'innovazione organizzativa (Michailova e Husted, 2003). La NIHS rappresenta una sfida significativa per l'assorbimento delle conoscenze esterne, in particolare nei progetti collaborativi in cui i dipendenti svolgono un ruolo di primo piano. I loro pregiudizi possono ostacolare l'esplorazione, l'interpretazione e lo sfruttamento delle idee esterne, con un impatto finale sulle prestazioni dell'innovazione (Hannen et al., 2019). Allo stesso modo, la sindrome NSH scoraggia la condivisione di conoscenze esterne, limitando le pratiche di OI in uscita (Lichtenthaler ed Ernst, 2006). Questi atteggiamenti creano barriere alle capacità organizzative e allo sviluppo dell'innovazione (Chesbrough et al., 2006). Le tendenze NSHS, caratterizzate da atteggiamenti protettivi nei confronti del trasferimento di conoscenza verso l'esterno, hanno un impatto negativo sulla misura in cui l'impresa sfrutta la conoscenza esterna (Chesbrough, 2006). Nonostante le intenzioni strategiche, le tendenze NSH ostacolano l'attuazione di strategie attive di trasferimento della conoscenza (Chesbrough, 2003). Pertanto, NSHS rappresenta un atteggiamento positivo verso la conoscenza dell'azienda, in contrasto con l'atteggiamento negativo di NIHS verso la conoscenza esterna. L'intervento manageriale, in particolare attraverso la formazione dei dipendenti, può mitigare gli effetti negativi di questi atteggiamenti. La formazione migliora le competenze e favorisce gli atteggiamenti organizzativi desiderati, allineando le predisposizioni individuali agli obiettivi collettivi (Ehrhardt et al., 2011) e rafforza le capacità dinamiche dell'organizzazione migliorando le competenze e le routine, influenzando così positivamente gli atteggiamenti dei dipendenti (Teece, 2007).

2.2 Le pratiche di *Open Innovation*

Le pratiche dell'*Open Innovation* sono diverse e comprendono una serie di attività e strategie volte a facilitare il flusso di conoscenza e innovazione tra le diverse entità. Noi ci focalizzeremo solo su alcune di queste, in particolare su quelle maggiormente

implementate nell'*Open Social Innovation*. Una pratica chiave è rappresentata dalla *user-driven innovation*, che coinvolge attivamente gli utenti finali nel processo di sviluppo e design dei prodotti. Un'altra pratica importante è la collaborazione con università e istituti di ricerca, che permette alle aziende di accedere a conoscenze specializzate e all'avanguardia in vari settori tecnologici (Chesbrough, 2006). Gli utenti, grazie alla loro esperienza diretta, possono contribuire in modo significativo alla generazione di idee innovative e soluzioni adatte alle loro esigenze (Von Hippel, 1986). Inoltre, le aziende stanno sempre più sviluppando ecosistemi dell'innovazione aperta, che comprendono una rete di *partners* esterni con cui collaborare per generare e condividere conoscenze e risorse (Chesbrough, 2012). Questi ecosistemi favoriscono la creazione di valore attraverso la collaborazione e la co-creazione di soluzioni innovative.

2.2.1 User-driven Innovation: lead-user

L'approccio *user-driven innovation* (innovazione guidata dall'utente) si basa sul concetto che gli utenti finali di un prodotto o servizio possiedano conoscenze, esperienze e bisogni unici che possono contribuire in modo significativo alla generazione di idee innovative. Questo concetto è stato ampiamente discusso da von Hippel (1986) nella sua opera pionieristica sull'argomento. Egli ha evidenziato come gli utenti, grazie alla loro esperienza diretta con i prodotti, possano sviluppare soluzioni creative e innovative per risolvere i propri problemi. Il coinvolgimento attivo degli utenti nel processo di innovazione è un aspetto centrale dell'approccio *user-driven innovation*. Chesbrough (2003) ha sottolineato l'importanza di coinvolgere gli utenti fin dalle fasi iniziali dello sviluppo del prodotto, evidenziando come questo possa portare a soluzioni più adatte alle esigenze del mercato. Questo concetto è stato ulteriormente sviluppato da von Hippel (2005), il quale ha evidenziato che gli utenti non solo forniscono *feedbacks* utili, ma possono anche essere coinvolti attivamente nella co-creazione dei prodotti. Il processo di co-creazione con gli utenti può avvenire attraverso vari canali, come *focus group*, interviste, test di prodotto e piattaforme online di *crowdsourcing*. Chesbrough (2006) ha evidenziato come le aziende possano trarre vantaggio dalla partecipazione attiva degli utenti nella generazione di idee e soluzioni innovative, riducendo così il rischio di fallimento dei prodotti sul mercato. Una parte fondamentale dell'approccio *user-driven*

innovation è il riconoscimento dei bisogni e delle competenze degli utenti. Von Hippel (2001) ha evidenziato che gli utenti spesso sviluppano soluzioni innovative per risolvere problemi specifici che incontrano nella loro vita quotidiana. Pertanto, comprendere e rispondere a tali bisogni può portare a un vantaggio competitivo significativo per le aziende. LEGO e Threadless¹¹ sono esempi significativi di aziende che hanno adottato strategie di *crowdsourcing* per coinvolgere attivamente gli utenti nel processo di ideazione e design dei loro prodotti (von Hippel, 2005). Questi casi dimostrano il potenziale delle comunità. Nel suo lavoro fondamentale e spesso citato, von Hippel è stato il primo a identificare e dimostrare il ruolo degli utenti come innovatori. In questo studio condotto negli anni '70 sui produttori di apparecchiature mediche, von Hippel sostenne che l'80% delle innovazioni era sviluppato dagli utenti (von Hippel, 1976-1977). In questi documenti ha sostenuto che gli utenti sono la principale fonte di innovazione. In seguito a questo lavoro innovativo, altri studi hanno identificato diversi tipi di innovazioni da parte degli utenti, ad esempio: “utenti consumatori” e “utenti intermedi”. Von Hippel (1988) sostiene che gli utenti in generale e i *lead-users*¹², in particolare sono una fonte di innovazione e ritiene che l'idea che siano le aziende (cioè i fabbricanti di prodotti) a innovare sia un assunto di base (spesso sbagliato) che riflette un pregiudizio sul produttore come innovatore. La scuola del *lead-user* vede un processo di innovazione distribuito (prevedibile) in cui le fonti variano notevolmente e in cui gli utenti svolgono un ruolo molto importante, ma trascurato. Ci sono stati diversi studi che hanno fornito una forte evidenza a sostegno del ruolo di innovatori dei *lead-user*. Urban e von Hippel (1988) hanno scoperto che l'87% dei *lead-users* (a differenza dell'1% dei *non-lead-users*) ha innovato. Ulteriori prove dell'innovazione da parte dei *lead-user* sono fornite da Luthje

¹¹ LEGO è un esempio classico di come un'azienda abbia sfruttato con successo il potere della co-creazione con gli utenti. Il marchio LEGO ha una lunga storia di coinvolgimento degli utenti nella creazione e nel miglioramento dei propri prodotti. Ad esempio, LEGO Ideas è una piattaforma che consente agli appassionati di LEGO di proporre e votare su nuove idee di set LEGO. Se un'idea riceve abbastanza voti, LEGO la prende in considerazione per la produzione. Questo approccio ha portato alla creazione di set popolari come il DeLorean di "Ritorno al Futuro" e il set del Dinosaur Fossils. In questo modo, LEGO ha permesso agli utenti di contribuire attivamente alla creazione di nuovi prodotti, aumentando così l'engagement degli utenti e rafforzando il legame con il marchio.

Threadless è un altro esempio significativo di come un'azienda abbia sfruttato il potenziale del crowdsourcing per il design dei propri prodotti. Threadless è una piattaforma di e-commerce che vende t-shirt con design creativi e originali. La caratteristica distintiva è che gran parte dei suoi design sono creati dagli utenti stessi. Gli utenti possono inviare i propri disegni alla piattaforma, che vengono quindi votati dalla comunità online. I design più votati vengono quindi prodotti e venduti sul sito. Questo modello ha permesso a Threadless di offrire una vasta gamma di design unici e originali, generando al contempo un forte senso di appartenenza e coinvolgimento della comunità di utenti.

¹² Il *lead user* (termine di marketing coniato da Eric von Hippel nel 1986) è un consumatore particolarmente competente e sofisticato, tipicamente più innovativo rispetto alla media dei consumatori, che sviluppa in completa autonomia nuove soluzioni per le imprese.

(2003), che ha studiato i chirurghi che lavorano nelle cliniche universitarie, e da Franke e von Hippel (2003), che hanno studiato i *webmasters* che utilizzano il *software* del *server* web Apache. Inoltre, Franke (2006) ha studiato gli appassionati di kite surf e ha scoperto che gli utenti che dimostravano un'elevata sensibilità al comando avevano maggiori probabilità di sviluppare innovazioni commercialmente interessanti. Nella rassegna sugli utenti come innovatori, pubblicata sul *Journal of Management*, si spiega che gli “utenti intermedi sono imprese che utilizzano attrezzature e componenti dei produttori per produrre beni e servizi”, mentre gli “utenti consumatori, utilizzatori di beni di consumo, sono tipicamente singoli consumatori finali” (Bogers, 2010). Nella sua ricerca più recente, von Hippel (2005) sostiene che quando si confrontano le innovazioni dei produttori con quelle degli utenti, spesso quelle degli utenti si distinguono per la conoscenza tacita unica che hanno acquisito grazie all'uso estensivo dei prodotti (Bogers, 2010). La scuola dei *lead-users* sostiene inoltre che, sebbene molti utenti modifichino i prodotti per uso personale, ad esempio l'*hardware* e il *software* dei computer per i processi industriali e le attrezzature sportive di alto livello, queste innovazioni si concentrano tra i *lead-users*. Viene citato l'esempio dei surfisti, che hanno sviluppato una tavola da surf sperimentale con cinghie per i piedi che permetteva loro di sfruttare l'energia delle onde per effettuare voli controllati. I *lead-users* sono caratterizzati da un rispetto alla maggioranza degli utenti rispetto a un'importante tendenza di mercato e si aspettano di ottenere benefici relativamente elevati dalla soluzione ai bisogni che hanno riscontrato; i *lead-users* sono utenti i cui bisogni attuali diventeranno generali in un mercato mesi o anni dopo. Inoltre, si sostiene che concentrandosi sulla collaborazione con i *lead-users*, le aziende possono aumentare la probabilità di scoprire soluzioni innovative da sfruttare e vendere agli altri clienti. Per le aziende che cercano di aumentare la loro capacità di innovare, la scuola dei *lead-users* sostiene di fornire una solida base per una strategia di innovazione con clienti selettivi e di essere una base molto più efficace per una strategia di innovazione rispetto al più tradizionale approccio incentrato sulla tecnologia, in cui l'esplorazione scientifica e lo sviluppo tecnologico portano a opportunità da sfruttare per le aziende. L'approccio *user-driven innovation* rappresenta una prospettiva cruciale nell'ambito dell'*Open Innovation*. Coinvolgere gli utenti nel processo di sviluppo dei prodotti non solo porta a soluzioni più adatte alle esigenze di mercato, ma favorisce anche una maggiore fiducia e fedeltà da parte dei clienti.

2.2.2 University-Industry Innovation

La collaborazione università-industria (*University-Industry Collaboration*, UIC) è diventata un approccio significativo all'innovazione che collega studenti, università e aziende nell'ambito di iniziative, di collaborazione. Di conseguenza, l'idea di sfruttare risorse esterne per innovare sembra essere un'attività intrinsecamente attraente e preziosa, anche nell'ambito delle UIC. Nella società della conoscenza, le università svolgono un ruolo più importante nell'innovazione come imprenditori. Esse hanno riconsiderato i loro tradizionali ruoli accademici di riproduzione sociale e di estensione della conoscenza certificata e li hanno inseriti in un contesto più ampio come parte del loro nuovo ruolo di promozione dell'innovazione. Sulla base delle reti trilaterali e del modello di organizzazioni ibride è stato sviluppato un quadro di riferimento per analizzare come le università hanno sviluppato la loro implicazione e il loro contributo allo sviluppo economico (Etzkowitz, Leydesdorff, 2000), (Meyer, 2014). Il quadro comprende le strutture di confine che riflettono le relazioni delle università con l'industria attraverso le attività di sviluppo dei programmi delle organizzazioni di sviluppo economico. Queste relazioni possono essere strutturate in tre ruoli universitari: l'istruzione (persone intelligenti), la ricerca (nuove conoscenze) e il trasferimento di conoscenze alla società (imprenditorialità, conoscenza, tecnologia, competenza). Il risultato imprenditoriale può essere considerato come il risultato del rapporto università-industria. Secondo (Ropke, 1998), l'università stessa può diventare imprenditoriale, i membri dell'università possono diventare imprenditori e l'interazione dell'università con la regione può seguire modelli imprenditoriali (Van Looy, 2011; Gibb, 2013). Negli ultimi anni, la letteratura ha descritto le università come organizzazioni di trasferimento della conoscenza (Geuna, Muscio, 2009; Bodas-Freitas, 2013). I principali temi del trasferimento di conoscenza tra università e organizzazioni industriali riguardano le collaborazioni di ricerca, i diritti di proprietà intellettuale (in particolare i brevetti) e la creazione di *start-up* e *spin-off* (Watanabe, 2009). Molte università hanno dichiarato di concentrarsi sulla creazione di forti legami con gli utenti della conoscenza, facilitando il trasferimento tecnologico attraverso la commercializzazione delle conoscenze accademiche (Etzkowitz, 2000; Gulbrandsen e Sliperséter, 2007; Siegel, 2003; Perkmann, 2013). Secondo i riferimenti, la commercializzazione è considerata un esempio primario per generare impatto e

benefici accademici (finanziari e di prestigio) perché rappresenta un'accettazione immediata e misurabile da parte del mercato dei risultati della ricerca accademica (Markman, 2008). Per sostenere la commercializzazione, molte università hanno creato strutture specializzate, come uffici di trasferimento tecnologico, parchi scientifici e incubatori (Clarysse, 2005; Siegel, 2003), e hanno creato regole e procedure interne per facilitare questa attività (Thursby, 2001). La *governance* del processo di trasferimento della conoscenza tra università e industria è stata oggetto di diverse ricerche (Geuna e Muscio, 2009; Perkmann, 2013; Schoen, 2014). L'idea principale dibattuta è legata alla necessità di un nuovo modello di trasferimento della conoscenza, più efficiente nelle condizioni della nuova economia basata sulla conoscenza (le università sono diventate organizzazioni di trasferimento della conoscenza e sono responsabili di questi processi e del loro monitoraggio e centralizzazione). Al giorno d'oggi, la gestione delle attività di trasferimento della conoscenza è principalmente destinata al trasferimento tecnologico e si concentra soprattutto sulla valutazione e sulla protezione della proprietà intellettuale e sulla sua messa a disposizione dell'industria (Perkmann, 2013). La tipologia dei meccanismi di trasferimento della conoscenza tra università e industria, insieme alle diverse particolarità di ogni processo (che dipendono dalle specificità dell'università, dalle dimensioni e dal potenziale di ricerca, dalla motivazione delle risorse umane, dalle specifiche condizioni economiche, ecc. e dalle particolarità dell'azienda) hanno, tuttavia, identificato molte difficoltà (Watanabe, 2009; Bruneel, 2010; Ahrweile, 2011; Perkmann, 2013). Le tre principali difficoltà sono la mancanza di personale qualificato, l'inadeguatezza dei fondi e la carenza di marketing (ricerche di mercato e sulla concorrenza e assenza di una strategia coerente relativa alle 4P del marketing, prodotti/servizi, prezzi, posizionamento e promozione). La collaborazione università-industria ha raggiunto una nuova dimensione nel contesto delle tendenze all'innovazione aperta (Ponds, 2010; Chiaroni, 2011; Perkmann, 2011; D'Este, 2012; Leydesdorff, 2013). Dall'inizio del XXI secolo, l'innovazione si è evoluta da artefatto di un processo individuale o interno alle imprese a processo interattivo tra imprese e/o in collaborazione con istituzioni che creano conoscenza (come le università) sia a livello nazionale che globale. Il modello di innovazione aperta suggerisce che le imprese dovrebbero combinare idee e tecnologie interne ed esterne come percorsi efficaci verso il mercato quando avanzano e commercializzano le tecnologie (Wynarczyk, 2013; Leydesdorff,

2013). Sulla base delle ricerche di Perkmann (2013) e Leydesdorff (2013) si è concluso che la collaborazione tra università e *partner*/organizzazioni industriali nel contesto dell'innovazione aperta mira a sostenere le aziende e le università a condividere le loro risorse di ricerca e sviluppo (conoscenze, idee, competenze, brevetti) al fine di sviluppare e valorizzare meglio i prodotti e i servizi creati. Un aspetto essenziale di questa nuova sfida di collaborazione è che le università e i loro *partners* industriali devono condividere le loro capacità di innovazione (West e Bogers, 2013; Huff, 2013).

2.2.3 Gli ecosistemi di innovazione

La conoscenza è riconosciuta come una risorsa critica nell'economia odierna, con pratiche efficaci di gestione della conoscenza inter e intra-organizzativa generalmente basate su attività di condivisione della conoscenza ben organizzate (Barão, de Vasconcelos, Rocha, e Pereira, 2017). Di conseguenza, le organizzazioni si rivolgono sempre più a *partnerships* esterne per acquisire informazioni (Thornhill, 2018) e, nel facilitare lo scambio di tali conoscenze esterne, il paradigma dell'innovazione aperta sta progressivamente sostituendo i tradizionali processi di innovazione incentrati sull'ideazione in-solo, con le organizzazioni che invece condividono la conoscenza attraverso i confini organizzativi (Chesbrough, 2003). Gli ecosistemi di innovazione¹³ aperta coinvolgono una moltitudine di attori che si scambiano informazioni per la co-creazione (Radziwon, Bogers, 2018), generalmente comprendendo un “pluralismo di agenti diversi [...] università, piccole e medie imprese e grandi aziende” (Carayannis, Campbell, 2009). Gli ecosistemi sono al centro delle attività di innovazione aperta (Bogers, Chesbrough, Moedas, 2018), il che rende il dominio un'area cruciale di ricerca e, sebbene negli ultimi anni siano emersi livelli crescenti di attività di ricerca e di comprensione incentrati sul processo di condivisione della conoscenza a livello di rete, il dominio continua a meritare ulteriori esplorazioni (Randhawa, Wilden, & Hohberger, 2016). Alla luce di quanto detto, secondo St-Pierre, Foleu, Abdulnour, Nomo e Fouda (2015), in primo luogo, gli approcci ecosistemici dovrebbero essere sviluppati in linea

¹³ Un ecosistema di innovazione come "gli accordi di collaborazione attraverso i quali le aziende combinano le loro offerte individuali in una soluzione coerente rivolta al cliente" (Adner, 2006, p. 2).

con le esigenze di ciascun tipo di impresa, data la diversità degli *stakeholders*. In secondo luogo, una potenziale spiegazione dell'alto tasso di fallimento delle *partnerships* per l'innovazione può essere l'assenza di una visione olistica del trasferimento di conoscenza (Milagres, Bucharth, 2019), che richiede una decostruzione del modo in cui le informazioni vengono scambiate con successo nel contesto dell'ecosistema. La letteratura esistente identifica i fattori di trasferimento della conoscenza all'interno degli ecosistemi, il quale supporta il processo di innovazione aperta, con le organizzazioni che dimostrano di affidarsi a fonti esterne di conoscenza per raggiungere il successo innovativo (West, Salter, Vanhaverbeke, Chesbrough, 2014). La conoscenza genera valore e innovazione quando viene condivisa e utilizzata nel contesto di sistemi collaborativi (Olaisen, Revang, 2017), con gli ecosistemi che presentano molteplici opportunità per le organizzazioni di condividere la conoscenza (Al-Emran, Mezhuyev, Kamaludin, Shaalan, 2018). I divari sociali, culturali e tecnologici tra i *partners* inter-organizzativi generano ulteriori complessità per quanto riguarda il successo della diffusione della conoscenza (Roux, Rogers, Biggs, Ashton, Sergeant, 2006) e la qualità complessiva delle interconnessioni all'interno di un sistema di innovazione influisce sul successo del processo di trasferimento (Secundo, 2018). Una gestione efficace di questo processo di condivisione delle conoscenze è quindi fondamentale per garantire uno scambio di conoscenze efficiente (Olaisen, Revang, 2017). Tuttavia, nonostante l'evidente importanza della condivisione della conoscenza nel contesto dei sistemi di scambio di informazioni, sono necessarie ulteriori ricerche in questo settore (Al-Emran, 2018; Milagres, Bucharth, 2019). Le condizioni per un'efficace condivisione della conoscenza in un contesto di innovazione sono state analizzate all'interno delle organizzazioni. Tsai (2001) trova un'associazione positiva tra la posizione di rete e la capacità di assorbimento come facilitatori del trasferimento di conoscenze per migliorare le prestazioni aziendali delle multinazionali. L'esame degli antecedenti del trasferimento di conoscenza è stato condotto anche in contesti inter-organizzativi. Hartley e Benington (2006) identificano la natura della conoscenza, le differenze negli interessi organizzativi, la fiducia, la curiosità e il rispetto per la diversità come condizioni per il successo della condivisione della conoscenza tra organizzazioni di servizi pubblici, mentre Lin e Lee (2006) analizzano il ruolo del clima organizzativo e del supporto informatico nell'influenzare l'intenzione di un'organizzazione di incoraggiare la condivisione della conoscenza tra grandi aziende

taiwanesi. Nel contesto delle comunità di innovazione aperta, Pirkkalainen, Pawlowski, Bick e Tannhäuser (2018) analizzano il ruolo della proprietà psicologica sulle intenzioni di scambio di conoscenza. Sebbene la letteratura sul trasferimento di conoscenza inter-organizzativo sia ben sviluppata e variegata nei suoi aspetti. La ricerca esistente ha rivolto una notevole attenzione alla collaborazione di una rete di attori che condividono informazioni ai fini dello sviluppo di innovazioni (de Vasconcelos Gomes, Facin, Salerno, Ikenami, 2018). Gli ecosistemi di innovazione aperta sono stati esplorati da diverse prospettive, tra cui quella degli ecosistemi geograficamente vicini (Almirall, Lee, Majchrzak, 2014; Scozzi, Bellantuono, Pontrandolfo, 2017) e quella della creazione e cattura di valore (Adner, Kapoor, 2010; Ritala, Agouridas, Assimakopoulos, Gies, 2013; Van der Borgh, Cloudt, Roome, 2012). La creazione di ecosistemi di attori organizzativi diversi che si riuniscono appositamente per questo scopo facilita l'attività di innovazione aperta. La ricerca esistente ha esplorato l'impegno dell'ecosistema dal punto di vista delle tre principali tipologie di *partners*: multinazionali, piccole-medie imprese (PMI) e università (Carayannis, Campbell, 2009). Rohrbeck, Hölzle e Gemünden (2009) dimostrano come un'organizzazione multinazionale utilizzi principalmente il proprio ecosistema di innovazione aperta allo scopo di esternalizzare nuove conoscenze per la fase di ricerca e sviluppo del processo di innovazione. Gran parte della ricerca esistente esplora gli ecosistemi di innovazione aperta dal punto di vista delle piccole imprese. Chesbrough, Kim e Agogino (2014) utilizzano una metodologia di studio di caso per esplorare come una piccola impresa si sia impegnata nell'approccio all'ecosistema dell'innovazione aperta per far crescere la propria attività. Radziwon, Bogers e Bilberg (2017) illustrano le sfide dell'essere una piccola e media impresa all'interno di un ecosistema di innovazione; spesso, forti legami di collaborazione con i membri dell'ecosistema facilitano l'organizzazione e la gestione dell'innovazione aperta per le piccole-medie imprese. Inoltre, ulteriori ricerche hanno identificato i contributi delle PMI all'ecosistema, evidenziando al contempo i meriti e i limiti dell'impegno nell'ecosistema per le PMI (Radziwon & Bogers, 2018). Inoltre, le dimensioni delle piccole-medie imprese determinano un'interrelazione più stretta con l'ecosistema: altri studiosi hanno sostenuto che le caratteristiche dell'imprenditore principale all'interno delle PMI influenzano lo sviluppo e il progresso del suo ecosistema (Pop, Roijackers, Rus, Hins, 2018). St-Pierre, Foleu, Abdunour, Nomo e Fouda (2015) ritengono che gli ecosistemi

delle PMI siano direttamente influenzati dal loro ambiente regionale. Pertanto, la ricerca incentrata sull'impegno dell'ecosistema delle PMI sottolinea che il successo dell'ecosistema è mediato da fattori individuali, organizzativi e contestuali. Oltre alle prospettive organizzative, altri studi hanno valutato l'approccio ecosistemico dal punto di vista dell'università e dell'industria. Brito (2018) utilizza un approccio basato su casi di studio per esaminare come le università possano effettivamente adottare un ruolo centrale all'interno di un ecosistema di innovazione, agendo come *leaders* e integratori. Meng, Li e Rong (2019) offrono una prospettiva alternativa studiando come gli ecosistemi avvantaggino le università nel contesto dei partenariati tra industria e università. Tuttavia, se da un lato questi studi offrono spunti preziosi sul ruolo degli attori universitari all'interno dell'ecosistema, dall'altro non considerano il ruolo del trasferimento della conoscenza. Miller (2016) indaga i fattori che influenzano il trasferimento di conoscenza in un ecosistema a quadrupla elica, scoprendo che tali fattori influenzano sia l'efficacia che la capacità degli *stakeholders* di impegnarsi nel trasferimento di conoscenza. Tuttavia, gli autori non riescono a fare confronti tra i diversi *stakeholders* dell'ecosistema per capire se tale diversità influisce sui fattori di trasferimento della conoscenza. La letteratura esistente ha quindi esplorato come diversi tipi di organizzazione si adattano e rispondono all'implementazione di un approccio ecosistemico.

2.2.4 Verso un approccio ecosistemico all'innovazione sociale: Open Social Innovation

L'*Open Innovation* è un concetto chiave nell'ambito della gestione dell'innovazione che ha rivoluzionato il modo in cui le aziende concepiscono e gestiscono il processo di innovazione. Questo approccio propone di aprire i confini delle organizzazioni coinvolgendo attivamente sia le risorse interne che esterne per generare e implementare nuove idee, tecnologie e pratiche. L'innovazione aperta si basa sull'idea che le aziende non possano più permettersi di rimanere isolate nel loro processo di innovazione, ma debbano invece collaborare con *partners* esterni, compresi fornitori, università, *start-up* e altre entità, per massimizzare il valore creato. In questo contesto, l'*Open Social Innovation* amplia ulteriormente il concetto includendo anche attori non tradizionali come ONG, organizzazioni della società civile, comunità e cittadini. Questo approccio estende

l'idea di collaborazione e condivisione delle risorse oltre i confini delle imprese, coinvolgendo la società nel suo insieme nel processo di innovazione. L'*Open Social Innovation* riconosce che molte delle sfide sociali e ambientali che affrontiamo oggi richiedono soluzioni innovative che possono emergere solo attraverso la collaborazione e la condivisione di conoscenze e risorse tra diversi attori. Questo approccio incoraggia la creazione di ecosistemi di innovazione più inclusivi e diversificati, in cui la conoscenza e le risorse vengono condivise in modo più ampio per affrontare problemi sociali e ambientali. La collaborazione tra università, aziende, enti governativi, organizzazioni no-profit e cittadini può portare a soluzioni innovative che tengono conto di una gamma più ampia di prospettive e competenze. Inoltre, l'*Open Social Innovation* può contribuire a promuovere una maggiore trasparenza, partecipazione e coinvolgimento della comunità nei processi decisionali e nell'implementazione delle soluzioni, contribuendo così a costruire società più resilienti e sostenibili. Data la sua rilevanza, nel prossimo capitolo, andremo a dettagliarne le caratteristiche e peculiarità per una maggiore comprensione dei suoi meccanismi di funzionamento.

Capitolo 3. La nascita e i caratteri dell'*Open Social Innovation*

La letteratura sull'innovazione sociale mostra che essa è profondamente cambiata nel corso del tempo. Una visione globale aiuta a comprendere meglio la transizione dall'innovazione sociale all'innovazione sociale aperta, sottolineandone il concetto, l'obiettivo finale, gli attori e il processo di innovazione.

3.1 Definizione ed obiettivi

L'innovazione sociale riguarda attività e servizi innovativi che sono motivati dall'obiettivo di soddisfare un bisogno sociale (Mulgan, 2006). Pertanto, l'innovazione sociale mira a soddisfare i bisogni sociali e a migliorare la vita degli individui e delle comunità (OCSE, 2010) realizzando un cambiamento sociale (Mulgan, 2006). A sua volta, sulla base della letteratura, definiamo l'innovazione sociale aperta “tutte quelle idee, attività e processi che supportano lo sviluppo di nuove soluzioni sociali (prodotti o servizi), attraverso l'afflusso e il deflusso di conoscenze e tecnologie (attività in entrata e in uscita) e le collaborazioni tra diverse entità (processi accoppiati), mobilitando le azioni attraverso i confini e sfruttando gli ecosistemi”¹⁴. Pertanto, un'innovazione sociale aperta mira a soddisfare sia i bisogni sociali collettivi sia le esigenze degli *stakeholders* coinvolti attraverso l'azione congiunta di più attori. Questo approccio consente di mitigare il rischio associato al processo di innovazione (Chalmers, 2013). Ciò è possibile unendo interessi sociali e commerciali, sviluppando un modello di business integrato e aperto tra attori sociali e imprenditoriali (Chesbrough e Crowter, 2006; Pol e Ville, 2009; Westleye Antadze, 2010).

3.2 Attori coinvolti

L'innovazione sociale rappresenta un cambiamento nel modo in cui affrontiamo i problemi sociali, enfatizzando il ruolo dell'iniziativa delle istituzioni pubbliche e

¹⁴<https://ojs.sijm.it/index.php/sinergie/article/view/135>

organizzazioni filantropiche, ma anche delle azioni individuali di figure riconosciute come eroi dell'innovazione sociale. Questi individui, come Bill Drayton¹⁵, Robert Owen¹⁶ e Muhammad Yunus¹⁷, hanno giocato un ruolo significativo nel plasmare l'innovazione sociale attraverso le loro idee e azioni. Questi esempi illustrano come l'innovazione sociale spesso non si limiti alle istituzioni tradizionali o alle organizzazioni no-profit, ma possa emergere anche attraverso le azioni e le idee di individui che si impegnano a risolvere i problemi sociali in modi innovativi e sostenibili. Questi individui possono catalizzare il cambiamento sociale attraverso l'innovazione nei modelli di business, nelle politiche e nelle pratiche sociali, dimostrando che il potere di fare la differenza non è riservato solo alle istituzioni consolidate, ma può anche risiedere nelle mani di singoli individui impegnati.

D'altro canto, l'innovazione sociale aperta sostiene il ruolo attribuito anche ad altri *stakeholders*, ponendo l'accento sulle reti e sulle collaborazioni tra più attori. Seguendo l'approccio dell'innovazione sociale aperta, molti attori, come governi, istituzioni pubbliche, imprese, organizzazioni non governative, organizzazioni no-profit (ONP) e utenti, possono identificare un problema sociale. Come suggeriscono Hull e Lio (2006), le organizzazioni no-profit possono ridurre notevolmente il rischio potenziale adottando forme di innovazione già sperimentate sul mercato (e quindi attraverso attività *inbound*), oppure condividendo il rischio con un'altra organizzazione in modo cooperativo attraverso processi accoppiati. A questi si affiancano nuove forme di business come le imprese sociali. L'apertura del settore sociale aiuta a promuovere la collaborazione e a sfruttare le complementarità di diversi attori, nonché i confini di istituzioni, settori e discipline, attraverso una dinamica di mobilitazione (Carayannis e Rakhmatullin, 2014). Una possibile spiegazione di questo fenomeno è che, a causa della mancanza di risorse e

¹⁵ Bill Drayton, fondatore di Ashoka, è stato uno dei pionieri nell'istituire la figura del "Fellow Ashoka", individui che ricevono un finanziamento e un supporto per implementare le proprie idee innovative per il bene sociale. Questo modello ha contribuito a promuovere l'innovazione sociale individuale e a creare un network globale di innovatori sociali.

¹⁶ Robert Owen è stato un imprenditore e filantropo britannico del XIX secolo, noto per le sue idee progressiste sul miglioramento delle condizioni dei lavoratori nelle fabbriche. Ha introdotto politiche sociali innovative come la limitazione dell'orario di lavoro e la fornitura di assistenza sanitaria e alloggi per i lavoratori nelle sue fabbriche di cotone, contribuendo a stabilire nuovi standard per il trattamento dei lavoratori.

¹⁷ Muhammad Yunus è il fondatore della Grameen Bank in Bangladesh e un pioniere del concetto di microcredito. Ha dimostrato come piccoli prestiti alle persone svantaggiate, soprattutto alle donne, possano essere un potente strumento per combattere la povertà e promuovere lo sviluppo economico, dando loro l'opportunità di avviare o espandere piccole imprese.

competenze dell'ente pubblico, nonché dell'attuale mix di crisi del debito sovrano, crescita lenta e recessione, tagli governativi e riduzione delle donazioni filantropiche, sono necessari investimenti da parte di altre controparti. Infatti, sempre più governi non possono risolvere da soli queste grandi sfide sociali, perché le strutture e le politiche esistenti non sono in grado di risolvere alcuni dei problemi più urgenti di oggi (Murray et al., 2010). Ciò richiede un approccio congiunto da parte del governo, degli istituti di conoscenza, del settore imprenditoriale e dei cittadini (Waasdorp e de Ruijter, 2011). Inoltre, la letteratura sottolinea un cambiamento nell'interesse che guida l'innovazione sociale, dovuto all'interazione collaborativa tra diversi *stakeholders* che hanno i propri obiettivi (Westley e Antadze, 2010). In passato, infatti, erano per lo più sviluppate da organizzazioni no-profit con azioni guidate dall'interesse sociale. Studi recenti dimostrano che l'innovazione sociale può essere sviluppata sia da organizzazioni no-profit sia da organizzazioni for profit, e che alcune forme di modelli di business sono state applicate con successo per trovare soluzioni sociali, garantendo la sostenibilità finanziaria (Chesbrough, 2006). In realtà, i problemi principali dei progetti di innovazione sociale sono legati alle difficoltà di sostenibilità e scalabilità (Murray, 2010). Quindi l'innovazione sociale aperta riguarda sia le organizzazioni pubbliche che quelle private, sia quelle no-profit che quelle for profit. Le organizzazioni pubbliche e no-profit sono tradizionalmente avverse al rischio. Poiché l'assunzione di rischi è legata all'innovazione (Covin e Slevin, 1998), queste organizzazioni tendono a essere meno innovative rispetto alle organizzazioni for profit, il che significa spendere meno in ricerca e sviluppo (Hull e Lio, 2006). Questo, a sua volta, aumenta il costo dell'innovazione di prodotto, richiedendo fonti esterne di innovazione o l'acquisizione di risorse specializzate. Per questi motivi, l'innovazione aperta è una strategia preziosa per le organizzazioni pubbliche e no-profit. Inoltre, le organizzazioni governative possono svolgere un ruolo importante nell'innovazione sociale aperta, poiché creano un ambiente politico e legale adatto a catalizzare l'innovazione attraverso un approccio collaborativo. D'altra parte, il ruolo delle imprese nella sfera sociale è cambiato. Una continua esplorazione dei bisogni della società può portare le aziende a scoprire nuove opportunità per competere nei mercati tradizionali e a riconoscere il potenziale di nuovi mercati che avevano precedentemente trascurato (Porter e Kramer, 2011). Ad esempio, possono rivolgersi a mercati specifici che finora non erano stati presi in considerazione, trovando opportunità commerciali, un

modo per testare nuovi modelli di business (Prahalad, 2012) e nuove tecnologie scalabili. Infatti, molte multinazionali innovative sono già al servizio dei più poveri del mondo e generano forti ricavi, portando a una maggiore efficienza (Prahalad e Hammond, 2002). Sfruttando collaborazioni, reti ed ecosistemi, le imprese possono trarre valore e profitti dalle tecnologie sviluppate (Bresciani et al., 2013), mentre la parte pubblica e le organizzazioni no-profit possono offrire nuove soluzioni e servizi radicali e più efficaci ai cittadini. Inoltre, attraverso lo sviluppo tecnologico nella sfera sociale, i soggetti privati hanno la possibilità di creare e sfruttare nuovi “oceani blu” (Kim e Mauborgne, 2005) e di ottenere vantaggi competitivi grazie ai benefici del *first mover* (Drayton e Budinich, 2010). Di conseguenza, esistono opportunità di business e sinergie da sfruttare integrando meglio le sfide sociali al centro delle attività di innovazione e creando le condizioni per relazioni partecipative (Prahalad, 2012). Questo spiega perfettamente una situazione *win-win*: le nuove tecnologie e i nuovi servizi sono opportunità per il settore sociale, mentre il settore sociale è un'opportunità per scoprire nuovi mercati per le imprese. Inoltre, le imprese internazionali possono imparare dal contesto locale per competere a livello globale, utilizzando le città come laboratorio per sviluppare e testare nuove imprese e nuovi prodotti e servizi (Almirall e Wareham, 2008). Pertanto, è stato sostenuto che le reti e gli ecosistemi, con la loro capacità di mitigare le difficoltà, adattarsi e plasmare il cambiamento, possono essere utili per organizzarsi socialmente al fine di affrontare problemi complessi (Bodin e Crona, 2009). Infatti, la costruzione di un ecosistema può portare a diversi benefici, come l'efficienza dei costi, la scalabilità, l'aumento delle conoscenze e delle competenze (Prahalad, 2012). Finora si è posto l'accento sul fatto che le aziende possono essere utili alle ONG e alle organizzazioni pubbliche per trovare nuove idee per risolvere i problemi sociali. A loro volta, le ONG possono trasferire conoscenze alle imprese. Le ONG possiedono le infrastrutture e le reti locali per implementare modelli di business. La collaborazione tra ONG e imprese può portare a un processo di co-creazione attraverso lo sviluppo di un modello di business ibrido (Brugmann e Prahalad, 2007). Un altro attore chiave nel processo di sviluppo dell'innovazione sociale è l'utente. L'innovazione centrata sull'utente attraverso il coinvolgimento partecipativo si è dimostrata utile nello sviluppo dell'innovazione sociale (Murray et al., 2010). Un esempio perfetto di sfide coinvolgimento degli utenti che ha portato a un cambiamento sociale è Wikipedia. Coinvolge l'utente offrendogli la possibilità di contribuire

direttamente alla creazione e all'aggiornamento delle sue voci. Ciò significa che chiunque può proporre modifiche, aggiunte o correzioni ai contenuti esistenti o creare nuove pagine su argomenti che ritengono importanti. Questo coinvolgimento attivo degli utenti rende Wikipedia un esempio di innovazione sociale perché democratizza l'accesso e la produzione di conoscenza. Invece di dipendere da esperti o autori accreditati, Wikipedia permette a un vasto pubblico di condividere le proprie conoscenze ed esperienze, creando una piattaforma inclusiva in cui le diverse prospettive possono contribuire alla costruzione di un sapere comune e accessibile a tutti. Questo modello decentralizzato di produzione e condivisione della conoscenza rappresenta un cambiamento significativo rispetto ai tradizionali modelli *top-down* e istituzionali, dimostrando come l'innovazione sociale possa trasformare il modo in cui la conoscenza è prodotta, distribuita e utilizzata nella società.

3.2.1 Attori coinvolti: un approccio multi-stakeholder

Le sfide che le economie moderne si trovano ad affrontare richiedono urgentemente nuove forme di processi accoppiati e azioni collettive tra le parti interessate pubbliche e private per affrontare le sfide sociali sfruttando la ricerca e l'innovazione. Il ruolo della scienza e della tecnologia è fondamentale per affrontare queste sfide, così come l'adozione di un approccio multidisciplinare che sia dinamico e implichi una collaborazione multilaterale tra le diverse parti interessate (Moore e Westley, 2011). Internet ha aperto una strada per le reti sociali, che incentivano l'afflusso e il deflusso di conoscenze. InnoCentive ha creato un sito web che permette alle persone di pubblicare soluzioni alle sfide definite dai membri della stessa, un mix di organizzazioni no-profit e aziende. L'Istituto di ricerca sulla scienza e la tecnologia per la società (RISTEX), seguendo le linee guida di Shigeto (2011), adotta pratiche di innovazione aperta nel suo ciclo di attività di ricerca e sviluppo. Queste pratiche promuovono la collaborazione e lo scambio di conoscenze con una vasta gamma di attori, come università, governi, aziende e organizzazioni no-profit, conformemente al modello della Quintupla Elica di Carayannis e Rakhmatullin (2014) che prevede attori provenienti da cinque sfere: la tecnologia, l'economia, la politica, la comunità e l'ambiente.

In questa prospettiva, l'elica tecnologica si manifesta attraverso la ricerca e lo sviluppo di nuove tecnologie e metodologie scientifiche presso l'Istituto, mentre l'elica economica è riflessa nella creazione di valore economico attraverso la commercializzazione dei risultati della ricerca. L'elica politica emerge nella collaborazione con enti governativi per l'elaborazione di politiche pubbliche basate sull'evidenza scientifica. Allo stesso modo, l'elica sociale si materializza attraverso la partecipazione della comunità locale nelle attività di ricerca, promuovendo l'inclusione sociale e il coinvolgimento pubblico nelle decisioni scientifiche. Infine, l'elica ambientale si traduce nell'adozione di pratiche sostenibili e nel perseguimento di soluzioni eco-compatibili nelle attività di ricerca e sviluppo. Questo approccio olistico, che integra le diverse dimensioni dell'innovazione secondo il modello della Quintupla Elica, consente all'Istituto RISTEX di massimizzare l'impatto delle sue attività, promuovendo lo sviluppo sostenibile e il benessere sociale attraverso la scienza e la tecnologia. Pertanto, l'innovazione per le sfide sociali coinvolge chiaramente un'ampia serie di soggetti interessati durante i processi di generazione, applicazione e diffusione delle idee. In questo modo, la soluzione di problemi sociali complessi attraverso la conoscenza e l'innovazione non è più compito dei soli governi, ma è sempre più il risultato della cooperazione tra tutti gli attori della società. Ciò sottolinea l'importanza della cooperazione e della creazione di reti tra le parti interessate, insieme ai giusti incentivi (Waasdorp e de Ruijter, 2011). Pertanto, l'attore che cerca di risolvere un problema sociale dovrebbe arruolare dei *partners* per riunire le giuste competenze e condividere i costi (Porter e Kramer, 2011). Tuttavia, i processi accoppiati e la cooperazione dovrebbero includere anche le ONG o gli imprenditori sociali, che conoscono il contesto locale e sono in grado di comprendere e percepire le esigenze delle comunità locali. Ma esse non dispongono della tecnologia e delle competenze necessarie per sviluppare i progetti. Pertanto, le ONG, gli enti pubblici e le imprese possono integrarsi a vicenda sviluppando un modello di business sociale completo e ibrido (Drayton e Budinich, 2010). Le aziende possono offrire scala, competenze nella produzione, tecnologie, conoscenze e risorse umane qualificate (Porter e Kramer, 2011). Gli imprenditori sociali e le organizzazioni pubbliche possono affrontare meglio i problemi sociali grazie alla loro prospettiva a lungo termine (Chesbrough et al., 2006) e possono contribuire con costi più bassi, forti reti sociali e una profonda conoscenza delle comunità locali (Drayton e Budinich, 2010). L'alleanza tra aziende e ONG, con il

sostegno dei governi locali, può rimodellare le industrie e risolvere le sfide sociali in modo efficace (Brugmann e Prahalad, 2007).

3.2.1.1 Gli imprenditori sostenibili

Gli imprenditori hanno un'aura mistica e la letteratura a loro dedicata è talvolta piuttosto complessa (Salder, 2022). Il loro “pensiero magico” li aiuta a “mitigare il rischio insito in un futuro incerto e a superare le basse aspettative della comunità sul successo imprenditoriale” (Ganzin, Islam, & Suddaby, 2020, p. 77). Tuttavia, il processo imprenditoriale è molto meno misterioso di quanto talvolta si pensi: è l'incontro tra le qualità personali e le opportunità di business (Mitchell, Friga, & Mitchell, 2005). Questo processo dipende da fattori legati all'ecosistema in cui gli imprenditori sviluppano la loro attività e tessono reti di contatti spesso all'origine di idee imprenditoriali di successo; il processo imprenditoriale dipende anche dall'incontro con gli investitori che permettono loro di dare impulso alla crescita della loro azienda. Gli imprenditori dimostrano una forma di coraggio, audacia e genialità in quanto osano seguire la loro intuizione e dare forma alla loro visione. Non esitano a fare sacrifici e ad andare contro le tendenze attuali dei mercati attraverso il loro approccio lungimirante, il loro stile di gestione e la loro strategia anticonformista (Pech, 2009). Ciò è particolarmente vero per gli imprenditori sostenibili che hanno la capacità di trasformare le questioni sociali e ambientali in opportunità (Crecente, Sarabia, & del Val, 2021a). Gli imprenditori sostenibili sviluppano modelli di business che combinano obiettivi economici e contributi al miglioramento della società (Janssen & Moors, 2013). Gli imprenditori sostenibili, come gli altri, non dispongono di finanziamenti, conoscenze ed esperienza. Inoltre, devono affrontare difficoltà specifiche dovute non solo ai vincoli che impongono a sé stessi, ma anche all'appropriazione del valore che creano da parte della società e non della loro azienda (Chistov, Tanwar, & Yadav, 2021). Le pratiche fondamentali degli imprenditori sostenibili possono essere classificate in tre categorie: creazione di un ecosistema di supporto, rottura degli standard e definizione di un nuovo paradigma di sostenibilità (Pankov, Schneckenberg, Velamuri, 2021). Essi integrano un ecosistema il cui contesto e le cui caratteristiche sono più o meno favorevoli al successo della loro attività, ma non si limitano a seguire le dinamiche strategiche di un sistema di innovazione. Cambiano questa dinamica in modo piuttosto radicale, avviando una vera e propria riorganizzazione

strutturale (Janssen & Moors, 2013). Gli imprenditori sostenibili desiderano operare un cambiamento nella società. Sono attivisti che lavorano per sostituire le pratiche di gestione insostenibili con quelle sostenibili. Le loro iniziative mirano a ricostruire e riorganizzare la mentalità aziendale complessiva (Katsikis & Kyrgidou, 2007). L'imprenditorialità sostenibile implica l'esplorazione di nuovi territori aziendali emergenti che possono riservare sorprese, comportare una certa resistenza, portare a commettere errori, richiedere molto più tempo e risorse del previsto, o una quantità significativa di improvvisazione, e risultare in qualcosa di molto diverso da ciò che era stato previsto (Buck et al., 2015; Morris & Kuratko, 2019). Questi imprenditori hanno una particolare capacità di adattarsi e reagire a questa realtà in continuo cambiamento. Anche un piccolo evento può assumere proporzioni enormi per una piccola struttura, il che significa mantenere una vigilanza costante per non avere spiacevoli sorprese. La proattività consiste nello scrutare costantemente l'ambiente, anticipare anche gli eventi meno predicibili e prepararsi a cogliere le opportunità e ad affrontare le minacce. L'imprenditorialità sostenibile ha creato uno stile organizzativo che rompe con il passato; questo stile viene regolarmente riprogettato e stravolto per produrre nuovi stili organizzativi che siano anche rispettosi dell'ambiente e socialmente consapevoli (Johnsen, Olaison, Sorensen, 2018). I valori individuali degli imprenditori risultano essenziali per la creazione di imprese sostenibili (Spence, Gherib, & Biwole, 2011). Gli imprenditori sostenibili sono politicamente impegnati a promuovere i loro valori, a combattere gli attori interessati solo al profitto e a contribuire allo sviluppo della *sharing economy* (Pankov, Schneckenberg, & Velamuri, 2021). Questi valori possono essere trasmessi nelle comunità di pratica, sui social network e nelle scuole di management. L'insegnamento degli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite nelle università e nei college di tutto il mondo contribuisce a diffondere le conoscenze necessarie per l'imprenditorialità sostenibile e a incoraggiare il senso delle vocazioni professionali (D'ecamps, Allal-Ch'erif, & Gombault, 2021). L'istruzione superiore si trova in una posizione privilegiata e ha la responsabilità di incoraggiare l'imprenditorialità sostenibile (Brazdauskas & Zne, 2018). Gli studenti costituiscono una riserva considerevole di imprenditori, soprattutto da quando le scuole hanno moltiplicato gli incubatori e promosso le *start-up* dei loro ex allievi. Le scuole di business promuovono l'imprenditorialità sostenibile per incoraggiare gli studenti ad affrontare i problemi sociali

e ambientali e a trasformare in realtà soluzioni innovative e sostenibili (Kummitha & Kummitha, 2021).

Nell'ambito dell'*Open Social Innovation*, il ruolo degli imprenditori sostenibili evolve significativamente. Gli imprenditori ora agiscono come facilitatori di collaborazioni aperte, condividendo conoscenze e risorse attraverso reti più estese e inclusive. Essi promuovono una maggiore trasparenza e partecipazione comunitaria, favorendo la co-creazione di soluzioni innovative. Inoltre, l'*Open Social Innovation* implica una democratizzazione dei processi decisionali, rendendo gli imprenditori sostenibili agenti di cambiamento che operano su una piattaforma collaborativa globale, in contrasto con approcci più chiusi e centralizzati della *Social Innovation*.

3.3 Processi di innovazione

Identificare un problema significa essere consapevoli di un bisogno che non viene soddisfatto (Mulgan, 2013), e questo riguarda sia l'innovazione sociale che l'innovazione sociale aperta. Negli ultimi anni, il processo di innovazione sociale si è spostato dalle azioni di una singola entità attraverso comportamenti eroici (Lettice e Parekh, 2010) ad azioni collaborative attraverso processi *inbound*, *outbound* e accoppiati (Chesbrough e Di Minin, 2014; Martins e de Souza Bermejo, 2015), facendo leva su un coerente modello di business per garantirne la sostenibilità (Chesbrough, 2006). L'assenza di reti e collaborazioni è la ragione principale del fallimento dei progetti di innovazione sociale (Mulgan, 2007). L'innovazione sociale aperta presuppone quindi un processo di identificazione e soluzione di un problema sociale attraverso l'accesso a conoscenze esterne, affidandosi a percorsi partecipativi, cambiando il sistema e diffondendo la soluzione trovata. Inoltre, riguarda lo scambio di idee e valori tra i settori pubblico, privato e no-profit; lo spostamento dei ruoli, ovvero la ridefinizione delle responsabilità e delle interazioni tra imprese, governo e organizzazioni no-profit nell'ambito dell'innovazione sociale aperta (Phills et al., 2008). È probabile che questi confini dissolti aumentino l'impatto dell'innovazione sociale. Le attività in entrata e in uscita, come descritte da Chesbrough e Di Minin, rappresentano il flusso di conoscenze e risorse tra diverse entità nell'affrontare i problemi sociali. Questo processo implica un'intensa interazione e scambio di conoscenze tra le organizzazioni coinvolte. Ad esempio, le

organizzazioni possono condividere esperienze e competenze nel risolvere problemi specifici, come Emergency che condivide le sue pratiche nell'assistenza medica di emergenza e la Città di Birmingham che condivide esperienze nella rigenerazione urbana. Inoltre, possono contribuire con risorse finanziarie, materiali o infrastrutturali per sostenere i progetti reciproci, come Ashoka che finanzia le operazioni di assistenza medica di Emergency. La collaborazione nella ricerca e nello sviluppo di nuove soluzioni è un'altra componente, consentendo alle organizzazioni di sviluppare tecnologie o modelli di intervento più efficaci, come Emergency e Ashoka che collaborano per sviluppare protocolli di intervento medico. Queste attività facilitano lo scambio di conoscenze e risorse tra entità diverse, consentendo loro di accedere a competenze e risorse esterne per affrontare i problemi sociali in modo più efficace.

3.3.1 Public crowdsourcing

Il primo esempio di tipologia di processo innovativo sociale aperto riguarda il *crowdsourcing*, ovvero uno strumento che incorpora l'idea di *inbound* e *outbound*. Nei casi riportati da Martins de Souza e Bermejo (2015), le attività *inbound* consistono nella ricerca di conoscenza da parte dell'istituzione pubblica da una fonte esterna (i cittadini), mentre le attività *outbound* consistono nella conoscenza trasferita dai cittadini alle istituzioni pubbliche. Nel contesto dell'innovazione sociale aperta, il concetto di *inbound* e *outbound* si riferisce al flusso di conoscenza e informazioni tra diverse entità, come le istituzioni pubbliche e i cittadini, nel processo di *crowdsourcing*. Le attività *inbound* riguardano il processo mediante il quale un'istituzione pubblica cerca conoscenza, idee o soluzioni da una fonte esterna, in questo caso dai cittadini. Questo può avvenire attraverso varie forme di partecipazione pubblica, come sondaggi, consultazioni, piattaforme online o incontri pubblici, dove i cittadini possono contribuire con idee, *feedbacks* o informazioni rilevanti per risolvere un problema sociale specifico. Ad esempio, un'amministrazione pubblica potrebbe chiedere ai cittadini suggerimenti su come migliorare i servizi pubblici o affrontare una sfida urbana. D'altra parte, le attività *outbound* implicano il trasferimento di conoscenza o informazioni dalla fonte esterna, i cittadini, alle istituzioni pubbliche. Questo può avvenire attraverso la condivisione di

idee, esperienze o risorse che i cittadini offrono alle istituzioni pubbliche per contribuire a risolvere un problema sociale. Ad esempio, i cittadini potrebbero fornire dati, proposte di progetti o competenze specialistiche che possono essere utilizzate dalle istituzioni pubbliche per sviluppare politiche o iniziative concrete. In sintesi, il concetto di *inbound* e *outbound* nel contesto del *crowdsourcing* nell'innovazione sociale aperta si riferisce al flusso bidirezionale di conoscenza e informazioni tra le istituzioni pubbliche e i cittadini, contribuendo così a generare soluzioni collaborative e partecipative per i problemi sociali. In questo contesto, molte organizzazioni utilizzano il *crowdsourcing* per raccogliere e valutare le informazioni al fine di promuovere la partecipazione pubblica sfruttando le conoscenze dei cittadini. Challenge.gov¹⁸, ad esempio, è una piattaforma di sfide online promossa dal governo federale degli Stati Uniti. Consente al governo di collaborare con i cittadini lanciando sfide specifiche, alle quali i cittadini possono aderire sotto forma di proposte e progetti. Le organizzazioni del settore pubblico sfruttano sempre più le piattaforme digitali per interagire con i cittadini e migliorare la loro partecipazione alla progettazione, all'erogazione e al processo decisionale dei servizi (De Vries et al., 2016). Un modo promettente per stimolare l'interazione digitale cittadini-governo è l'uso del *crowdsourcing* (Howe, 2008; Liu, 2017a) come innovazione aperta. Le piattaforme di *crowdsourcing* consentono alle organizzazioni governative di co-creare infrastrutture e servizi pubblici con i cittadini, cercando e fornendo riscontri sui loro input (Chesbrough & Di Minin, 2014; Lember et al., 2019). Precedenti ricerche hanno dimostrato che questo strumento può ridurre la distanza tra cittadini e governo, rafforzare la comprensione reciproca e la fiducia pubblica (Ingrams et al., 2020; Mergel & Desouza, 2013), fornendo al contempo benefici alla società (Kohler & Chesbrough, 2019; Randhawa et al., 2019). Nonostante i vantaggi delle piattaforme di *crowdsourcing* sia per i cittadini che per le amministrazioni, una sfida continua è come incentivare gli utenti delle piattaforme e sostenere la partecipazione dei cittadini (Ansell & Miura, 2020). Le modalità per garantire una partecipazione continuativa sono state finora ampiamente ignorate, una caratteristica comune a molte piattaforme di *crowdsourcing* è lo sforzo dei cittadini nel condividere input e richieste con il governo nella speranza che questi vengano considerati e presi sul serio. Dunque, si ritiene che quanto più il governo è trasparente nell'elaborare le richieste dei cittadini, tanto più questi ultimi sono disposti a continuare a collaborare con il

¹⁸ <https://www.challenge.gov>

governo, in particolare quando le loro richieste vengono rifiutate in prima battuta. La partecipazione continua dei cittadini è perciò condizionata dalla trasparenza delle motivazioni (De Fine Licht, 2014; Grimmelikhuijsen et al., 2021), ovvero dalla motivazione del governo per il rifiuto della richiesta di un cittadino, fornita sotto forma di risposta scritta attraverso la piattaforma di *crowdsourcing*. Risulta poi fondamentale, l'osservazione delle prestazioni del governo da parte dei cittadini, questa infatti migliora la loro comprensione del lavoro svolto dal governo e quindi è più probabile che ne apprezzino gli sforzi. Allo stesso modo, se i cittadini possono sperimentare gli sforzi del governo nella fornitura di servizi pubblici collaborativi, aumenta la propensione dei cittadini a dare un contributo significativo alla fornitura di servizi pubblici. Questo è stimolato da sentimenti di efficacia personale, che in un circolo virtuoso, possono stimolare la volontà dei cittadini di continuare a partecipare, in quanto consapevoli che i loro contributi vengono sfruttati e che il loro impegno ha un impatto sull'erogazione e sulla qualità del servizio pubblico. Tale efficacia personale può essere rafforzata rispondendo alle richieste individuali per dimostrare che il contributo dei cittadini viene effettivamente considerato. Sebbene i contributi dei cittadini debbano essere presi sul serio, ciò non significa che il governo possa soddisfare ogni richiesta. Nell'essere reattivo, il governo deve cercare di soddisfare le richieste dei cittadini, piuttosto che accettarle tutte (Liao, 2018). Tuttavia, la trasparenza su “come e perché è stata presa una decisione” e l'incorporazione di queste caratteristiche nella risposta permette ai cittadini di comprendere le complessità e i dilemmi del processo decisionale del governo (Grimmelikhuijsen et al., 2021, p. 18). È dimostrato che la trasparenza nel processo decisionale diminuisce la distanza psicologica tra cittadini e governo e costruisce e rafforza la fiducia tra loro (Meijer, 2009). Nel contesto del *crowdsourcing*, ci aspettiamo che la trasparenza del processo decisionale influenzi la volontà dei cittadini di continuare a partecipare alla piattaforma di *crowdsourcing*. La trasparenza decisionale rappresenta la decisione del governo in merito alla possibilità di prendere in considerazione la richiesta del cittadino (ovvero di risolvere il problema) (De Fine Licht, 2014; Grimmelikhuijsen et al., 2021).

3.3.2 Connettori, incubatori e intermediari

Nei processi di *Open Social Innovation*, i connettori, gli incubatori e gli intermediari emergono come attori chiave, facilitando la collaborazione e l'innovazione tra diverse parti interessate. Questi attori sono stati ampiamente discussi da diversi studiosi nel campo dell'innovazione sociale. I "connettori" sono individui o gruppi che creano e promuovono legami tra attori diversi, facilitando lo scambio di conoscenze, risorse e opportunità. Essi favoriscono la formazione di reti collaborative e la diffusione delle idee. Autorevoli studiosi come Chesbrough (2006) hanno evidenziato il ruolo cruciale dei connettori nel promuovere l'innovazione attraverso l'interazione tra attori provenienti da settori diversi. Gli "incubatori" sono spazi, programmi o organizzazioni che supportano lo sviluppo e la crescita di nuove idee e iniziative. Essi forniscono risorse, *mentorship* e infrastrutture per aiutare le iniziative innovative a maturare e a raggiungere il loro potenziale. Ghio e Perrotta (2019) hanno analizzato il ruolo degli incubatori nell'incoraggiare l'innovazione sociale, fornendo contesti in cui le idee possono essere testate, iterate e diffuse. Gli "intermediari" sono entità che facilitano la collaborazione e lo scambio tra attori diversi, agendo come ponti tra il mondo accademico, il settore privato, il governo e la società civile. Essi possono fornire servizi di consulenza, matchmaking, facilitazione e coordinamento per favorire l'innovazione sociale. Autorevoli autori come Westley et al. (2014) hanno evidenziato il ruolo chiave degli intermediari nel facilitare il processo di innovazione sociale, aiutando a superare le barriere tra settori e promuovendo la costruzione di reti collaborative. Questi meccanismi giocano ruoli complementari nell'*Open Social Innovation*, contribuendo a creare un ambiente favorevole per la collaborazione e la diffusione delle soluzioni innovative per i problemi sociali.

3.3.3 Smart Cities

Da una prospettiva ecosistemica, il tema delle *Smart Cities* rientra nei confini dell'innovazione sociale aperta, poiché riguarda le collaborazioni tra diversi attori (pubblici e privati), per l'implementazione di innovazioni che mirano a rendere la città un posto migliore per i cittadini. In quest'ottica, note aziende del settore ICT, come

Microsoft, IBM e Cisco, sono coinvolte in progetti *Smart City* in stretta collaborazione con le amministrazioni locali, fornendo tecnologie innovative e supporto per garantire nuovi servizi pubblici. Uno dei casi di studio analizzati da Chesbrough e Di Minin (2014) rappresenta chiaramente un esempio di *Smart City* e, nello specifico, la città di Birmingham (Inghilterra), che ha adottato attività di *inbound* e *outbound* per trovare soluzioni ai problemi sociali associati all'abbandono e all'abuso di minori. La città aperta è quindi un ecosistema in cui persone e organizzazioni interagiscono per sostenere la crescita attraverso soluzioni a problemi sociali. Inoltre, le aziende potrebbero trasferire tecnologie e proprietà intellettuale inutilizzate, e una *Smart City* è un'opportunità per vendere o rivelare tali asset. Nel modello prettamente "*smart*" le tecnologie da un lato trasformano la città in un sistema di servizi e infrastrutture caratterizzato da processi di gestione estremamente efficienti, dall'altro offrono versioni "personalizzate" dell'ecosistema urbano attraverso dispositivi pervasivi di ricerca e segnalazione (Hollands 2008). Tra gli esempi di "città intelligenti" vere e proprie ci sono città costruite ex novo come New Songdo in Corea del Sud e Masdar negli Emirati Arabi Uniti, ma più spesso città esistenti che vengono rese "più intelligenti", come il progetto Amsterdam *Smart City* nei Paesi Bassi. Le politiche che si fermano a questo modello di *Smart City* considerano l'innovazione nella sua dimensione puramente tecnologica ed economica e i cittadini come utenti finali, secondo quella che può essere identificata come la logica urbana delle 3C (*consumer, control, capsulerization*). In realtà, come tecnologia è solo un aspetto nell'analisi dei possibili scenari di sviluppo urbano che scaturiscono dalla diffusione capillare delle cosiddette "tecnologie intelligenti" che, pur essendo focalizzate sull'efficienza e sul comfort, avranno inevitabilmente un impatto sui modelli di vita urbana tipica e sulle sfide sociali (Crang e Graham 2007). Concentrandosi su come le tecnologie intelligenti possano creare innovazione sociale, da un'interpretazione "tecnocratica" della *Smart City* si passerà a una "sociale": secondo questa visione, la città diventa "*Social City*" quando la domanda che guida l'analisi e le sperimentazioni sul campo è "se e come le tecnologie digitali possono rendere possibile l'azione dei cittadini su questioni percepite collettivamente come importanti e urgenti". La Città sociale esplora il modo in cui le tecnologie dei media digitali possono consentire alle persone di agire come co-creatori di città vivibili e vivaci, ciò che viene definito "*empowerment* civico". Secondo questo approccio, le tecnologie urbane coinvolgono e mettono in grado le

persone di diventare attive nel plasmare il proprio ambiente urbano, di creare relazioni con la propria città e con le altre persone e di affrontare in modo collaborativo questioni urbane condivise (Paulos et al. 2008; Foth et al. 2011; De Lange e De Waal 2012). La *home page* del sito web di *Social Cities of Tomorrow*, Conferenza internazionale e *workshop* ad Amsterdam, Paesi Bassi (14-17 febbraio 2012), si apre con la seguente affermazione: “La nostra vita quotidiana è sempre più plasmata dalle tecnologie dei media digitali, dalle *smart cards* e dai sistemi GPS intelligenti ai social media e agli smartphone. Come possiamo utilizzare le tecnologie dei media digitali per rendere le nostre città più sociali, anziché solo più *hi-tech*?” Molto è stato detto e scritto sul cambiamento dei modelli spaziali e dei comportamenti sociali nella "*Smart City*" e nella "*Media City*"; tuttavia, è stata prestata meno attenzione alla questione di come i nuovi media urbani plasmino la forma costruita (De Lange e De Waal 2013). Sistematizzando gli approcci e le esperienze emerse nelle città europee, ma soprattutto in Nord America, De Lange e De Wall sostengono che ci sono tre aree di sviluppo più promettenti, in cui le tecnologie urbane possono essere utilizzate per creare "città intelligenti" basate sull'innovazione sociale, attraverso il coinvolgimento attivo dei cittadini:

- i *data-commons*;
- il senso del luogo e il senso di appartenenza (*ownership*);
- il *DYS (Do It Your Self) Urban Design e i Networked Publics*.

In relazione a queste tre aree, cerchiamo di delineare diversi modelli di "città intelligenti" basati sull'innovazione sociale:

- "*Open City*": è la città che dà priorità alla trasparenza del proprio lavoro. La comunicazione del suo lavoro. La comunicazione delle sue attività non è mediata ma è diretta dalla pubblicazione online di tutti gli atti, dalla trasmissione in diretta streaming delle sedute consiliari, dall'accesso ai documenti, e così via. È con l'adozione del modello *open data* che questo approccio ha trovato la sua massima espressione in molti Paesi americani ed europei e, più recentemente, anche in Italia con le esperienze di Udine, Torino, Firenze. Le piattaforme *open data* di San Francisco, ad esempio, sono le più interessanti al mondo. San Francisco non è (solo) la città degli *open data*, ma quella che ha "istituzionalizzato" l'innovazione sociale, creando un ufficio comunale ad hoc e un team di otto giovani esperti per trasformare la città in un luogo più accessibile e rispondente all'America.

- "*Owned City* o *Wiki City*": la comunicazione intende favorire il coinvolgimento dei cittadini nella gestione della cosa pubblica. Dai primi esperimenti di *e-democracy* alle recenti esperienze di contesti pubblici e di *wiki-government*, i cittadini sono chiamati a diventare parte attiva nelle decisioni che riguardano la città. Esempi concreti di questo approccio sono le esperienze di Bologna e Cagliari.
- La "Città come piattaforma" o "*Cloud city*": lo spazio urbano con le sue strade, le sue piazze, i suoi parchi è sempre stato un presupposto per l'interazione sociale. Nella città come piattaforma, la tecnologia diventa un facilitatore di interazione, un *software* di connessione tra idee, iniziative, competenze ed esperienze diverse o, come dice Cervený, (fondatore e direttore di VURB un *framework* europeo per la ricerca politica e progettuale sui sistemi computazionali urbani) il sistema operativo della società civile in grado di "combinare la portata del cloud con il potere della folla". C'è chi indica questa caratteristica come MAAS, *Municipality as a Service* prendendo a modello l'approccio perseguito dalla città di New York che, tra le prime città al mondo, ha esplicitato il proprio modello di sviluppo digitale attraverso un piano di sviluppo, la *Road Map for Digital City*, finalizzato a "creare un ecosistema che permetta sia la trasparenza sia la crescita economica" (Intervista a Rachel Sterne, 28 aprile 2011).
- Città "neo-bohémien" o "Città creativa": è la città che dà spazio alla comunicazione che nasce dal basso sotto forma di produzione artistica, creando le condizioni per la rigenerazione delle aree urbane. I quartieri neo-bohémien sono laboratori di ricerca e sviluppo per la produzione dell'economia dello spettacolo, dei media, della pubblicità, del lavoro legato all'estetica.
- "Città resiliente": i processi sincronici di assimilazione e adattamento a cui, per loro natura, forma, struttura e funzioni, i sistemi urbani (i centri urbani come le periferie) sono continuamente esposti, così come la profonda crisi che ha investito la città contemporanea non più vista come luogo di produzione ma solo di consumo, ha portato recentemente alla declinazione del concetto di ecosistema resiliente legato a quello di *Smart City*. Esso è associato a una particolare idea di intelligenza in grado di rimodellare alla complessità degli eventi che stanno destrutturando la città. A questa stessa idea, diversi autori hanno ricollegato altri

paradigmi come quello della rigenerazione urbana, che propone al posto dell'ormai inefficace sviluppo sostenibile, quello dell'intelligenza connettiva di Rete e di Sistema (Davoudi 2012). La capacità di una società di creare un flusso costante di innovazioni sociali è un contributo importante alla sua resilienza sociale ed ecologica (Westley 2008).

La visione delle *Smart City* all'interno del contesto dell'innovazione sociale aperta rappresenta un passo significativo verso la creazione di ambienti urbani più inclusivi, collaborativi e resilienti. Attraverso la collaborazione tra diversi attori, pubblici e privati, le *Smart City* cercano di implementare soluzioni innovative per migliorare la qualità della vita dei cittadini e affrontare sfide sociali e ambientali. Le *Smart City* diventano quindi uno strumento fondamentale nel processo di innovazione sociale.

3.4 Presente e futuro dei business sostenibili

Il business sostenibile è una tendenza generale che si è rafforzata dopo la crisi COVID-19 (Donthu & Gustafsson, 2020; Wang, Xu, Qin, & Skare, 2021). Molte aziende hanno intrapreso una trasformazione sostenibile del loro modello economico, diventando più attente ad alcune questioni come la lotta al cambiamento climatico, l'importanza del risparmio energetico e delle risorse, la riduzione dei rifiuti e dell'impronta di carbonio, la produzione e il consumo responsabili e una migliore distribuzione del valore creato (Calabrese, La Sala, Fuller, & Laudando, 2021). In un ambiente volatile, incerto, complesso e ambiguo, la società e le istituzioni generano un'enorme pressione e forti incentivi ad abbracciare le questioni ambientali e sociali (Bag, 2017). L'Agenda 2030 delle Nazioni Unite fissa obiettivi ambiziosi per le imprese, affinché si evolvano e diventino responsabili dal punto di vista ambientale e sociale (Chopra et al., 2022). Eppure, i mercati rimangono in gran parte insostenibili e il comportamento dei consumatori irresponsabile nella maggior parte dei Paesi, a causa di diversi fattori psicologici come l'influenza sociale, le abitudini, la coscienza e le percezioni (White, Habib, & Hardisty, 2019). La creazione di nuovi ecosistemi basati sull'economia circolare e sulla digitalizzazione dei processi per sviluppare nuove forme di vantaggio competitivo è una sfida difficile (Field et al., 2021; Parida Wincent, 2019). L'innovazione richiede una

selezione rigorosa dei *partners*, un accordo a lungo termine con una visione e obiettivi strategici comuni, una gestione dei rapporti rispettosa e gratificante e piattaforme informatiche avanzate per condividere le conoscenze e trasferire la tecnologia (Allal-Ch'erif, Guijarro-Garcia, & Ulrich, 2022; Melander, 2017). Tutti questi vincoli sono i principali ostacoli all'imprenditorialità sostenibile. Il caso dell'azienda Patagonia permette di identificare gli elementi necessari per superare gli ostacoli sociali e ambientali e creare e far crescere un'impresa sostenibile. Se l'imprenditoria sostenibile sembra essere una tendenza relativamente recente, Patagonia ha definito i suoi codici 50 anni fa. Nel DNA dell'azienda è scritto l'amore per la natura e lo sport (Chouinard & Stanley, 2013). Per l'azienda, la sostenibilità non è solo *greenwashing*, una strategia di marketing artificiale utilizzata per attirare una clientela sempre più verde. Come si legge sul sito web dell'azienda: "In Patagonia crediamo che il business possa ispirare soluzioni alla crisi ambientale. Ciò significa innanzitutto che i prodotti che realizziamo, e il modo in cui vengono realizzati, devono avere il minimo impatto sull'ambiente. Esaminiamo le materie prime, investiamo in tecnologie innovative e gestiamo i nostri rifiuti con occhio critico". La letteratura sull'imprenditorialità sostenibile rimane piuttosto limitata, sia dal punto di vista teorico che pratico, anche se dopo due decenni il numero di pubblicazioni sull'argomento sta gradualmente aumentando (Chistov, Tanwar, & Yadav, 2021). Ma sia le imprese che le istituzioni pubbliche sono fortemente interessate ai fattori che determinano il successo dei modelli aziendali sostenibili (Geissdoerfer et al., 2018). Allo stesso modo, esistono una serie di strategie sostenibili che vengono considerate come fattori di crescita per le *start-up* (Aagaard & Lindgren, 2015; Bouncken et al., 2020; Lyytinen et al., 2016). Gli imprenditori sostenibili dovrebbero:

- adottare strategie radicali che vadano contro tutto ciò che fanno le altre imprese;
- collaborare con i fornitori integrati come estensioni del business;
- abbracciare l'innovazione di prodotto aperta e sostenibile per acquisire la leadership tecnologica, riorientare i mercati e crearne di nuovi;
- impegnarsi nell'attivismo individuale e istituzionale per promuovere valori e pratiche sostenibili nell'ambiente aziendale e nella società.

L'*Open Social Innovation* rappresenta una significativa evoluzione per l'imprenditorialità sostenibile, ampliando le possibilità di affrontare le sfide ambientali e sociali. L'OSI promuove una condivisione aperta delle conoscenze e delle risorse, facilitando

collaborazioni tra imprese, istituzioni e comunità. Questa modalità collaborativa permette agli imprenditori sostenibili di superare ostacoli chiave, come quelli descritti nel caso di Patagonia, che ha integrato la sostenibilità nel proprio DNA sin dagli inizi.

Adottando l'OSI, gli imprenditori sostenibili possono creare reti di supporto coese e impegnate negli stessi obiettivi, selezionando *partners* strategici a lungo termine. L'innovazione di prodotto aperta e sostenibile, favorita dall'OSI, permette di sfruttare tecnologie avanzate e collaborare con una vasta gamma di *stakeholders*, promuovendo la *leadership* tecnologica e la creazione di nuovi mercati. Questo approccio supporta anche l'attivismo individuale e istituzionale, amplificando l'influenza politica e sociale degli imprenditori per promuovere valori e pratiche sostenibili. La creazione di nuovi ecosistemi basati sull'economia circolare e la digitalizzazione dei processi è facilitata dall'OSI, che incoraggia la co-creazione con comunità e altri attori. Inoltre, l'OSI promuove una maggiore trasparenza e una migliore distribuzione del valore creato, contrastando il *greenwashing* e favorendo pratiche autentiche e sostenibili. Patagonia, con il suo impegno per la sostenibilità, dimostra come un'azienda possa implementare con successo questi principi, offrendo un modello replicabile per altre imprese che aspirano a diventare leader nella sostenibilità.

3.4.1 Innovazione di prodotto aperta e sostenibile

Per consentire un'innovazione sostenibile del modello di business, gli imprenditori sostenibili devono definire la ragion d'essere della loro azienda, i principi guida, le modalità di creazione del valore, i *partners* collaborativi e gli *stakeholders* coinvolti (Bocken & Geradts, 2020). L'innovazione del modello di business ha lo scopo di creare le condizioni ideali per sviluppare innovazioni di prodotto attraverso risorse interne ed esterne, con finanziamenti pubblici e privati. Queste innovazioni sono fondamentali per ottenere vantaggi competitivi in un ambiente globale altamente competitivo, e sono particolarmente cruciali per gli imprenditori sostenibili che mirano a un impatto positivo sull'ambiente e sulla società (Kazancoglu et al., 2021). La differenziazione delle innovazioni di prodotto in un'azienda sostenibile si basa non solo sulla funzionalità o sul design, ma soprattutto sui valori sociali e ambientali che le guidano, generando

innovazioni sostenibili per una crescita duratura (Chistov, Tanwar, & Yadav, 2021). Gli imprenditori sostenibili operano in un sistema di innovazione in cui hanno un'influenza significativa, implementando innovazioni radicali che rimodellano il sistema in modo più sostenibile (Janssen & Moors, 2013). Essi riorientano i processi di innovazione per avere un impatto positivo, incarnando i loro valori fondamentali. Questi imprenditori dimostrano innovatività promuovendo nuove idee e soluzioni che superano gli approcci convenzionali (Dwivedi & Weerawardena, 2018). Lavorano per garantire che le tecnologie verdi dirompenti che sviluppano competano con e sostituiscano gradualmente le tecnologie esistenti (Potluri & Phani, 2021), distruggendo prodotti e modelli convenzionali per sostituirli con alternative sociali e ambientali (Brazdauskas & Zal, 2018). In tutti i settori in cui gli impatti sociali e ambientali si verificano durante il ciclo di vita del prodotto, l'innovazione di prodotto è fondamentale per gli imprenditori sociali, anche se in altri settori l'innovazione di processo può essere altrettanto importante (Trantopoulos et al., 2017). Gli imprenditori sostenibili assumono rischi per innovare di fronte all'incertezza, consapevoli che questo è il modo per sconvolgere i mercati e assumere la *leadership* (Roper & Tapinos, 2016). La loro assunzione di rischi e la loro volontà di andare controcorrente incarnano l'innovazione verde, sfidando i concorrenti a fare altrettanto. Tuttavia, l'imprenditorialità sostenibile va oltre l'innovazione sociale e ambientale dei prodotti. Essa coinvolge la selezione dei *partners* e l'uso di risorse rinnovabili per innovare, affrontando potenziali ostacoli e battute d'arresto che possono rallentare la ricerca e lo sviluppo, e identificando reti e mercati per implementare innovazioni radicali (Morris & Kuratko, 2019). In questo contesto, l'*Open Social Innovation* diventa cruciale, favorendo una condivisione aperta delle conoscenze e delle risorse, e facilitando collaborazioni tra vari attori. L'OSI permette agli imprenditori sostenibili di creare ecosistemi collaborativi, promuovendo la co-creazione di soluzioni innovative e sostenibili. Questo approccio aperto incoraggia la trasparenza, la partecipazione comunitaria e la democratizzazione dei processi decisionali, rendendo possibile la realizzazione di modelli di business sostenibili che rispondano in modo efficace alle sfide ambientali e sociali.

Sulla base di questa analisi, nel prossimo capitolo andremo ad approfondire come i diversi attori dell'*Open Social Innovation* vengono coinvolti a seconda delle esigenze e dei luoghi specifici di implementazione, portando con sé caratteristiche specifiche, pur tutti

convergenza verso l'obiettivo comune di promuovere soluzioni innovative che affrontano le sfide sociali, ambientali ed economiche in un'ottica aperta, sfruttando i benefici di un approccio ecosistemico.

Capitolo 4. Iniziative di OSI: analisi di attori e processi coinvolti

L'*Open Social Innovation* ha rappresentato un nuovo paradigma nel panorama mondiale, offrendo una prospettiva innovativa su come affrontare sfide sociali complesse attraverso l'interazione aperta e collaborativa tra una vasta gamma di attori. Questo approccio ha generato una serie di contributi significativi in diversi contesti globali attraverso differenti attori, processi e strumenti precedentemente analizzati, approfonditi nel seguente capitolo. Il processo metodologico adottato per selezionare i *papers* utilizzati in questo capitolo della tesi si è articolato attraverso una sistematica revisione della letteratura, seguita da più fasi di raffinamento e selezione. Inizialmente, è stata effettuata una ricerca su Scopus¹⁹ utilizzando tre specifiche query: "*ecosystems*" AND "*social innovation*", "*open social innovation*", e "*open innovation*" AND "*social innovation*", applicando filtri per l'area disciplinare (*business management and accounting, social sciences*), il tipo di documento (articoli) e la lingua (inglese). Questi criteri hanno ridotto il numero di documenti rilevanti rispettivamente per ciascuna query da 360 a 147, da 30 a 15 e da 101 a 44. Successivamente, le tre *queries* sono state combinate, rimuovendone i duplicati, utilizzando la funzione OR ed ottenendo un totale di 191 documenti. Questi risultati sono stati esportati in un file Excel, con incluse informazioni su titolo, autori, fonte, anno, editori, parole chiave ed *abstract*. Per selezionare i contributi in base alla qualità, ho utilizzato la classifica ABS (2021)²⁰, che ha ridotto i documenti da 191 a 27 articoli, tramite la selezione di *papers* pubblicati solo in *journal* di fascia 3, 4 e 4*. Parallelamente, per il medesimo criterio qualitativo, ho consultato la classifica Financial Times²¹, per controllare di aver considerato tutti i contributi di alta qualità sul tema. Tale ulteriore ricerca ha validato il campione sinora costituito, non incrementando il numero dei *papers* selezionati. Ai fini di realizzare un campione rappresentativo dei documenti sul tema, sono stati inclusi gli articoli – senza filtro qualitativo – che citano il capitolo esemplare di Chesbrough e Di Minin (2014) che ha definito il concetto di OSI, applicando gli stessi filtri su lingua, tipo di contributo e area disciplinare, il che ha portato ad un campione totale di 102 articoli.

¹⁹ <https://www.scopus.com/search/form.uri?display=basic#basic>

²⁰ <https://journalranking.org>

²¹ <https://www.ft.com/content/3405a512-5cbb-11e1-8f1f-00144feabdc0>

Per incrementare il rigore, la stessa ricerca è stata condotta su Web of Science ²²- come controllo - applicando i filtri sopramenzionati. Integrando i risultati con quelli di Scopus, eliminando i duplicati, è stato possibile aggiungere 17 nuovi articoli, arrivando a un campione finale di 119 articoli.

Questo processo ha garantito una selezione rigorosa e rappresentativa di *papers* rilevanti sul tema che ha informato – in parte – i precedenti capitoli costituendo una base teorica di riferimento.

Per la stesura di questo capitolo poi, sono stati selezionati i 4 *papers* ²³, circa iniziative specifiche di *Open Social Innovation*, particolarmente dettagliate nella loro analisi al fine di garantire un'indagine quanto più informativa possibile. Queste implementazioni vengono presentate e descritte, in particolare, facendo riferimento ai principali attori coinvolti (*focal actors*): *social enterprises*, meta-organizzazioni, governo e intermediari, rispettando un criterio di eterogeneità nella selezione.

4.1 Il modello delle *Social Enterprises*

Il successo degli sforzi di innovazione di un'organizzazione è stato collegato al grado di “apertura” dei suoi processi di innovazione (Chesbrough, 2003). Tuttavia, nonostante l'aumento della letteratura sull'innovazione aperta, pochi articoli hanno esplorato questo concetto in relazione ai processi di innovazione all'interno di organizzazioni specificamente progettate per attuare un cambiamento sociale “trasformativo”.

Approfondiamo uno studio empirico condotto per esplorare le dinamiche dell'*Open Social Innovation* nel contesto delle *social enterprises* (SE) (Tuckerman, Roberts, Whittam, 2023). Come descritto da Tuckerman, Roberts e Whittam, un'iniziativa di *Open Social Innovation* con *focal actor* le *social enterprises* può prevedere un tipo di collaborazione cross-settoriale. Nel *paper* sono presenti due iniziative.

²²<https://access.clarivate.com/login?app=wos&alternative=true&shibShireURL=https:%2F%2Fwww.webofknowledge.com%2F%3Fauth%3DShibboleth&shibReturnURL=https:%2F%2Fwww.webofknowledge.com%2F&roaming=true>

²³ (Tuckerman, Roberts, Whittam, 2023); (Battisti, Agarwal, Brem, 2022); (Guerrero, Urbano, 2020); (Lima, Nelson, 2021).

Il caso studio 1 (CS1) è stato selezionato perché è una micro-SE per numero di dipendenti e fatturato (secondo Social Enterprise UK (2017) oltre il 50% delle SE britanniche nel 2017 erano micro) e ha sede in una grande città. Il caso di studio 2 (CS2) ha sede in una località rurale ed è una piccola SE per numero di dipendenti e fatturato. Le due SE operano in settori diversi, una nel settore artistico e l'altra in quello dell'assistenza sanitaria e sociale; settori che, rispettivamente, rappresentano il 14% e il 12% delle SE scozzesi (Scottish Social Enterprise Census, 2017).

CS1 è un'organizzazione di *empowerment* femminile in un'area urbana della Scozia, fondata nel 2013. CS2 è stata fondata nel 2011 ed è un'organizzazione di arti partecipative fondata da un collettivo di artisti locali. Lavora su piccole commissioni a tempo determinato o su progetti finanziati, oltre che su servizi a lungo termine. Durante il periodo di ricerca le attività principali osservate e discusse sono state: caffè, eventi di *spokenword*, eventi musicali, *townfair*, eventi di consultazione, un progetto di sviluppo professionale continuo per artisti partecipativi e un progetto di arte pubblica. La Tabella 1 riassume quanto osservato:

| Categoria | CS1 | CS2 |
|---------------------------------|--|--|
| Accesso alla conoscenza | Idee collettive, coinvolgimento di tutti. Perché io ho un'idea di come potrebbe essere qualcosa, ma poi si tratta di lavorare insieme alle donne, alle ragazze con cui lavoriamo e di trovare soluzioni migliori". (Tracy) | In termini di proprietà intellettuale, tendiamo a fare [rumore – suggerisce un pasticcio?]: ecco a voi tutti [ridendo]" (Caitlin) |
| Assunto chiave sulla conoscenza | Non trascorro tempo con queste organizzazioni per parlare di come ho ottenuto ciò che ho ottenuto, a meno che non siano disposte a pagare per quel tempo, a beneficio del progetto e delle donne con cui lavoriamo. Sono molto più cauta, [...] perché ne vedo il valore e il fatto che abbiamo delle responsabilità per | Il valore della condivisione di un'idea, e il fatto che la comunità ne sia proprietaria, sembra essere più importante del fatto che diventi una sorta di generatore di reddito" (Ruth) |

| | | |
|---------------------------------|--|---|
| | garantire che la nostra attività sia ancora qui” (Tracy). | |
| Punto di vista sulla conoscenza | <p>Transazionale: “Se vogliamo spendere questo tipo di denaro con voi, mandatemi una proposta, che lavoro avete fatto in precedenza. Potete realizzarlo? Quali sono i vostri tempi?” (Tracy)</p> <p>Relazionale: “Non [avevamo un contratto], era abbastanza libero. Ci siamo incontrati e abbiamo discusso [...] gli aspetti pratici” (Jennifer).</p> | Penso che ci sarà sempre una relazione informale perché [...] una è cresciuta dall'altra e penso che le persone lavoreranno insieme in modo informale e naturale [...] Penso che ci sarà anche la possibilità [di] partnership formali”. (Jack) |

Tabella 1: Citazioni illustrative, elaborazione personale di Aurora Muzi, 2024

I risultati sono presentati in base a tre caratteristiche fondamentali: l'accesso alla conoscenza, le ipotesi sulla conoscenza e le opinioni sulla conoscenza. Ci possono essere diversi approcci alle iniziative di OSI quando coinvolgono *social enterprises*: CS1 adotta un approccio misto alla libertà di accesso o alla libertà di esclusione. Consente la libertà di accesso ai propri beneficiari, ma mantiene la libertà di esclusione da parte di altre organizzazioni. Per le altre organizzazioni, le persone all'interno di CS1 si aspettano una ricompensa finanziaria per le conoscenze fornite (si veda la citazione di Tracy). Durante le riunioni del consiglio di amministrazione del 2017, il ricercatore principale è stato messo al corrente dei mezzi non tradizionali di imposizione del controllo utilizzati dal CS1 (i verbali delle riunioni del consiglio di amministrazione lo confermano). Questi includono la limitazione del numero di cartelle di lavoro stampate condivise e un processo di certificazione al termine del corso. Si tratta di barriere tecniche, nonostante le barriere tecniche siano solitamente associate alla crittografia e ai *paywall* (Bollier, 2007). Dall'intervista con Tracey (CEO) intervista con Tracey (CEO) possiamo vedere come questa prospettiva sia discussa e collegata al modo “aziendale” di pensare alla SE (Dart, 2004): Sarei abbastanza disponibile a una conversazione se qualcuno volesse fare quello che stiamo facendo noi, ma pagando, per il prodotto, per il tempo. [...] è proprietà intellettuale e si tratta di rispetto e di valore [...] Abbiamo investito, quindi abbiamo

contratto un debito, e ho assunto quel rischio, il che significa che deve essere ripagato, il che significa che devo proteggere gli asset [...] perché è questo che renderà l'azienda [finanziariamente] sostenibile. (Tracy) La libertà di escludere elementi del modo in cui il CS1 gestisce l'OSI è legata allo spirito imprenditoriale della fondatrice, Tracy, che nell'intervista descrive come non abbia avuto paura di correre rischi in modi che le organizzazioni del terzo settore “tradizionali” non avrebbero potuto fare. Cita l'assunzione di prestiti e il fatto che ciò implica la necessità di proteggere il proprio patrimonio intellettuale. Sebbene nella citazione di cui sopra, Tracy parli di proprietà intellettuale, dall'osservazione delle riunioni del consiglio di amministrazione, confermata dal Rapporto C.I.C. (2017), non esistono brevetti formali all'interno di CS1. Sebbene CS1 utilizzi un approccio di libertà di esclusione per la condivisione di informazioni sull'innovazione con altre organizzazioni, quando condivide le conoscenze sull'innovazione con i beneficiari, viene utilizzato un approccio di libertà di accesso. Tracy coltiva i beneficiari con l'obiettivo che siano in grado di rilevare elementi dell'azienda, il che significa che condivide le conoscenze con loro. Per Tracy questo fa parte dell'etica della sua attività, come illustrato dalla citazione 1 nella Tabella 1. A seconda del tipo di relazione (organizzazione o beneficiario), CS1 adatterà un approccio “controllato” o “libero” per ottenere l'accesso. Non si tratta di libertà di accesso/uso per tutti, come nel caso dell'approccio “libero”, ma di protezioni per mantenere l'integrità del sistema. Il compenso consente a CS1 di proteggere l'esistenza dei beni comuni della conoscenza. In questo modo, l'approccio adottato con altre organizzazioni potrebbe proteggere i beni comuni da un eccessivo sfruttamento (ad esempio, stabilendo un rapporto di collaborazione con l'organizzazione originale). CS2 adotta una posizione “libera” di *default*; non utilizza protezioni legali o tecniche. La proprietà della conoscenza è importante per le persone in CS2, ma hanno un atteggiamento diverso nei confronti della proprietà rispetto a CS1. All'interno di CS2, la proprietà delle idee del progetto è percepita come potenzialmente in grado di creare elitarismo rispetto agli altri membri della comunità. Questo si evince dalla seguente citazione dell'intervista: Per noi è molto importante [...], siamo il più aperti possibile [...] se ne conteniamo la proprietà, allora stiamo mantenendo una sorta di status elitario rispetto a tutti gli altri (Megan). La citazione sopra riportata suggerisce che la proprietà collettiva della conoscenza è un mezzo con cui CS2 affronta le asimmetrie di potere e di conoscenza tra artisti e membri

della comunità (Eynaud et al., 2018). La libertà di accesso è una posizione predefinita all'interno di CS2; i beneficiari possono accedere, aggiungere o modificare la conoscenza senza barriere. La sfida principale associata a questo approccio è l'intensità delle risorse per la condivisione delle informazioni su base individuale, come si può vedere nell'esempio dell'intervista di Carolyn qui sotto: Le persone vogliono parlare, [...] una volta ho avuto una conversazione con qualcuno, ed è stata davvero una bella conversazione, ma [...] continuavano a venire, e io ho detto, questo è il mio tempo volontario, sto parlando con te come artista individuale, che è collegato a CS2 [...] perché [lui] lavorava per il consiglio [...] viene pagato per la sua giornata intera[...] io non vengo pagato per questo. Mi ci sono impegnata, perché sono abituata a lavorare come freelance (Carolyn). Questi risultati evidenziano che, all'interno della categoria dell'accesso alla conoscenza, le organizzazioni possono adottare un approccio misto, come indicato da CS1, o un approccio più allineato, come indicato da CS2. Nel CS1, Tracy (l'amministratore delegato) ha discusso di come vorrebbe aiutare altre organizzazioni, ma vorrebbe essere compensata per il suo tempo e per l'IP, come si vede nella citazione dell'intervista di cui sopra. In questo modo, il controllo migliora entrambe le linee di fondo della SI: il reddito generato e i risultati sociali raggiunti dall'organizzazione (anche se limita la portata della SI). Tracy è stata descritta da altri intervistati (Aidan e Amanda) come un'esperta persona d'affari che bilancia i risultati sociali con la sostenibilità finanziaria dell'organizzazione. Il pagamento di una tassa per la replica non è sempre un mezzo di controllo, ma può essere un modo per mantenere i beni comuni della conoscenza. La tassa permette a CS1 di proteggere l'esistenza del proprio patrimonio di conoscenze, mentre i nuovi *partners* possono aggiungere e adattare le conoscenze al proprio contesto. CS2 percepisce la condivisione della conoscenza con le comunità con cui lavora (e l'approccio "libero") come un mezzo per soddisfare la propria missione sociale. CS2 è aperto a condividere le proprie conoscenze e connessioni con la comunità per aiutarla a svilupparsi. Ciò si evince dal modo in cui incoraggiano lo sviluppo di nuovi progetti e l'uscita dalla loro organizzazione, come riassume Megan: [Stiamo] cercando di spostare la percezione delle persone da [...] come una cosa da spettatore [...] a un potere sufficiente per andare avanti e farlo da soli (Megan). Ciò è stato confermato dalle note di osservazione del diario del ricercatore principale, in cui si legge che: CS2 mira ad avviare una conversazione che permetta alle persone di iniziare a guidare. (Note di osservazione,

21/09/18). La libertà di accesso per la comunità accresce l'innovazione, in quanto costruisce la capacità della comunità di realizzare progetti autonomamente, laddove CS2 non ha la capacità di portare avanti tutte le idee. A differenza di CS1, il fatto di essere "proprietari" delle proprie conoscenze impedisce loro di "migliorare le cose per le persone della comunità" (Caitlin). Il CS2 crea valore dalla propria conoscenza facendo crescere le idee e consentendo ai membri di accedere alla conoscenza, all'esperienza e ai contatti dell'organizzazione. Alcune di queste idee si sviluppano poi in entità proprie e diventano organizzazioni *spinout*. I risultati rivelano che la gestione della conoscenza varia in base all'intenzione di generare reddito o promuovere l'impatto sociale, con tensioni tra l'apertura e la sostenibilità finanziaria. Il contributo principale è triplice: aggiunge alla comprensione dell'OSI, costruisce su teorie esistenti e offre un quadro per comprendere l'OSI in modo più olistico. Implica che le SE possono seguire percorsi commerciali o liberi nella gestione della conoscenza, con implicazioni per il cambiamento sociale. La ricerca offre una base per ulteriori studi sull'OSI nel terzo settore e potrebbe informare politiche e pratiche per massimizzare gli impatti positivi delle iniziative di innovazione sociale.

L'analisi delle due *social enterprises* coinvolte nelle iniziative di OSI rivela un insieme complesso di dinamiche che influenzano il successo e l'efficacia di tali iniziative. Le caratteristiche distintive delle SE e il contesto operativo giocano un ruolo cruciale nel determinare il modo in cui la conoscenza viene gestita, condivisa e utilizzata. CS1, una micro-SE urbana, adotta un approccio misto alla gestione della conoscenza: libertà di accesso per i beneficiari e libertà di esclusione per altre organizzazioni. Questo approccio è guidato dalla necessità di bilanciare la sostenibilità finanziaria con l'impatto sociale. La fondatrice di CS1, Tracy, è descritta come un'esperta persona d'affari che considera fondamentale proteggere gli asset intellettuali della sua organizzazione per garantirne la sopravvivenza finanziaria. In questo modo, il controllo della conoscenza, mediante compensi per il tempo e la proprietà intellettuale condivisa, permette a CS1 di mantenere una posizione sostenibile pur continuando a supportare i beneficiari con accesso libero alle risorse conoscitive. D'altro canto, CS2, una piccola SE rurale, adotta un approccio di totale apertura. La condivisione libera della conoscenza è vista come un mezzo per promuovere l'*empowerment* comunitario e ridurre le asimmetrie di potere. Le persone coinvolte in CS2 credono che la proprietà collettiva della conoscenza sia fondamentale

per evitare l'elitarismo e promuovere un ambiente inclusivo. Questo approccio non solo facilita la partecipazione attiva della comunità, ma promuove anche lo sviluppo di nuove iniziative indipendenti. Tuttavia, la condivisione aperta senza protezioni legali o tecniche implica sfide significative in termini di risorse e sostenibilità, poiché la gestione delle richieste di informazioni su base individuale può diventare onerosa. Queste diverse modalità di gestione della conoscenza hanno implicazioni significative per il cambiamento sociale. Mentre un approccio aperto come quello di CS2 può accelerare l'impatto sociale costruendo capacità locali e promuovendo la partecipazione inclusiva, può essere difficile da sostenere nel lungo termine senza adeguate risorse. Al contrario, l'approccio misto di CS1 consente di proteggere gli *assets* intellettuali e generare reddito, pur condividendo conoscenze cruciali con i beneficiari, il che può limitare l'impatto sociale ma garantire la sostenibilità finanziaria. Le SE devono affrontare sfide operative legate alla gestione delle risorse, alla sostenibilità finanziaria e all'equilibrio tra apertura e protezione della conoscenza. Tuttavia, queste sfide rappresentano anche opportunità di crescita. Per massimizzare l'impatto delle iniziative di OSI, le SE devono adottare strategie che bilancino la condivisione aperta della conoscenza con la protezione della proprietà intellettuale. Ciò può includere lo sviluppo di modelli di business che incorporino compensi per la condivisione della conoscenza o l'adozione di tecniche di gestione innovative che facilitino sia l'*empowerment* comunitario sia la sostenibilità finanziaria. In sintesi, l'analisi di CS1 e CS2 mostra che l'OSI nelle SE è un campo ricco di potenzialità ma anche di sfide complesse. L'approccio adottato da ciascuna SE riflette le loro priorità strategiche e il contesto operativo, offrendo importanti lezioni su come bilanciare l'apertura e la sostenibilità nel perseguimento del cambiamento sociale trasformativo.

4.2 Meta-organizzazioni

Le meta-organizzazioni rappresentano un esempio significativo di *focal actor* nell'OSI, grazie alla loro capacità di aggregare, coordinare e catalizzare iniziative innovative che coinvolgono una molteplicità di attori e risorse. Le meta-organizzazioni, infatti, sono entità composte da altre organizzazioni anziché da individui, e possono includere

consorzi, reti di organizzazioni, alleanze strategiche, associazioni di settore e piattaforme collaborative. Queste organizzazioni collettive coordinano e rappresentano gli interessi comuni dei loro membri a un livello più ampio, facilitando la collaborazione, la condivisione di risorse e la standardizzazione delle pratiche.

Il *paper* (Battisti, Agarwal, Brem, 2022) si concentra sull'esplorazione del modo in cui una meta-organizzazione consente alle nuove imprese di creare valore sociale ed economico attraverso tecnologie avanzate basate sull'IA, come l'apprendimento automatico e l'analisi dei *big data*.

Il team di ricerca ha selezionato la meta-organizzazione, che in questo articolo viene chiamata "ABC" per proteggere la riservatezza, perché rappresenta un esempio intrigante e raro di meta-organizzazione europea basata sull'AI. ABC è un'organizzazione privata senza scopo di lucro composta da aziende, università e istituti di ricerca promettenti nel campo dell'innovazione basata sull'IA. ABC è una delle più grandi meta-organizzazioni che consentono la creazione di innovazione digitale nelle città, nelle industrie e in altri settori chiave in Europa. Ha uffici locali in diciassette Paesi europei e sviluppa prodotti e servizi innovativi, tenendo conto delle esigenze commerciali e sociali degli *stakeholders*. In particolare, ABC può essere vista come un ecosistema globale per gli imprenditori basati sulla tecnologia per sviluppare il business e l'impatto sociale in diversi settori, come le città intelligenti, la mobilità intelligente, il benessere, la finanza digitale e l'industria intelligente. La visione strategica di ABC è stata quella di agire come una meta-organizzazione che integra le più promettenti istituzioni di ricerca europee, le grandi imprese e gli imprenditori al fine di lanciare servizi innovativi basati sull'intelligenza artificiale in grado di creare un impatto sulla vita delle persone. Questa strategia viene attuata attraverso linee d'azione tematiche, come l'industria digitale, il benessere digitale, la finanza digitale e le città digitali. In questo quadro, un obiettivo strategico fondamentale è la creazione di una piattaforma *software* scalabile, basata su tecniche di apprendimento automatico e di analisi dei *big data*, per servire i rivenditori in diversi segmenti a livello globale. Questa piattaforma è denominata "BETA" per proteggere la riservatezza. La motivazione principale della scelta di questo caso di studio è stata la stretta collaborazione dei ricercatori con gli attori chiave della meta-organizzazione ABC e con il team di BETA. Questo rapporto ha rappresentato per i ricercatori un vantaggio essenziale per raccogliere dati imparziali che esplorassero il modo in cui le meta-organizzazioni operano

nella creazione di nuovi servizi e prodotti basati sull'IA, soprattutto considerando la natura complessa di ABC come organizzazione e il suo rapporto con i *partners* esterni. Inoltre, la scelta di ABC è stata dettata dall'accesso approfondito dei ricercatori al personale tecnico, commerciale, di progettazione e legale di ABC. ABC rappresenta un esempio distintivo in Europa in termini di creazione di una piattaforma per i rivenditori fisici e online. In particolare, ABC supporta i rivenditori nell'aumento delle vendite e dei tassi di conversione, nella riduzione dello stress sul posto di lavoro degli addetti alle vendite e nell'aumento del benessere dei dipendenti nei negozi al dettaglio, nei supermercati, nei piccoli negozi e persino negli eventi al dettaglio.

ABC è una meta-organizzazione che promuove l'impatto economico e sociale fornendo innovazioni di vendita al dettaglio guidate dall'intelligenza artificiale ai mercati di riferimento, create da imprenditori digitali con una mentalità di valore ibrida. Il problema principale che ABC affronta è aiutare gli imprenditori e i proprietari di negozi al dettaglio in diversi segmenti ad aumentare i profitti e a creare un impatto sociale, in particolare riducendo lo stress sul posto di lavoro dei venditori e migliorando le loro prestazioni di vendita complessive. ABC e i suoi *partners* (proprietari di negozi, centri commerciali, *managers*, venditori, cittadini e imprenditori) hanno creato e lanciato la piattaforma BETA. Questa piattaforma è una soluzione integrata *end-to-end*²⁴ basata sull'intelligenza artificiale, incentrata sulla possibilità per i proprietari di negozi al dettaglio di creare nuove esperienze di acquisto. La piattaforma ha permesso ai rivenditori di esplorare l'analisi dei dati *omnichannel*, come la comprensione in tempo reale degli acquisti dei consumatori. È stata in grado di servire diversi segmenti di vendita al dettaglio, dalla distribuzione alimentare nei supermercati ai marchi di moda con showroom altamente professionali. L'impatto strategico di ABC come meta-organizzazione è stato la creazione della piattaforma BETA e il supporto ad altre organizzazioni, come grandi aziende, piccole imprese, *start-up* e *spinoff*, per la commercializzazione di esperienze di acquisto al dettaglio convincenti (cioè, diversi punti di accesso in cui i rivenditori commercializzano e vendono ai consumatori finali). BETA aveva forti radici nelle principali città europee. In queste città, la presenza significativa di rivenditori ha permesso al personale di ABC di testare la tecnologia e di collaborare quotidianamente

²⁴ Il processo *end to end* consiste nel coordinare tutte le fasi della *supply chain*, dall'approvvigionamento delle materie prime, alla produzione, alla distribuzione e alla logistica, fino alle vendite e all'assistenza ai clienti.

con un gran numero di acquirenti. Queste azioni sono state condotte in forte collaborazione con organizzazioni pubbliche e private con sede in Italia, Germania e Finlandia. La piattaforma BETA è stata organizzata in tre sotto progetti, BETA-A, BETA-B e BETA-C, affidabili e interdipendenti, basati sull'uso di *software* integrato (cioè, utilizzando codice *open-source*, ma anche codice proprietario con specifici licenziatari di diritti di proprietà intellettuale), con diverse interfacce di programmi applicativi. Queste interfacce hanno permesso alle aziende di creare soluzioni su misura per le diverse esigenze dei rivenditori in segmenti quali supermercati, centri commerciali, showroom, negozi temporanei, grandi eventi, negozi di negozi e di elettronica. I nuovi servizi e prodotti creati sulla piattaforma BETA sono stati commercializzati e hanno avuto un impatto significativo in diversi mercati mirati in città selezionate in Italia (Trento, Milano e Torino), Germania (Berlino, Monaco e Saarbrücken) e Finlandia (Helsinki, Tampere ed Espoo). In questo modo, ABC ha raggiunto la diffusione sul mercato europeo utilizzando i canali di vendita delle grandi aziende che erano *stakeholders* della meta-organizzazione come un ecosistema ben collegato. ABC ha progettato e sviluppato componenti *software* ICT (cioè servizi, sottoprodotti e prodotti finali) per fornire benefici sociali e commerciali a clienti e investitori, integrando diverse interdipendenze in ciascuno dei tre sotto progetti. I *managers* di ABC hanno creato un meccanismo di orchestrazione chiamato "allineamento dei benefici", che è stato misurato mensilmente, trimestralmente e annualmente. È stato presentato al consiglio di amministrazione di ABC, che ha approvato i finanziamenti, la strategia commerciale di BETA, i piani sociali e le tappe fondamentali per la creazione e la consegna della piattaforma. Inoltre, ABC ha utilizzato indicatori chiave di prestazione (KPI)²⁵ implementati dai direttori e dai *managers* di BETA e dei tre progetti secondari per monitorare le prestazioni di ogni componente durante i tre anni del processo di innovazione della piattaforma BETA. Esplorando le piattaforme di innovazione basate sui dati, gli imprenditori hanno anche aumentato il vantaggio competitivo delle loro aziende, ridotto i problemi di salute dei dipendenti e minimizzato le assenze dal lavoro. Dal punto di vista dei negozianti, l'intelligenza dei dati ha contribuito ad aumentare le prestazioni di vendita, la fidelizzazione dei clienti attuali e i tassi di conversione dei nuovi clienti. Ciò ha aiutato i

²⁵ In economia aziendale un indicatore chiave di prestazione (ICP), detto anche indicatore essenziale di prestazione (IEP) (in inglese *key performance indicator* o KPI) è un indice dell'andamento di un processo aziendale.

piccoli e medi rivenditori a evitare il rischio di fallimento, in particolare i piccoli negozi all'interno dei centri commerciali, soprattutto a causa degli alti costi di affitto degli spazi dei centri commerciali. Inoltre, il problema del fallimento e della “chiusura dei battenti” dei piccoli e medi dettaglianti in Italia, Germania e Finlandia è una questione importante. In questo contesto, il team di ricerca ha analizzato il modo di lavorare dell'ABC attraverso un quadro di meta-organizzazione in collaborazione con utenti e imprenditori da diverse prospettive, che viene presentato nelle seguenti sottosezioni. Dal punto di vista strategico di ABC, il consiglio di amministrazione ha iniziato la progettazione di BETA conducendo una mappatura di alto livello delle aspettative di tutti i *partners* coinvolti nell'ecosistema. I *managers* di ABC hanno quindi sviluppato la missione, la visione, gli obiettivi e l'impatto di BETA sul mercato, tenendo conto delle esigenze degli *stakeholders* e di un budget stimato di alto livello. Analizzando i dati raccolti, ABC ha mirato a orchestrare l'aumento della commercializzazione di una piattaforma di vendita al dettaglio guidata dall'intelligenza artificiale, rispondendo a esigenze sia commerciali che sociali. L'analisi delle motivazioni ha garantito la partecipazione attiva degli *stakeholders*, portando alla progettazione di casi aziendali BETA e di obiettivi personalizzati per i diversi segmenti della vendita al dettaglio. Il processo ha coinvolto gli utenti e le principali parti interessate, tra cui grandi aziende, piccole imprese e *start-up*, per garantire l'allineamento con le dinamiche di mercato e i requisiti normativi. L'allocazione delle risorse, il supporto imprenditoriale e la misurazione delle prestazioni sono stati gli aspetti chiave del modello organizzativo di ABC. I *project managers* sono stati incaricati di gestire i costi, le scadenze e le prestazioni, con comunicazioni frequenti per motivare i membri del team e garantire l'allineamento con gli obiettivi strategici. Le metodologie agili hanno facilitato lo sviluppo rapido delle innovazioni basate sull'intelligenza artificiale, con un'attenzione particolare all'integrazione della tecnologia per fornire soluzioni su misura per i diversi segmenti della vendita al dettaglio. ABC ha monitorato costantemente le prestazioni attraverso i KPI, adeguando le strategie in base alle valutazioni trimestrali e agli scenari “*what if*”. Il successo di BETA ha portato alla commercializzazione di oltre 50 soluzioni personalizzate basate sull'ICT, dimostrando la capacità di ABC di creare valore condiviso e facilitare l'innovazione nel mercato della vendita al dettaglio.

Questa ricerca ha rilevato che le innovazioni guidate dai dati nelle meta-organizzazioni sono un modo promettente per organizzare i futuri sviluppi di *software* basati sull'IA, in

particolare nelle grandi città europee complesse e altamente competitive come Milano, Monaco, Berlino, Londra, Amsterdam e Helsinki. È evidente che le meta-organizzazioni supportano gli imprenditori tecnologici nella creazione di nuove opportunità di business. In sintesi, le meta-organizzazioni sono nuove strutture fondamentali per la creazione di valore ibrido da parte delle nuove imprese *high-tech*. Questa struttura è stata utilizzata perché le meta-organizzazioni sono più adatte a organizzare le risorse rispetto alle singole entità - piccole aziende, grandi aziende, società, *joint venture* universitarie e altri modi di organizzare il trasferimento tecnologico e lo sviluppo di nuovi prodotti digitali. Da questa prospettiva, il presente studio ha individuato le seguenti tre caratteristiche come principali fattori di successo di questo tipo di organizzazione:

- Riunire le parti interessate: Le meta-organizzazioni svolgono un ruolo fondamentale nel riunire le parti interessate, come utenti, investitori, imprenditori e altri *partners* rilevanti.
- Abilitazione della piattaforma digitale e sviluppo dell'infrastruttura: Le meta-organizzazioni orchestrano le risorse pubbliche e private (ad esempio, risorse finanziarie, umane, tecnologiche e coinvolgimento degli utenti) meglio di altri tipi di organizzazioni.
- Portare le innovazioni sul mercato più velocemente: grazie alla struttura agile.
- delle meta-organizzazioni e alla fiducia dei nuovi imprenditori *high-tech* esterni, i nuovi prodotti e servizi raggiungono i mercati globali più rapidamente rispetto al modo tradizionale di fare imprenditoria digitale.

La ricerca condotta ha illuminato il ruolo cruciale delle meta-organizzazioni nella promozione dell'innovazione basata sull'IA per creare valore economico e sociale. In particolare, attraverso lo studio di caso della meta-organizzazione ABC, è emerso un modello efficace di collaborazione tra aziende, istituti di ricerca e imprenditori, centrato sull'ideazione e lo sviluppo di soluzioni avanzate per la vendita al dettaglio. Questo approccio non solo ha dimostrato la capacità delle meta-organizzazioni di orchestrare risorse e competenze eterogenee per stimolare l'innovazione, ma ha anche evidenziato come tali iniziative possano promuovere l'innovazione sociale aperta. La collaborazione stretta con una varietà di *stakeholders* ha consentito non solo lo sviluppo di soluzioni tecnologiche avanzate, ma anche una profonda comprensione delle esigenze e delle dinamiche sociali dei mercati di riferimento. Il modello ABC ha dimostrato che le meta-

organizzazioni, attraverso una *governance* efficace e un'infrastruttura agile, possono accelerare il processo di sviluppo e commercializzazione di nuove tecnologie, portando benefici sia agli imprenditori che alle comunità in cui operano. Inoltre, l'adozione di una mentalità aperta e collaborativa ha favorito l'emergere di soluzioni innovative che rispondono non solo alle esigenze del mercato, ma anche alle sfide sociali. L'approccio delle meta-organizzazioni rappresenta, dunque, un importante motore di innovazione sociale aperta, promuovendo la creazione di valore ibrido che va oltre il mero profitto economico. Guardando al futuro, investire in iniziative simili potrebbe contribuire significativamente alla crescita sostenibile e al benessere delle comunità, stimolando un ciclo virtuoso di innovazione e progresso sociale.

Una delle attuali sfide imprenditoriali delle *start-up* basate sull'IA è l'unione di *partnerships* sviluppate attraverso processi collettivi, e le meta-organizzazioni sono un modello organizzativo affidabile per accelerare l'innovazione. Da questo punto di vista, la ricerca di Battisti, Agarwal e Brem adotta il lavoro di Berkowitz e Dumez (2016, p. 1) e la definizione estesa di Ahrne e Brunsson (2005) di meta-organizzazione: “La meta-organizzazione si riferisce a un fenomeno centrale nel mondo contemporaneo, vale a dire la crescente importanza dell'azione collettiva a livello di organizzazioni, derivante da importanti questioni legate allo sviluppo sostenibile, ai diritti umani e alla responsabilità d'impresa”. Questa definizione è in linea con quella di Ahrne e Brunsson (2005), che suggeriscono: “La meta-organizzazione agisce con un'impostazione più ampia a beneficio dei suoi membri, e questo tipo di organizzazione sembra essere molto attraente per i suoi membri perché influisce sullo status sociale di ogni singola organizzazione nell'ecosistema di funzionamento”. Gli investimenti infrastrutturali sono un'altra barriera all'adozione dell'IA per le *start-up* con risorse limitate (Mikalef e Gupta, 2021), in particolare per i settori in cui l'intensa concorrenza costringe le aziende a creare *partnerships* per raggiungere il successo sul mercato. Inoltre, la ricerca di Brass et al. (2004) supporta questa visione suggerendo che gli attori sono inseriti all'interno delle reti per ottenere opportunità e superare i vincoli; gli autori sostengono che alcuni attori sono un nodo centrale in una rete di organizzazioni. Le meta-organizzazioni sono una forma valida per aiutare gli imprenditori basati sull'IA a portare sul mercato innovazioni basate sui dati. Esplorando la forma meta-organizzativa dei partenariati pubblico-privati, Battisti (2019) afferma che questo tipo di organizzazione è un potente strumento per realizzare

l'innovazione sociale basata sull'IA, in particolare rispondendo da un lato alle particolari esigenze sociali degli utenti e dall'altro alle esigenze delle aziende. Da questa prospettiva, ad esempio, Pustovrh et al. (2020) esplorano gli ecosistemi di innovazione aperta per sostenere l'imprenditorialità; in particolare, sostengono che la politica pubblica dovrebbe sostenere le attività di innovazione aperta degli attori chiave. Gli acceleratori d'impresa sono un esempio di forma organizzativa che può favorire la nuova imprenditorialità e che trae vantaggio dall'essere impegnata in una rete di relazioni. Pustovrh et al. (2020) hanno scoperto che gli orchestratori (cioè gli incubatori d'impresa) delle azioni imprenditoriali giocano un ruolo fondamentale nel successo dell'impresa, in particolare nelle prime fasi di definizione della strategia aziendale e dello sviluppo dell'alta tecnologia. Recenti ricerche sugli ecosistemi imprenditoriali, come quella di Brem e Radziwon (2017), sostengono che “università-industria-governo” sia un modello organizzativo solido per orchestrare l'imprenditorialità basata sulla tecnologia al fine di raggiungere obiettivi aziendali e sociali. In particolare, sostengono che i gruppi sociali offrono spunti interessanti per le dinamiche dell'ecosistema imprenditoriale, sia dal lato della produzione che da quello degli utenti. Inoltre, Elia et al. (2020) sostengono l'importanza degli ecosistemi imprenditoriali digitali, in particolare quelli che esplorano il nuovo paradigma sociotecnico, per aiutare la creazione di nuove imprese basate sulla tecnologia, che agisce come un sistema di intelligenza collettiva. Le meta-organizzazioni attraverso le piattaforme digitali possono aiutare gli utenti a impegnarsi nel mondo digitale, investendo il proprio tempo, la propria attenzione e le proprie emozioni per aiutare a risolvere i problemi delle aziende (ad esempio, Battisti e Brem, 2021). Inoltre, queste piattaforme tecnologiche sono all'avanguardia nel consentire lo sviluppo e la commercializzazione di strumenti di analisi dei big data in grado di aumentare le interazioni tra cliente e assistente alle vendite in tempo reale per le piccole e medie imprese di vendita al dettaglio utilizzando algoritmi decisionali. Ad esempio, un caso interessante di meta-organizzazione è un modello in cui le aziende si organizzano in centri di co-locazione all'interno di agenzie pubbliche. Questo processo favorisce lo sviluppo locale e aiuta le aziende a ottenere il sostegno necessario per esplorare nuove innovazioni basate sui dati (Battisti e Brem, 2021). Alcuni esempi di innovazione riguardano l'analisi avanzata dei *big data* basata su informazioni provenienti da sensori che misurano il passo e il percorso delle persone nelle aree commerciali affollate dei centri urbani. In questi ambienti urbani,

i costi di installazione e manutenzione di queste infrastrutture per la vendita al dettaglio all'aperto sono troppo elevati per i piccoli commercianti e per le amministrazioni. Questi sensori consentono agli enti pubblici di decidere se autorizzare l'apertura di nuovi negozi al dettaglio sulla base di analisi di *big data*. D'altra parte, le meta-organizzazioni traggono vantaggio dalla crescita esponenziale dei dispositivi mobili, in cui i cittadini possono utilizzare direttamente strumenti applicativi basati sui sensori, ad esempio fornendo le informazioni dei sensori cittadini ai piccoli negozianti. Utilizzando le informazioni dei *big data* provenienti dai sensori distribuiti nelle città intelligenti, le aziende possono eseguire analisi dei dati sulle informazioni provenienti dalle persone che si muovono nei centri urbani. I dati possono essere raccolti dai microfoni dei dispositivi mobili e possono aiutare le amministrazioni a comprendere il valore dei dati degli utenti e a sviluppare nuove aree commerciali alternative che non creino problemi agli altri cittadini (cioè agli abitanti dei centri urbani). Un obiettivo di sviluppo fondamentale per le amministrazioni pubbliche locali è la riduzione del rumore causato dalle campagne di vendita con altoparlanti davanti ai negozi (ad esempio, in un particolare periodo dell'anno o ogni fine settimana). Questo problema può essere visto come un'opportunità commerciale e sociale per i partenariati pubblico-privati strutturati come meta-organizzazioni, come affermano Battisti e Brem (2021).

4.2.1 Meta-organizzazioni, dati e tecnologia

Questo *paper*, inoltre, ci permette di fare considerazioni sul ruolo dei dati e della tecnologia.

4.2.1.1 Innovazione guidata dai dati

Il coinvolgimento degli utenti non è un argomento nuovo, ma ha acquisito slancio negli ultimi anni con lo sviluppo di innovazioni tecnologiche che ne favoriscono l'uso grazie a un minore investimento di tempo e denaro. Secondo Pappas et al. (2018), il coinvolgimento dinamico e attivo degli *stakeholders* è fondamentale per creare società sostenibili. Il coinvolgimento degli utenti è necessario per promuovere la partecipazione attiva, la risoluzione dei problemi, la trasparenza e la collaborazione tra tutte le parti

interessate. Cogliendo le esigenze degli utenti e sviluppando nuovi prodotti e servizi, gli imprenditori tecnologici collaborano con le meta-organizzazioni per accedere a solide innovazioni digitali (ad esempio, applicazioni mobili per lo shopping online e offline). Gli attori *data-driven* come gli imprenditori devono sviluppare capacità di analisi dei dati per il loro rispettivo contesto aziendale (Pappas et al., 2018). Questa cultura *data-driven* può essere sviluppata promuovendo le competenze tecniche, costruendo comunità specifiche all'interno e all'esterno di organizzazioni scalabili e creando una catena del valore dirompente (Pappas et al., 2018). Gli utenti possono essere incentivati a partecipare a “giochi con uno scopo” (cioè applicazioni mobili che impegnano gli utenti in compiti specifici divertendosi) e tali applicazioni sono sempre più sviluppate nel settore della vendita al dettaglio utilizzando la realtà aumentata. Gli utenti di queste applicazioni sono motivati a partecipare, poiché la tecnologia di fascia alta offre azioni di *gamification*²⁶ facili da usare e la possibilità di guadagnare ricompense in base al loro comportamento. Queste azioni sono un potente strumento per le aziende e i governi per ottenere una grande quantità di dati e sviluppare congiuntamente applicazioni basate sull'intelligenza artificiale e sulla realtà aumentata, personalizzate per dare priorità agli investimenti del governo nelle opportunità commerciali delle aziende. Recenti ricerche sulla realtà aumentata hanno sostenuto questo punto di vista, come ad esempio Dacko (2017), che sostiene la necessità di tenere in considerazione che la realtà aumentata agisce positivamente sul cambiamento del comportamento dei consumatori verso una significativa propensione all'acquisto. L'intelligenza dei dati degli utenti tenta di attingere alle esigenze degli utenti esperti, quelli più specializzati nell'uso di applicazioni mobili o piattaforme digitali basate sull'IA, e alle esigenze degli utenti non esperti, quelli meno esperti in termini di esperienza tecnologica nell'uso delle applicazioni mobili (ad esempio, bambini, anziani, persone vulnerabili e persone meno inclini alla tecnologia), come suggerito da (Häfner et al., 2021; Battisti, 2019). Da un lato, gli utenti non esperti sono generalmente più disposti degli utenti esperti a esplorare le piattaforme digitali per le loro esigenze specifiche, perché queste esperienze possono essere condivise con uno sforzo minimo. D'altro canto, quando gli utenti non esperti partecipano alle piattaforme digitali senza un coordinamento adeguatamente strutturato, possono descrivere male il problema

²⁶ La *gamification* è un insieme di regole mutuato dal mondo dei videogiochi, che hanno l'obiettivo di applicare meccaniche ludiche ad attività che non hanno direttamente a che fare con il gioco.

sociale. Questo è un problema per i proprietari delle piattaforme (ad esempio, aziende, autorità pubbliche, partenariati pubblico-privati o meta-organizzazioni), che potrebbero avere grandi difficoltà a comprendere il problema e, di conseguenza, non riuscire a fornire una soluzione tecnologica accurata. Le piattaforme digitali consentono agli utenti di assumere un ruolo centrale nella generazione di idee innovative e nella sperimentazione di soluzioni come fattore critico per un impatto sostenibile e una recente ricerca di Winter et al. (2018) suggerisce che gli utenti assumono volontariamente un ruolo centrale per aumentare i fattori di successo delle piattaforme digitali. Inoltre, Luo et al. (2020) sostengono l'importanza della fiducia percepita dagli utenti nel successo delle transazioni commerciali sulle piattaforme digitali, in particolare quando si tratta di condivisione di informazioni sociali (come sostenuto da Bugshan e Attar, 2020). Gli utenti contribuiscono alle piattaforme di social media condividendo esperienze quando la co-produzione di innovazione non è obbligatoria per loro; piuttosto, i fattori motivazionali sono i più importanti. Ricercando le motivazioni degli utenti, Boudreau et al. (2009) hanno scoperto che la co-produzione di innovazione che coinvolge gli utenti nel processo di *Open Innovation* può essere sorprendentemente eterogenea. Questa ampia gamma può essere classificata in due categorie principali: estrinseca e intrinseca. Le motivazioni estrinseche sono principalmente il denaro e le esigenze degli utenti; le motivazioni intrinseche sono principalmente il divertimento e il riconoscimento della propria identità personale all'interno di un gruppo di interesse. Gli utenti possono essere motivati anche da riduzioni dirette delle aliquote fiscali attraverso i rimborsi dei programmi delle autorità pubbliche. Dal punto di vista del comportamento degli utenti, Brem et al. (2019) sostengono che gli utenti innovatori sfruttano piattaforme tecnologiche come il *crowdfunding* per integrare il loro comportamento innovativo e aiutare le aziende a testare e sviluppare l'innovazione. Allo stesso modo, sostengono, tali piattaforme motivano gli utenti a fornire riscontri nel processo di sviluppo del prodotto. A sostegno di questa tesi, Li (2019) sottolinea l'importanza dei meccanismi di *social shopping* per monitorare e incentivare le persone, come le piattaforme di social commerce che possono incoraggiare gli acquirenti a condividere le loro esperienze. Data la quantità di tempo che gli utenti trascorrono sulle piattaforme di attività sociale, Ogink e Dong (2019) affermano che esiste un potenziale significativo per ottenere dati di feedback di alto valore dagli utenti che partecipano alle piattaforme di social media create per lo sviluppo dell'innovazione. In particolare, hanno

riscontrato che gli utenti con uno status elevato, quelli che partecipano meglio e di più degli altri utenti alle azioni di co-sviluppo, hanno maggiori probabilità di spostare i loro sforzi dalla generazione di idee alla fornitura di *feedbacks* sul prodotto. Assumendo una prospettiva sociale sulle piattaforme per il coinvolgimento degli utenti, Presenza et al. (2019) scrivono che le piattaforme di *crowdfunding* facilitano l'interazione degli utenti e le relazioni tra diversi tipi di *stakeholders*. Gli autori scrivono anche che le piattaforme di *crowdfunding* sociale sono importanti per creare impatto sociale, in particolare incoraggiando, promuovendo e sostenendo gli utenti a partecipare attivamente al processo di innovazione. Dal loro punto di vista, un'attività critica è la definizione del problema sociale da parte degli utenti e degli altri *stakeholders* chiave. Ricerche recenti, come quella di Li (2019), suggeriscono la necessità di condurre ulteriori ricerche sul lato shopper delle piattaforme di *social commerce*. Ciò consentirebbe uno sviluppo più mirato di servizi *software* innovativi a valore aggiunto da parte di *start-up* guidate dai dati. Dall'altro lato, Grover e Kar (2020) esplorano la *social media analytics* sviluppando un modello di coinvolgimento per comprendere le dinamiche degli utenti che aiutano i *managers* a pianificare le attività con campagne mirate sui social media.

4.2.1.2 Innovazione sociale guidata dalla tecnologia

L'innovazione sociale potrebbe essere considerata un'alternativa unica di innovazione guidata dalla comunità, incentrata sulle esigenze degli utenti e mirata alle sfide sociali (Agarwal et al., 2020; P. Gupta et al., 2020a). Secondo Mein Goh et al. (2016), la creazione di valore sociale offre l'opportunità di sfruttare i doppi benefici delle innovazioni tecnologiche, come le piattaforme digitali. Il ricco scambio di conoscenze su queste piattaforme ha il potenziale di generare valore sociale per la società e offre vantaggi economici indiretti alle imprese in termini di contributo alle iniziative di responsabilità sociale d'impresa e di costruzione di una reputazione positiva (ad esempio, Mein Goh et al., 2016). Inoltre, consente alle organizzazioni di integrare in modo mirato le competenze di vari *stakeholders* nel loro processo di innovazione (Arnold, 2011), portando innovazioni con benefici economici, sociali e ambientali (Battilana et al., 2020; Hansen e Grosse-Dunker, 2013). Grazie alla capacità di raggiungere una più ampia gamma di soggetti interessati in più regioni e discipline, le piattaforme digitali hanno un immenso potenziale per generare valore sociale ed economico. Le nuove tecnologie,

come l'Internet degli oggetti, l'intelligenza artificiale (IA) e l'apprendimento automatico, migliorano l'efficienza e l'efficacia delle innovazioni sociali (P. Gupta et al., 2020a), rafforzano le relazioni in rete e aumentano l'impatto sulla società in generale. Ad esempio, grazie all'intelligenza artificiale e all'apprendimento automatico, è possibile raggiungere obiettivi specifici in modo più rapido e accurato. Questa applicazione è visibile nell'agricoltura digitale, con la tecnologia che assiste gli agricoltori nel monitoraggio delle colture, nella gestione della catena di approvvigionamento e nell'analisi predittiva; è anche visibile negli strumenti di apprendimento per le persone affette da autismo o altre disabilità (P. Gupta et al., 2020a). Gli strumenti basati sull'IA sono costruiti socialmente, con un'intensa interazione tra gli attori della società che prendono in considerazione questioni economiche, organizzative e politiche. In questo contesto, la costruzione sociale dell'innovazione guidata dai dati consente ai cittadini di partecipare attivamente alla creazione di soluzioni per affrontare i problemi sociali in un ambiente di *Smart City* (ad esempio, Kummitha, 2019). Questi ambienti sono potenti nel consentire alle aziende di creare nuovi servizi *data-driven* che influenzano direttamente le attività quotidiane dei cittadini. Infine, le soluzioni avanzate basate sull'intelligenza artificiale in grado di monitorare lo stato d'animo delle persone durante le nuove esperienze di acquisto possono creare un enorme valore condiviso per tutte le parti interessate al processo di innovazione (Pavlovich e Corner, 2014; Porter e Kramer, 2011). Tuttavia, in tali innovazioni, gli assetti istituzionali formali come gli enti governativi, le organizzazioni no-profit o le meta-organizzazioni possono essere catalizzatori (S. Gupta et al., 2020a). Inoltre, Battisti (2019) sostiene che le meta-organizzazioni come i partenariati pubblico-privato possono essere la forma organizzativa migliore per favorire il successo dell'innovazione sociale basata sulla tecnologia. Il processo di innovazione sociale comprende gli aspetti multidisciplinari delle esigenze organizzative, economiche, sociali e politiche, che si concentrano sul miglioramento del benessere umano (Battisti, 2019). Ricerche recenti (ad esempio, Surie e Groen, 2017) sostengono l'importanza di un valore sociale e commerciale ibrido per lo sviluppo e la crescita degli ecosistemi nazionali. In questo modo, le innovazioni sociali guidate dalla tecnologia e sostenute da organizzazioni no-profit in forte connessione con le autorità pubbliche consentono di creare nuove imprese basate sulle informazioni degli utenti sulle priorità in termini di problemi da risolvere per ottenere un maggiore impatto sociale (Battisti, 2019). Queste innovazioni creano un

impatto significativo nell'affrontare problemi aziendali e sociali complessi (Sinthupundaja et al., 2020). Ad esempio, come suggerisce Nam (2019), i venditori con minore esperienza tecnologica sono più disposti a perdere il lavoro. Le aziende innovative basate sulle nuove tecnologie possono svolgere un ruolo fondamentale nel supportare lo sviluppo dell'ecosistema retail e le innovazioni digitali basate sull'IA create da una rete di aziende sono un modo eccellente per affrontare questi problemi sociali, aumentando al contempo i risultati commerciali per le aziende retail.

Sulla base di ricerche precedenti, questo studio ritiene che l'innovazione sociale sia rafforzata dal supporto della comunità e dal coinvolgimento degli utenti (ad esempio, Battisti, 2014). Inoltre, questa ricerca ritiene che la creazione di valore da una prospettiva multidisciplinare, incentrata sulla fornitura di valore condiviso (Sinthupundaja et al., 2020) in modo sostenibile (ad esempio, Rosca et al., 2020), sia fondamentale per costruire un'innovazione guidata dai dati che consenta di prendere decisioni nel contesto dei partenariati pubblico-privati.

4.3 Governo e iniziative di *Open Social Innovation*

Il governo, come *focal actor* nell'*Open Social Innovation*, facilita la collaborazione tra vari *stakeholders*, promuove politiche favorevoli all'innovazione e mobilita risorse per sostenere iniziative innovative volte a risolvere problemi sociali complessi. Il *paper* (Guerrero, Urbano, 2020) analizza le determinanti istituzionali delle innovazioni sociali sviluppate dalle imprese messicane.

Ufficialmente chiamato Stati Uniti Messicani, il Messico, infatti, è una repubblica federale che comprende 32 Stati con oltre 122 milioni di abitanti. Dal punto di vista politico, il Paese è passato da un sistema monopartitico dominato per 70 anni dal Partido Revolucionario Institucional (PRI) a un sistema multipartitico nel 2000. Dal punto di vista economico, il Messico è classificato come un Paese orientato all'efficienza, che si concentra sulla produzione di prodotti e servizi avanzati in modo efficiente, ma deve affrontare sfide nel campo dell'innovazione. Il PIL ha mostrato tassi di crescita più elevati rispetto ad altre economie latinoamericane e il Messico ha numerosi accordi di libero

scambio a livello globale. Dal punto di vista sociale, le organizzazioni criminali hanno aumentato i livelli di violenza e criminalità, sebbene siano inferiori rispetto a molti altri Paesi. Questi contrasti si allineano con due tendenze chiave: l'impatto delle istituzioni sulle attività imprenditoriali e la motivazione di azioni innovative per affrontare i problemi socioeconomici a causa di un supporto istituzionale inadeguato.

Il set di dati utilizzato per lo studio contiene dati a livello di impresa provenienti dall'indagine nazionale sulle vittime del 2012 e del 2014, condotta dall'Istituto nazionale messicano di statistica e geografia (INEGI). Il campione finale comprende 5525 stabilimenti. Lo studio utilizza tre variabili dipendenti per misurare le innovazioni sociali: numero totale di innovazioni, numero di innovazioni sociali tecnologiche e numero di innovazioni sociali tradizionali. Lo studio considera anche gli investimenti in innovazioni sociali e controlla le caratteristiche a livello di stabilimento e utilizza la regressione dei minimi quadrati ordinari (OLS) per analizzare i dati, testando l'effetto di moderazione della vittimizzazione. In media, le imprese hanno sviluppato 1,53 innovazioni per affrontare i problemi sociali derivanti dalla qualità istituzionale. Oltre il 28% ha riconosciuto programmi o azioni governative per ridurre i problemi sociali, mentre più del 56% ha percepito la corruzione all'interno delle istituzioni pubbliche. Circa il 6% ha subito estorsioni e il 2% ha pagato tasse a terzi. Per quanto riguarda le caratteristiche strutturali, la maggior parte degli stabilimenti aveva meno di dieci dipendenti e circa il 45% era associato ad attività di servizio. La matrice di correlazione suggerisce una bassa collinearità tra le variabili, con il fattore di inflazione della varianza (VIF) inferiore a 2, che indica variabili predittive non correlate. Ciò pone le basi per l'analisi di regressione volta a esplorare la relazione tra le condizioni istituzionali e le innovazioni sociali sviluppate dalle imprese messicane. Le variabili esplicative relative alle condizioni ambientali istituzionali includono fattori formali (programmi e azioni governative) e informali (corruzione, estorsione e informalità commerciale).

Circa i fattori formali, i programmi governativi orientati all'attrazione degli investimenti e alla sensibilizzazione hanno aumentato il numero di innovazioni sociali delle imprese, con i programmi di sensibilizzazione che hanno un effetto leggermente superiore. Tuttavia, i programmi anticrimine hanno aumentato il costo delle innovazioni sociali, indicando che un intervento governativo reattivo può far aumentare i costi per le imprese. Questi risultati supportano studi precedenti che dimostrano che i programmi reattivi

possono aumentare le vulnerabilità. È interessante notare che solo una piccola percentuale di imprese ha implementato tali iniziative, il che fa pensare a risorse o capacità limitate. Lo studio esplora anche l'impatto delle azioni governative volte a ridurre i problemi sociali, scoprendo che misure come la manutenzione, l'illuminazione stradale e l'aumento delle pattuglie hanno ridotto il numero di innovazioni sociali implementate. Ciò suggerisce che le azioni tangibili del governo possono ridurre la necessità per le imprese di innovare in risposta ai problemi della società. In termini di fattori informali, si è riscontrato che la corruzione e l'estorsione aumentano il numero di innovazioni sociali implementate dalle imprese, in particolare se associate ad autorità pubbliche come la polizia o il pubblico ministero. L'estorsione, in particolare, ha rappresentato un ostacolo importante all'attività imprenditoriale. È evidente anche l'influenza del commercio informale sulle innovazioni sociali, con le imprese formali più inclini a sviluppare soluzioni per affrontare i problemi sociali derivanti dai vantaggi dei concorrenti informali. Un'ulteriore analisi rivela che la vittimizzazione rafforza l'effetto di alcune condizioni formali e informali sulle innovazioni sociali. Le condizioni formali hanno un effetto più forte sulle innovazioni sociali per le imprese vittimizzate, mentre le condizioni informali hanno effetti diversi. Nel complesso, lo studio contribuisce a comprendere i legami tra il trasferimento tecnologico e le innovazioni sociali sviluppate dalle imprese, facendo luce sul ruolo delle imprese e dei governi nelle economie in via di sviluppo. Tuttavia, ci sono dei limiti, tra cui un accesso limitato ai dati e informazioni limitate sulle variabili organizzative. La ricerca futura potrebbe approfondire questi aspetti, impiegando nuovi approcci teorici e metodologici per comprendere i legami tra trasferimento tecnologico e innovazione sociale in contesti simili.

Il caso contribuisce alla comprensione delle condizioni istituzionali, delle innovazioni sociali e del ruolo degli attori dell'ecosistema nelle economie in via di sviluppo, stimolando discussioni e implicazioni per ricercatori, *managers* e responsabili politici.

4.4 Gli intermediari

Gli intermediari nell'*Open Social Innovation* svolgono un ruolo cruciale nel facilitare la collaborazione tra attori diversi, come residenti, imprese locali, autorità e agenzie

pubbliche. Agendo come *focal actor*, questi intermediari, spesso *leaders* comunitari o organizzazioni emergenti, mediano le interazioni, promuovono la condivisione delle risorse e *l'advocacy*, e navigano tra canali formali e informali. Facilitano l'emergere di soluzioni innovative attraverso il bricolage sociale e il brokeraggio, contribuendo a risposte efficaci e resilienti in situazioni di crisi e disastri naturali come approfondiamo di seguito. In seguito a disastri naturali come tifoni, terremoti e tsunami in Giappone, la *Social Innovation* risponde spesso con sforzi eroici (Lai, 2019). Tali risposte, come nota Lai (2019), spesso implicano l'attivismo volontario e la collaborazione tra diverse parti interessate. In queste crisi, le organizzazioni comunitarie, compresi i *leaders* emergenti e i direttori formali, svolgono un ruolo cruciale nel coordinare le varie parti interessate, compresi i residenti, le imprese locali, le autorità e le agenzie pubbliche (Chaskin, 2003). Queste organizzazioni agiscono come mediatori, facilitando le interazioni tra gli attori locali e gli *stakeholders* esterni, come le autorità statali. Durante le fasi successive ai disastri, i *leaders* emergenti assumono spesso ruoli di *leadership* de facto, per poi passare a posizioni formali all'interno delle organizzazioni comunitarie (Chaskin, 2003). Se da un lato la SI attira spesso la collaborazione di più parti interessate, dall'altro deve affrontare sfide quali interessi contrastanti e resistenza da parte di chi non collabora (Chesbrough & DiMinin, 2014). La comprensione del brokeraggio diventa fondamentale per promuovere la collaborazione degli *stakeholders* in tali contesti. Il bricolage sociale, un altro concetto importante, implica l'uso di risorse e l'improvvisazione di fronte alla scarsità (Di Domenico et al., 2010). Nel contesto di disastri come quello del 2011, emergono elementi di bricolage sociale, che enfatizzano la partecipazione degli *stakeholders* e l'uso delle risorse (Di Domenico et al., 2010). Allo stesso modo, il brokeraggio, tradizionalmente studiato nelle reti sociali, si rivela essenziale per comprendere le dinamiche degli *stakeholders* e facilitare i fini sociali (Obstfeld et al., 2014). L'intermediazione comprende vari comportamenti, tra cui la rappresentanza e *l'advocacy*, che sono fondamentali per promuovere le collaborazioni e la condivisione delle risorse (Lavalle & Bülow, 2015). Serve a riunire attori altrimenti eterogenei, a promuovere la collaborazione e a facilitare lo scambio di informazioni (Stovel et al., 2011). Facendo leva su reti e relazioni diverse, le iniziative sociali possono attingere a risorse e idee diverse, migliorando così la loro efficacia (Burt, 1992). Questo approccio, noto come innovazione aperta, incoraggia la collaborazione tra le varie parti interessate, portando a soluzioni più solide ed efficaci,

soprattutto in situazioni di crisi (Chesbrough & DiMinin, 2014). In sostanza, il successo delle iniziative sociali non dipende solo dai loro risultati, ma anche dal grado di collaborazione e innovazione facilitato dall'intermediazione e dal bricolage sociale. Questi concetti offrono spunti preziosi per navigare in paesaggi sociali complessi e rispondere ai bisogni pressanti della comunità.

Condurre una ricerca in circostanze straordinarie presenta delle sfide dovute alla natura imprevedibile di tali eventi. Nel suddetto *paper* (Lima, Nelson, 2021), il profondo legame dell'autore principale con la comunità ha fornito spunti preziosi, nonostante potesse compromettere l'obiettività. Questa prospettiva da *insider* è stata bilanciata dalla distanza analitica del secondo autore, dando vita a una collaborazione complementare (Adler & Adler, 1987).

Per l'analisi dei dati sono state condotte 18 interviste semi-strutturate con funzionari e residenti e l'indagine si è svolta su ondate temporali corrispondenti agli eventi chiave successive al disastro, analizzando il fenomeno del bricolage sociale e gli elementi di intermediazione.

Il disastro di Córrego d'Antas (CA) ha suscitato una serie di risposte da parte della comunità, che si sono evolute da iniziative caotiche a iniziative sociali organizzate. Queste iniziative, pur non essendo previste dallo statuto dell'associazione, hanno svolto un ruolo cruciale negli sforzi di recupero della comunità. L'associazione, guidata da *leaders* emergenti, ha facilitato queste iniziative e ha gradualmente ripristinato la sua struttura formale per affrontare le sfide in corso. Le prime risposte al disastro hanno messo in evidenza l'intraprendenza e l'improvvisazione, con i residenti che hanno assunto ruoli di guida in assenza di una *leadership* formale. L'arrangiarsi con risorse limitate e il rifiuto dei limiti convenzionali sono stati temi comuni a questi primi sforzi. La partecipazione delle parti interessate si è inizialmente concentrata sulla collaborazione interna, con i residenti che si aiutavano a vicenda e i *leaders* locali emergenti che fungevano da intermediari. Con il progredire della ripresa, è emersa una seconda ondata di SI, caratterizzata da un coinvolgimento più ampio delle parti interessate e da un maggiore impegno di *advocacy*. I residenti hanno utilizzato vari canali, tra cui un sito web della comunità e proteste non autorizzate, per chiedere conto agli attori esterni delle loro azioni. Pur persistendo elementi di bricolage sociale, l'attenzione si è spostata verso la persuasione e il coinvolgimento degli *stakeholders*. Nella terza ondata, le forme di

impegno e *advocacy* istituzionalizzate hanno avuto la precedenza sull'improvvisazione e sui metodi informali. Le vie legali sono state utilizzate per contestare le decisioni del governo e difendere gli interessi della comunità. Nonostante questo cambiamento, la creazione di valore sociale è rimasta un aspetto centrale delle iniziative comunitarie. Nel complesso, l'analisi dimostra l'interazione tra bricolage sociale e intermediazione nel dare forma alle risposte comunitarie al disastro. Mentre il bricolage sociale ha inizialmente guidato gli sforzi di base, l'intermediazione è diventata sempre più importante per navigare nei canali formali e per sostenere un cambiamento duraturo. Questa transizione evidenzia la natura dinamica della resilienza della comunità e le strategie di adattamento utilizzate di fronte alle avversità.

Il disastro di CA ha stimolato numerose iniziative sociali in tre diverse fasi temporali. Queste innovazioni non solo sono emerse in CA, ma rispecchiano anche gli attributi identificati nella letteratura esistente sull'*Open Social Innovation*. I primi sforzi post-catastrofe hanno facilitato l'impegno, le iniziative sofisticate e il rispetto di una chiara tempistica, allineandosi con i principali attributi delle SI delineati nella ricerca precedente. Al di là dell'emergere del SI in seguito a un evento catastrofico, ci sono tre potenziali contributi da sottolineare nell'ambito dell'OSI. In primo luogo, la forma istituzionale specifica, che potrebbe essere considerata antistituzionale, ha svolto un ruolo significativo nei processi di adattamento e innovazione della CA. La presenza del bricolage nel SI post-catastrofe è degna di nota e potrebbe offrire un quadro teorico descrittivo e normativo per i ricercatori dell'OSI. È interessante notare che i recenti studi di caso nei Paesi latini non fanno riferimento al bricolage o ad altri punti di vista alternativi, nonostante gli elementi del bricolage sociale siano evidenti nella maggior parte dei casi. Inoltre, il brokeraggio nel CA ha seguito e rafforzato il bricolage sociale, con alternative non tradizionali predominanti. Il concetto di intermediazione si espande oltre le definizioni tradizionali, comprendendo vari comportamenti che influenzano la generazione di innovazione e la riformulazione delle relazioni sociali nell'ambito dell'OSI. Questa comprensione sfumata del brokeraggio può aiutare nell'analisi di futuri casi di OSI. A differenza delle fasi di organizzazione e di empowerment di Tello-Rozas, la CA ha sperimentato fasi pre-catastrofe e tre distinte ondate di SI nel contesto dell'OSI. La fase iniziale, caratterizzata da urgenza e spontaneità, ha posto le basi per le azioni successive. La seconda ondata è stata caratterizzata dall'improvvisazione e dal bricolage

sociale, che ha portato a una varietà di tipi di SI e di soluzioni complesse nell'ambito dell'OSI. La terza ondata, segnata dalla maturità istituzionale, ha visto innovazioni significative ma anche un indebolimento di alcune forze comunitarie. Inoltre, l'interazione tra bricolage sociale e intermediazione offre spunti di riflessione sull'OSI e sul paradosso del SI che emerge da crisi e disastri. Le dinamiche osservate nella CA suggeriscono che la sospensione del *sensemaking* e delle istituzioni nel periodo immediatamente successivo a un disastro influenza in modo significativo le azioni successive nell'ambito dell'OSI. Le azioni eroiche degli individui durante le emergenze hanno gettato le basi per iniziative future, evidenziando l'importanza del coinvolgimento della comunità e della *leadership* nella risposta alle crisi. In definitiva, la ricerca contribuisce a comprendere come le comunità possano superare in modo creativo e mediante l'innovazione sociale, nel contesto dell'OSI, gli effetti dei disastri naturali.

4.5 Considerazioni

Dallo studio delle iniziative di *Open Social Innovation* emerge una visione complessa e ricca di sfaccettature che coinvolge diversi attori, in questo elaborato, in particolare, ci siamo concentrati su alcuni *focal actors* come *social enterprises*, meta-organizzazioni, governo e intermediari, ognuno dei quali svolge un ruolo cruciale nel processo di innovazione sociale. Le *social enterprises*, come CS1 e CS2, si confrontano con un panorama complesso di sfide e opportunità nell'ambito della gestione della conoscenza e del bilanciamento tra impatto sociale e sostenibilità finanziaria. Vi è la possibilità in questo contesto di applicare diversi approcci. Il misto alla gestione della conoscenza, con l'esigenza di proteggere gli *assets* intellettuali si scontra con la necessità di condividere risorse conoscitive con i beneficiari. Con lo sviluppo di una strategia che prevede compensi per il tempo e la proprietà intellettuale condivisa si generano le entrate necessarie per la sostenibilità finanziaria, mantenendo al contempo un accesso libero alle risorse per i beneficiari. Questo bilanciamento è cruciale per sostenere le attività dell'organizzazione senza compromettere l'impatto sociale.

D'altra parte, CS2, una piccola SE rurale, adotta una filosofia di totale apertura nella condivisione della conoscenza. Questo approccio mira a promuovere l'*empowerment*

comunitario e ridurre le asimmetrie di potere. Tuttavia, la gestione delle risorse senza protezioni legali o tecniche può diventare onerosa e complicare la sostenibilità a lungo termine. La condivisione aperta facilita la partecipazione attiva della comunità e stimola l'innovazione locale, ma richiede un impegno costante e un'adeguata gestione delle risorse per mantenere la sostenibilità. Le meta-organizzazioni, poi, rappresentano una struttura innovativa particolarmente rilevante nelle grandi città europee come Milano, Berlino e Londra. Queste organizzazioni, come dimostrato dallo studio del caso della meta-organizzazione ABC, riescono a coordinare efficacemente risorse pubbliche e private, favorendo la collaborazione tra aziende, istituti di ricerca e imprenditori. Questa sinergia accelera il processo di sviluppo e commercializzazione di nuove tecnologie, portando benefici non solo economici ma anche sociali. Tuttavia, la gestione complessa delle risorse e delle parti interessate può presentare notevoli sfide. Nonostante ciò, la capacità di portare innovazioni sul mercato in modo rapido e di creare valore ibrido rende le meta-organizzazioni un modello promettente per l'innovazione futura. Il ruolo del governo nell'innovazione sociale varia notevolmente a seconda del contesto socio-geografico. In alcuni casi, interventi governativi proattivi, come i programmi di sensibilizzazione e attrazione degli investimenti, possono stimolare significativamente l'innovazione sociale. Tuttavia, programmi reattivi, come quelli anticrimine, possono aumentare i costi per le imprese e accentuare le vulnerabilità. Azioni governative tangibili, come la manutenzione e l'illuminazione stradale, possono ridurre la necessità di innovazioni reattive, creando un ambiente più stabile per lo sviluppo di soluzioni innovative. La capacità limitata di alcune imprese di implementare iniziative su larga scala evidenzia la necessità di supporto e risorse adeguate. Gli intermediari giocano un ruolo cruciale nell'*Open Social Innovation*, specialmente in contesti di crisi come il disastro di CA. In tali situazioni, gli intermediari facilitano l'innovazione attraverso il bricolage sociale e il brokeraggio. L'immediato periodo post-catastrofe, caratterizzato da urgenza e spontaneità, pone le basi per azioni successive. Tuttavia, la temporanea sospensione delle istituzioni e del *sensemaking* può complicare la coordinazione degli sforzi innovativi. Nel lungo termine, mantenere l'energia e la coesione comunitaria necessarie per sostenere le innovazioni rappresenta una sfida significativa. La risposta creativa e l'improvvisazione possono portare a soluzioni innovative che rispondono direttamente alle esigenze emergenti, rafforzando il tessuto sociale e gettando le basi per future iniziative.

Questi risultati riflettono le dinamiche osservate in specifici contesti socio-geografici e non devono essere generalizzati. L'obiettivo è fornire *insights* su alcune *best practices* piuttosto che trarre conclusioni definitive. Osservando questo campione di iniziative, possiamo identificare strategie efficaci e opportunità per promuovere un cambiamento sociale trasformativo e sostenibile, offrendo spunti preziosi per future azioni nel campo dell'OSI. L'innovazione sociale dimostra una straordinaria capacità di adattamento ai diversi contesti, utilizzando una varietà di tecniche, attori e tecnologie per affrontare le diverse sfide sociali. Le differenze tra i casi analizzati evidenziano l'importanza di un approccio flessibile e contestualizzato, capace di bilanciare l'apertura con la necessità di sostenibilità e di promuovere un coinvolgimento inclusivo delle comunità.

CONCLUSIONI

Il presente documento ha tracciato un percorso chiaro e coerente dall'analisi dell'innovazione sociale e dell'innovazione aperta sino alla loro fusione nel paradigma OSI, culminando con un approfondimento dettagliato supportato da casi studio pratici. L'innovazione sociale emerge come una risposta necessaria e creativa ai bisogni sociali contemporanei, l'innovazione aperta, con la sua enfasi sulla collaborazione e sull'integrazione di conoscenze esterne, offre un nuovo paradigma per accelerare l'innovazione e ridurre i rischi. Questo approccio facilita l'accesso a risorse e competenze altrimenti non disponibili, favorendo un ambiente di crescita e di sviluppo continuo. Integrando le migliori pratiche e le intuizioni provenienti da una vasta gamma di fonti, la *Open Innovation* non solo stimola la creatività ma anche migliora l'efficacia delle soluzioni proposte. Combinando questi due approcci, l'*Open Social Innovation* rappresenta un potente strumento per affrontare le sfide sociali in modo collaborativo ed efficiente. I casi studio presentati nel quarto capitolo non solo confermano la validità teorica di questo approccio, ma dimostrano anche la sua applicabilità pratica e il suo potenziale impatto positivo. Questi casi dimostrano come la collaborazione tra diversi attori, inclusi governi, imprese, e società civile, possa portare a soluzioni innovative che sono sia scalabili che replicabili. La sinergia tra innovazione sociale e apertura si rivela una via promettente per il futuro, capace di generare cambiamenti significativi e duraturi nella società. Attraverso un esame approfondito della letteratura e l'analisi di casi reali, il documento offre una comprensione integrata e completa dei concetti trattati, evidenziando le interconnessioni tra di essi. L'analisi critica della letteratura ha permesso di identificare le sfide e le opportunità intrinseche a ciascun approccio, mentre i casi reali hanno fornito esempi concreti di come queste teorie possano essere applicate nella pratica, dimostrando l'efficacia e l'efficienza delle soluzioni adottate. Quest'analisi fornisce una visione olistica dell'innovazione applicata ai contesti sociali, dimostrando come l'unione tra innovazione sociale e innovazione aperta possa creare un contesto fertile per lo sviluppo di soluzioni innovative e di impatto. La documentazione dettagliata dei casi studio evidenzia non solo i successi ottenuti, ma anche le lezioni apprese, offrendo preziose indicazioni per future applicazioni di questi concetti.

In definitiva, il lavoro svolto evidenzia l'importanza di adottare un approccio integrato all'innovazione sociale e aperta, suggerendo che questa combinazione può costituire una strategia efficace per affrontare le complesse sfide del nostro tempo in diversi contesti sociali ed economici. L'*Open Social Innovation*, quindi, non è solo un concetto teorico, ma una pratica realizzabile e potente che ha il potenziale di trasformare positivamente la nostra società. L'eccellenza di questo approccio risiede nella sua capacità di mobilitare risorse e competenze da diverse aree, creando soluzioni che sono non solo innovative ma anche sostenibili e inclusive.

BIBLIOGRAFIA

Aagaard, A., & Lindgren, P. (2015). The opportunities and challenges of persuasive technology in creating sustainable innovation and business model innovation. *Wireless Personal Communications*, 81(4), 1511–1529.

Abhari, K., Davidson, E. J., & Xiao, B. (2020). Modeling social product development process, technology, and governance. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(2), 409-422.

Abhari, K., Zarei, M., Parsons, M., & Estell, P. (2023). Open innovation starts from home: The potentials of enterprise social media (ESM) in nurturing employee innovation. *Internet Research*, 33(3), 945-973.

Abu-Tayeh, G., Neumann, O. & Stuermer, M. (2018) Exploring the motives of citizen reporting engagement: self-concern and other-orientation. *Business & Information Systems Engineering*, 60(3), 215–226.

Adamides, E., & Karacapilidis, N. (2020). Information technology for supporting the development and maintenance of open innovation capabilities. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(1), 29–38.

Afuah, A. & Tucci, C. (2012) Crowdsourcing as a solution to distant search. *Academy of Management Review*, 37(3), 355–375.

Ahn, J., Roijackers, N., Fini, R. & Mortara, L. (2019) Leveraging open innovation to improve society: past achievements and future trajectories. *R&D Management*, 49(3), 267–278.

Al-Emran, M., Mezhuyev, V., Kamaludin, A., & Shaalan, K. (2018). The impact of knowledge management processes on information systems: A systematic review. *International Journal of Information Management*, 43, 173 187.

Allal-Chérif, O., & Maira, S. (2011). Collaboration as an anti-crisis solution: The role of the procurement function. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(9), 860–877.

Allal-Chérif, O., Guijarro-Garcia, M., & Ulrich, K. (2022). Fostering sustainable growth in aeronautics: Open social innovation, multifunctional team management, and collaborative governance. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, Article 121269.

Allal-Chérif, O., Guijarro-García, M., Ballester-Miquel, J. C., & Carrilero-Castillo, A. (2021). Being an ethical leader during the apocalypse: Lessons from the walking dead to face the COVID-19 crisis. *Journal of Business Research*, 133, 354–364.

Allal-Chérif, O., Simó'n-Moya, V., & Ballester, A. C. C. (2021). Intelligent purchasing: How artificial intelligence can redefine the purchasing function. *Journal of Business Research*, 124, 69–76.

Allal-Chérif, O., Climent, J. C., & Berenguer, K. J. U. (2023). Born to be sustainable: How to combine strategic disruption, open innovation, and process digitization to create a sustainable business. *Journal of Business Research*, 154, 113379.

Allal-Chérif, O., Guijarro-Garcia, M., & Ulrich, K. (2022). Fostering sustainable growth in aeronautics: Open social innovation, multifunctional team management, and collaborative governance. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121269.

Almirall E., Wareham J. (2008), “Living labs and open innovation: roles and applicability”, *eJ OV: The Electronic Journal for Virtual Organization and Networks*, n. 10, pp. 21-46.

Ansell, C. & Miura, S. (2020) Can the power of platforms be harnessed for governance? *Public Administration*, 98(1), 261–276.

Ayob, N., Teasdale, S., & Fagan, K. (2016). How Social Innovation ‘came to be.’ *Journal of Social Policy*, 45(4), 635–653.

Bag, S. (2017). Role of green procurement in driving sustainable innovation in supplier networks: Some exploratory empirical results. *Jindal Journal of Business Research*, 6 (2), 155–170.

Banerjee, B.; Gibbs, T. Teaching the Innovation Methodology at the Stanford d.School. In *Creating Innovation Leaders*; Banerjee, B., Gibbs, T., Eds.; Springer: Cham, Switzerland, 2016; ISBN 978-3-319-20520-5.

Barão, A., de Vasconcelos, J. B., Rocha, Á., & Pereira, R. (2017). A knowledge management approach to capture organisational learning networks.

Battisti, S. (2019). Digital social entrepreneurs as bridges in public–private partnerships. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10(2), 135-158.

Battisti, S., Agarwal, N., & Brem, A. (2022). Creating new tech entrepreneurs with digital platforms: Meta-organizations for shared value in data-driven retail ecosystems. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121392.

Belz, F. M., & Binder, J. K. (2017). Sustainable entrepreneurship: A convergent process model. *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 1–17.

Benkler, Y. (2002) Coases Penguin, or Linux and the nature of the firm. *The Yale Law Journal*, 112(3), 369.

Bickley, S. J., Macintyre, A., & Torgler, B. (2021). Artificial Intelligence and big data in sustainable entrepreneurship. *Center for Research in Economics, Management and the Arts Working Paper Series*, 2021-11.

Billis, D. (2010). Towards a theory of hybrid organizations. In *Hybrid organizations and the third sector* (pp. 46-69). Palgrave, London.

Blundel, R. K., & Lyon, F. (2015). Towards a ‘long view’: Historical perspectives on the scaling and replication of social ventures. *Journal of Social Entrepreneurship*, 6(1), 80–102.

Bocken, N. M., & Geradts, T. H. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 53(4), Article 101950.

Bodin Ö., Crona B.I. (2009), “The role of social networks in natural resource governance: What relational patterns make a difference?”, *Global Environmental Change*, vol. 19, n. 3, pp. 366-374.

Bogers, M., Chesbrough, H. & Moedas, C. (2018). Open innovation: Research, practices, and policies. *California Management Review*, 60(2), 5-16.

Bogers, M., Foss, N. & Lyngsie, J. (2018) The “human side” of open innovation: the role of employee diversity in firm-level openness. *Research Policy*, 47(1), 218–231.

Bollier, D. (2007). The growth of the commons paradigm. In C. Hess & E. Ostrom (Eds.), *Understanding knowledge as a commons*. Cambridge Massachusetts, MIT Press.

Bompar, L., & Allal-Chérif, O. (2017). The dynamics of trust in buyer/seller cooperation in B2B. *Logistique & Management*, 25(4), 253–265.

Boudreau, K., Lacetera, N. & Lakhani, K. (2011) Incentives and problem uncertainty in innovation contests: an empirical analysis. *Management Science*, 57(5), 843–863.

Bouncken, R. B., Kraus, S., & Martinez-Perez, J. F. (2020). Entrepreneurship of an institutional field: The emergence of coworking spaces for digital business models. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(4), 1465–1481.

Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.

Brazdauskas, M., & Žirnele, L. (2018). Promoting sustainable entrepreneurship in higher education. *The Influence of Scientific Applied Research on the Quality of Modern Studies*, 1(11), 14–22.

Bresciani S., Ferraris A., Santoro G., Nilsen H.R. (2016), “Wine Sector: Companies’ Performance and Green Economy as a Means of Societal Marketing”, *Journal of Promotion Management*, vol. 22, n. 2, pp. 251-267.

Bresciani S., Thrassou A., Vrontis D. (2013), “Change through innovation in family businesses: evidence from an Italian sample”, *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, vol. 9, n. 2, pp. 195-215

Brown T., Wyatt J. (2015), “Design thinking for social innovation”, *Annual Review of Policy Design*, vol. 3, n. 1, pp. 1-10.

Brugmann J., Prahalad C.K. (2007), “Cocreating business’s new social compact”, *Harvard Business Review*, vol. 85, n. 2, pp. 80-90.

Buck, D., Wang, X. A., Hagman, O., & Gustafsson, A. (2015). Comparison of different assembling techniques regarding cost, durability, and ecology-a survey of multi-layer wooden panel assembly load-bearing construction elements. *BioResources*, 10 (4), 8378–8396.

Buell, R.W. & Norton, M.I. (2011) The labor illusion: how operational transparency increases perceived value. *Management Science*, 57(9), 1564–1579.

Buell, R.W., Porter, E. & Norton, M.I. (2021) Surfacing the submerged state: Operational transparency increases trust in and engagement with government. *Manufacturing & Service Operations Management*, 23(4), 781–802.

Busch, C., & Barkema, H. (2022). Planned luck: How incubators can facilitate serendipity for nascent entrepreneurs through fostering network embeddedness. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(4), 884–919.

Butticè, V., Colombo, M. G., Fumagalli, E., & Orsenigo, C. (2019). Green oriented crowdfunding campaigns: Their characteristics and diffusion in different institutional settings. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, 85–97.

Cajaiba-Santana G. (2014), “Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework”, *Technological Forecasting and Social Change*, n. 82, pp. 42-51.

Calabrese, M., La Sala, A., Fuller, R. P., & Laudando, A. (2021). Digital platform ecosystems for sustainable innovation: Toward a new meta-organizational model? *Administrative Sciences*, 11(4), 119.

Calder, B. & Burnkrant, R. (1977) Interpersonal influence on consumer behavior: an attribution theory approach. *Journal of Consumer Research*, 4(1), 29–38.

Calza F., Dezi L., Schiavone F., Simoni M. (2014), “The intellectual capital of business incubators”, *Journal of Intellectual Capital*, vol. 15, n. 4, pp. 597-610.

Carayannis E.G., Campbell D.F. (2009), “‘Mode 3’ and ‘Quadruple Helix’: toward a 21st century fractal innovation ecosystem”, *International Journal of Technology Management*, vol. 46, vol. 3-4, pp. 201-234.

Carayannis E.G., Rakhmatullin R. (2014), “The quadruple/quintuple innovation helixes and smart specialisation strategies for sustainable and inclusive growth in Europe and beyond”, *Journal of the Knowledge Economy*, vol. 5, n. 2, pp. 212-239.

Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. (2009). 'Mode 3' and 'Quadruple Helix': Toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 46(3-4), 201-234.

Carberry, E. J., Bharati, P., Levy, D. L., & Chaudhury, A. (2019). Social movements as catalysts for corporate social innovation: Environmental activism and the adoption of green information systems. *Business & Society*, 58(5), 1083-1127.

Catala, B., Savall, T., & Chaves-Avila, R. (2023). From entrepreneurial and innovation ecosystems to the social economy ecosystem. *Journal of Business Research*, 163, 113932.

Caulier-Grice, J., Davies, A., Patrick, R., & Norman, W. (2012). Defining social innovation. *A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE), European Commission–7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research, 22.*

Chalmers D. (2013), “Social Innovation: An exploration of the barriers faced by innovating organisations in the social economy”, *Local Economy*, vol. 28, n. 1, pp. 17-34.

Chesbrough H., Di Minin A. (2014), “Open social innovation”, in Chesbrough H., Vanhaverbeke W., West J. (eds) *New frontiers in open innovation*, Oxford University Press, Oxford, pp. 169-188.

Chesbrough H.W. (2003), *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Boston.

Chesbrough H.W., Crowther A.K. (2006), “Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries”, *R&D Management*, vol. 36, n. 3, pp. 229-236.

Chesbrough, H. (2004), “Managing open innovation”, *Research-Technology Management*, Vol. 47 No. 1, pp. 23-6.

Chesbrough, H. (2006). Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation. *Open innovation: Researching a new paradigm*, 400, 0-19.

Chesbrough, H. and Schwartz, K. (2007), “Innovating business models with co-development partnerships”, *Research-Technology Management*, Vol. 50 No. 1, pp. 55-9.

Chesbrough, H., & Bogers, M. (2014). Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. *New Frontiers in Open Innovation*. Oxford: Oxford University Press, Forthcoming, 3-28.

Chesbrough, H., & Di Minin, A. (2014). Open social innovation. *New frontiers in open innovation*, 16, 301–315.

Chesbrough, H.W. (2003a), “The era of open innovation”, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 44 No. 3, pp. 35-41.

Chesbrough, H.W. (2003b), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Chesbrough, H.W. (2003c), “The logic of open innovation: managing intellectual property”, *California Management Review*, Vol. 45 No. 3, pp. 33-58.

Chesbrough, H.W. (2006a), “Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation”, in Chesbrough, H.W., Vanhaverbeke, W. and West, J. (Eds), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, Oxford, pp. 1-12.

Chesbrough, H.W. (2006b), “New puzzles and new findings”, in Chesbrough, H.W., Vanhaverbeke, W. and West, J. (Eds), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, Oxford, pp. 15-33.

Chesbrough, H.W. (2007), “Why companies should have open business models”, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 48 No. 2, pp. 22-8.

Chesbrough, H.W., Vanhaverbeke, W. and West, J. (Eds) (2006), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, Oxford.

Chistov, V., Tanwar, S., & Yadav, C. (2021). Sustainable entrepreneurship and innovation. Addressing the grand challenges through radical change and open innovation. *EcoEvoRxiv* preprint.

Choi, S., & Yoo, J. (2022). The impact of technological innovation and strategic CSR on firm value: Implication for social open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(4), 188.

Chopra, M., Singh, S. K., Gupta, A., Aggarwal, K., Gupta, B. B., & Colace, F. (2022). Analysis & prognosis of sustainable development goals using big data-based approach during COVID-19 pandemic. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 1 (2), Article 100012.

Chouinard, Y., & Stanley, V. (2013). *The responsible company: What we've learned from Patagonia's first 40 years*. Patagonia.

Ciasullo, M. V., Troisi, O., Grimaldi, M., & Leone, D. (2020). Multi-level governance for sustainable innovation in smart communities: An ecosystems approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(4), 1167–1195.

Cillo, V., Petruzzelli, A. M., Ardito, L., & Del Giudice, M. (2019). Understanding sustainable innovation: A systematic literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(5), 1012–1025.

Clausen, T., Demircioglu, M. & Alsos, G. (2020) Intensity of innovation in public sector organizations: the role of push and pull factors. *Public Administration*, 98(1), 159–176.

Corrigan, P.W., River, L.P., Lundin, R.K., Wasowski, K.U., Campion, J., Mathisen, J. et al. (2000) Stigmatizing attributions about mental illness. *Journal of Community Psychology*, 28(1), 91–102.

Covin J.G., Slevin D.P. (1998), “Adherence to plans, risk taking, and environment as predictors of firm growth”, *The Journal of High Technology Management Research*, vol. 9, n. 2, pp. 207-237.

Crecente, F., Sarabia, M., & del Val, M. T. (2021a). Climate change policy and entrepreneurial opportunities. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, Article 120446.

Crecente, F., Sarabia, M., & del Val, M. T. (2021b). Sustainable entrepreneurship in the 2030 horizon. *Sustainability*, 13(2), 909.

Dacin M.T., Dacin P.A., Tracey P. (2011), “Social entrepreneurship: A critique and future directions”, *Organization Science*, vol. 22, n. 5, pp. 1203-1213.

Dahlander, L. & Piezunka, H. (2014) Open to suggestions: how organizations elicit suggestions through proactive and reactive attention. *Research Policy*, 43(5), 812–827.

Dahlander, L. and Gann, D. (2007), *How Open is Innovation?* DRUID, Copenhagen.

Dahlander, L., & Gann, D. M. (2010). How open is innovation? *Research Policy*, 39, 699–709.

Dart, R. (2004). Being “business-like” in a nonprofit organization. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(2), 290–310.

Dawson P., Daniel L. (2010), “Understanding social innovation: a provisional framework”, *International Journal of Technology Management*, vol. 51, n. 1, pp. 9-21.

De Fine Licht, J. (2014) Transparency actually: how transparency affects public perceptions of political decision-making.

De Silva, M., Gokhberg, L., Meissner, D., & Russo, M. (2021). Addressing societal challenges through the simultaneous generation of social and business values: A conceptual framework for science-based co-creation. *Technovation*, 104, 102268.

De Silva, M.; Howells, J.; Meyer, M. Innovation Intermediaries and Collaboration: Knowledge-Based Practices Loughborough University Institutional Repository and Internal Value Creation. *Res. Policy* **2018**, 47, 70–87.

De Vries, H., Bekkers, V. & Tummers, L. (2016) Innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 146–166.

Dees, J.G. 2010. Creating large-scale change: Not ‘can’ but ‘how’. Retrieved October 18, 2010

Del Giudice M., Della Peruta M.R. (2013), *Unpacking open innovation: Highlights from a co-evolutionary inquiry*, Springer, New York.

Del Giudice M., Maggioni V. (2014), “Managerial practices and operative directions of knowledge management within inter-firm networks: a global view”, *Journal of Knowledge Management*, vol. 18, n. 5, pp. 841-846.

Dey, P., & Teasdale, S. (2016). The tactical mimicry of social enterprise strategies. *Organization*, 23(4), 485–504.

Dittrich, K. and Duysters, G. (2007), “Networking as a means to strategy change: the case of open innovation in mobile telephony”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 24 No. 6, pp. 510-21.

Dobele, L., Grinberga-Zalite, G., & Kelle, L. (2015). SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT: SCENARIOS FOR PROMOTION OF SOCIAL INNOVATION IN LATVIA. *Journal of Security & Sustainability Issues*, 5(2).

Draghici, A., Baban, C. F., Gogan, M. L., & Ivascu, L. V. (2015). A knowledge management approach for the university-industry collaboration in open innovation. *Procedia Economics and Finance*, 23, 23-32.

Drayton B., Budinich V. (2010), “A new alliance for global change”, *Harvard Business Review*, vol. 88, n. 9, pp. 56-64.

Dubois, A., & Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553–560.

Ebersberger, B., Bloch, C., Herstad, S. J., & Van De Velde, E. L. S. (2012). Open innovation practices and their effect on innovation performance. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 9(06), 1250040.

Elmquist, M., Fredberg, T., & Ollila, S. (2009). Exploring the field of open innovation. *European Journal of Innovation Management*, 12(3), 326-345.

Enkel E., Gassmann O., Chesbrough H. (2009), “Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon”, *R&D Management*, vol. 39, n. 4, pp. 311-316.

Enkel, E. and Gassmann, O. (2007), “Driving open innovation in the front end”, paper presented at the European Academy of Management Meeting, Paris, May 16.

Enkel, E., Kausch, C. and Gassmann, O. (2005), “Managing the risk of customer integration”, *European Management Journal*, Vol. 23 No. 2, pp. 203-13.

Etzkowitz H., Leydesdorff L. (2000), “The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations”, *Research Policy*, vol. 29, n. 2, pp. 109-123.

Eynaud, P., Juan, M., & Mourey, D. (2018). Participatory art as a social practice of commoning to reinvent the right to the City. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29, 621–636.

Ferraris A., Grieco C. (2015), “The role of the innovation catalyst in social innovation-an Italian case study”, *Sinergie Italian Journal of Management*, vol. 33, n. 97, pp. 127-144.

Ferraris A., Santoro G. (2014), “Come dovrebbero essere sviluppati i progetti di social innovation nelle Smart City? Un’analisi Comparativa”, *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, n. 4, pp. 1-15.

Ferraris A., Santoro G., Dezi L. (2017), “How MNC’s subsidiaries may improve their innovative performance? The role of external sources and knowledge management capabilities”, *Journal of Knowledge Management*, vol. 21, n. 3.

Fetterhoff, T.J. and Voelkel, D. (2006), “Managing open innovation in biotechnology”, *Research-Technology Management*, Vol. 49 No. 3, pp. 14-18.

Fleming, L. and Waguespack, D.M. (2007), “Brokerage, boundary spanning, and leadership in open innovation communities”, *Organization Science*, Vol. 18 No. 2, pp. 165-80.

Flick, U. (2004). Triangulation in qualitative research. *A Companion to Qualitative Research*, 3, 178–183.

Fuglsang, L., & Hansen, A. V. (2022). Framing improvements of public innovation in a living lab context: Processual learning, restrained space and democratic engagement. *Research Policy*, 51(1), 104390.

Fuglsang, L., & Hansen, A. V. (2022). Framing improvements of public innovation in a living lab context: Processual learning, restrained space and democratic engagement. *Research Policy*, 51(1), 104390.

Gassmann O., Enkel E. (2004), “Towards a theory of open innovation: three core process archetypes”, R&D Management Conference, Lisbon.

Gegenhuber, T., Mair, J., Lührsen, R., & Thäter, L. (2023). Orchestrating distributed data governance in open social innovation. *Information and Organization*, 33(1), 100453.

Ghosh, S. (2007). How to build a commons. In C. Hess & E. Ostrom (Eds.), *Understanding knowledge as a commons* (pp. 209–246). MIT Press, Cambridge.

Gil-Garcia, J., Dawes, S. & Pardo, T. (2018) Digital government and public management research: finding the crossroads. *Public Management Review*, 20(5), 633–646.

Granstrand, O., & Holgersson, M. (2020). Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition. *Technovation*, 90, 102098.

Grimmelikhuijsen, S., Herkes, F., Leistikow, I., Verkroost, J., de Vries, F. & Zijlstra, W. (2021) Can decision transparency increase citizen trust in regulatory agencies? Evidence from a representative survey experiment. *Regulation & Governance*, 15(1), 17–31.

Gumulya, D., Purba, J., Hariandja, E., & Pramono, R. (2022). The Emergence of Innovation Capability During Firms' Early Stage: Cases from Indonesian Creative Social Enterprise. *International Journal of Sustainable Development & Planning*, 17(7).

Hagedoorn, J., Haugh, H., Robson, P., & Sugar, K. (2023). Social innovation, goal orientation, and openness: Insights from social enterprise hybrids. *Small Business Economics*, 60(1), 173-198.

Hansson, K., Belkacem, K., & Ekenberg, L. (2015) Open government and democracy: A research review. *Social Science Computer Review*, 33(5), 540–555.

Harrison, S. & Johnson, P. (2019) Challenges in the adoption of crisis crowdsourcing and social media in Canadian emergency management. *Government Information Quarterly*, 36(3), 501–509.

Harvey, P., Madison, K., Martinko, M., Crook, T. & Crook, T. (2014) Attribution theory in the organizational sciences: the road traveled and the path ahead. *Academy of Management Perspectives*, 28(2), 128–146.

Heider, F. (1958) *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.

Hockerts K. (2006), “Entrepreneurial opportunity in social purpose business ventures”, in *Social entrepreneurship* (pp. 142-154), Palgrave Macmillan UK.

Holmes S., Smart P. (2009), “Exploring open innovation practice in firm-nonprofit engagements: a corporate social responsibility perspective”, *R&D Management*, vol. 39, n. 4, pp. 394-409.

Howaldt J., Schwarz M. (2010), SI: “Concepts, research fields and international trends”, Report of ESF, EU, and Aachen University, Dortmund.

Howaldt, J. and Schwarz, M. 2010. Soziale Innovation – Konzepte, Forschungsfelder und – perspektiven. Soziale Innovation, 2, 87–108.

Howe, J. (2008) Crowdsourcing: how the power of the crowd is driving the future of business. New York: Random House Business Books.

Huizingh E.K. (2011), “Open innovation: State of the art and future perspectives”, Technovation, vol. 31.

Jacobides, M.G. and Billinger, S. (2006), “Designing the boundaries of the firm: from ‘make, buy, or ally’ to the dynamic benefits of vertical architecture”, Organization Science, Vol. 17 No. 2, pp. 249-61.

Kohler, T. & Chesbrough, H. (2019) From collaborative community to competitive market: the quest to build a crowdsourcing platform for social innovation. R&D Management, 49(3), 356–368.

Kowalski, R., Esteve, M. & Mikhaylov, S. (2020) Improving public services by mining citizen feedback: an application of natural language processing. Public Administration, 98(4), 1011–1026.

Kramer, M. R., & Porter, M. (2011). *Creating shared value* (Vol. 17). Boston, MA, USA: FSG.

Lam, A. (2000). Tacit Knowledge, organizational learning and societal institutions. Organization Studies, 21(3), 487–513. Link, A. N., & Siegel, D. S. (2007). Innovation, entrepreneurship and technological change. Oxford University Press. Voluntas (2023) 34:799–812.

Laursen, K. and Salter, A. (2006), “Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms”, Strategic Management Journal, Vol. 27 No. 2, pp. 131-50.

Lember, V., Brandsen, T. & Tönurist, P. (2019) The potential impacts of digital technologies on co-production and co-creation. *Public Management Review*, 21(11), 1665–1686.

Liao, Y. (2018) Toward a pragmatic model of public responsiveness: implications for enhancing public administrators' responsiveness to citizen demands. *International Journal of Public Administration*, 41(2), 159–169.

Lichtenthaler, U. (2007a), “The drivers of technology licensing: an industry comparison”, *California Management Review*, Vol. 49 No. 4, pp. 67-89.

Lichtenthaler, U. (2007b), “Hierarchical strategies and strategic fit in the keep-or-sell decision”, *Management Decision*, Vol. 45 No. 3, pp. 340-59.

Lichtenthaler, U. and Ernst, H. (2006), “Attitudes to externally organising knowledge management tasks: a review, reconsideration and extension of the NIH syndrome”, *R & D Management*, Vol. 36 No. 4, pp. 367-86.

Lima, E., & Nelson, R. (2021). Social innovation, social bricolage, and brokerage after a disaster in Córrego d’Antas. *Revista de Administração Pública*, 55, 594-624.

Liu, H.K. (2017a) Crowdsourcing government: lessons from multiple disciplines. *Public Administration Review*, 77(5), 656–667.

Liu, H.K. (2017b) Exploring online engagement in public policy consultation: the crowd or the few? *Australian Journal of Public Administration*, 76(1), 33–47.

Lorne, C. (2020). The limits to openness: Co-working, design and social innovation in the neoliberal city. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 52(4), 747-765.

Lukensmeyer, C. & Torres, L. (2008) Citizensourcing: citizen participation in a networked nation. In: E. Bergrud & K. Yang (Eds.), *Civic Engagement in a Network Society*. Charlotte, NC: Information Age Publishing, pp. 207–233.

Lüttgens, D., Pollok, P., Antons, D. & Piller, F. (2014) Wisdom of the crowd and capabilities of a few: internal success factors of crowdsourcing for innovation. *Journal of Business Economics*, 84(3), 339–374.

Maino, F. (2017). Secondo welfare e innovazione sociale in Europa: alla ricerca di un nesso. *Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia*, 19-42.

Mazzei, M. (2017). Understanding difference: The importance of ‘place’ in the shaping of local social economies. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28, 2763–2784.

Mazzei, M., Teasdale, S., Calo`, F., & Roy, M. J. (2019). Co- production and the third sector. *Public Management Review*, 22(9), 1265–1283.

Meijer, A. (2009) Understanding modern transparency. *International Review of Administrative Sciences*, 75(2), 255–269. Mergel, I. (2015) Opening government: Designing open innovation processes to collaborate with external problem solvers. *Social Science Computer Review*, 33(5), 599–612.

Mergel, I. & Desouza, K.C. (2013) Implementing open innovation in the public sector: the case of challenge.Gov. *Public Administration Review*, 73(6), 882–890.

Mergel, I., Rethemeyer, R. & Isett, K. (2016) Big data in public affairs. *Public Administration Review*, 76(6), 928–937.

Montgomery, T. (2016). Are social innovation paradigms incommensurable? *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27, 1979–2000.

Moon, M.J. (2018) Evolution of co-production in the information age: crowdsourcing as a model of web-based co- production in Korea. *Policy and Society*, 37(3), 294–309.

Moulaert, F., & Van Dyck, B. (2014). Framing social innovation research: a Sociology of Knowledge (SoK) Perspective. In *International handbook on social innovation* (pp. 466-479).

Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E., & Gonzalez, S. (2010). Social innovation and community development. *Concepts, Theories and Challenges, w: Can neighbourhoods save the city*.

Mulgan, G. (2006). The process of social innovation.

Mulgan, R. (2000) ‘Accountability’: an ever-expanding concept? *Public Administration*, 78(3), 555–573.

Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation* (Vol. 24). London: Nesta.

Murray, R., Mulgan, G., & Caulier-Grice, J. (2008). How to Innovate: The tools for social innovation. Retrieved April, 28, 2012.

Nam, T. (2012) Suggesting frameworks of citizen-sourcing via government 2.0. *Government Information Quarterly*, 29(1), 12–20.

Norris, S., Hagenbeck, J., & Schaltegger, S. (2021). Linking sustainable business models and supply chains—Toward an integrated value creation framework. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 3960–3974.

O'Brien, D., Offenhuber, D., Baldwin-Philippi, J., Sands, M. & Gordon, E. (2017) Uncharted territoriality in coproduction: the motivations for 311 reporting. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27(2), 320–335.

O'Connor, C. H., & Baker, R. (2017). Working with and for social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 14(2), 180–193.

O'Rourke, D., & Strand, R. (2017). Patagonia: Driving sustainable innovation by embracing tensions. *California Management Review*, 60(1), 102–125.

Obschonka, M., & Audretsch, D. B. (2020). Artificial intelligence and big data in entrepreneurship: A new era has begun. *Small Business Economics*, 55(3), 529–539.

Olaisen, J., & Revang, O. (2017). The dynamics of intellectual property rights for trust, knowledge sharing and innovation in project teams. *International Journal of Information Management*, 37(6), 583-589.

Osorno-Hinojosa, R., Koria, M., & del Carmen Ramírez-Vázquez, D. (2022). Open innovation with value co-creation from university–industry collaboration. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 32.

Pankov, S., Schneckenberg, D., & Velamuri, V. K. (2021). Advocating sustainability in entrepreneurial ecosystems: Micro-level practices of sharing ventures. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, Article 120654.

Pankov, S., Schneckenberg, D., & Velamuri, V. K. (2021). Advocating sustainability in entrepreneurial ecosystems: Micro-level practices of sharing ventures. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, Article 120654.

Parida, V., & Wincent, J. (2019). Why and how to compete through sustainability: A review and outline of trends influencing firm and network-level transformation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(1), 1–19.

Parrish, B., & Foxon, T. (2009). Sustainability entrepreneurship and equitable transitions to a low-carbon economy. *Greener Management International*, 55, 47–62.

Paskaleva, K., & Cooper, I. (2018). Open innovation and the evaluation of internet-enabled public services in smart cities. *Technovation*, 78, 4-14.

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods* (4th ed.). Sage Publications.

Pech, R. J. (2009). *Entrepreneurial Courage*. Pearson/SprintPrint: Audacity and Genius.

Pedersen, K. (2020) What can open innovation be used for and how does it create value? *Government Information Quarterly*, 37(2), 101459.

Peeters, R., Gofen, A. & Meza, O. (2020) Gaming the system: responses to dissatisfaction with public services beyond exit and voice. *Public Administration*, 98(4), 824–839.

Perkmann, M.; Tartari, V.; McKelvey, M.; Autio, E.; Broström, A.; D’Este, P.; Fini, R.; Geuna, A.; Grimaldi, R.; Hughes, A.; et al. Academic Engagement and Commercialisation: A Review of the Literature on University–Industry Relations. *Res. Policy* **2013**, 42, 423–442.

Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34-43.

Piezunka, H. & Dahlander, L. (2015) Distant search, narrow attention: how crowding alters organizations' filtering of suggestions in crowdsourcing. *Academy of Management Journal*, 58(3), 856–880.

Piezunka, H. & Dahlander, L. (2019) Idea rejected, tie formed: organizations' feedback on crowdsourced ideas. *Academy of Management Journal*, 62(2), 503–530.

Piller, F.T. and Walcher, D. (2006), “Toolkits for idea competitions: a novel method to integrate users in new product development”, *R & D Management*, Vol. 36 No. 3, pp. 307-18.

Popadiuk, S., & Choo, C. W. (2006). Innovation and knowledge creation. *International Journal of Information Management.*, 26, 302–312.

Porter, C. E., & Donthu, N. (2008). Cultivating trust and harvesting value in virtual communities. *Management Science*, 54(1), 113-128.

Potluri, S., & Phani, B. V. (2021). Green Entrepreneurship: A Disruptive Mitigation Strategy for Climate Change. In M. Lackner, B. Sajjadi, & W. Y. Chen (Eds.), *Handbook of Climate Change Mitigation and Adaptation (1–33)*. New York, NY: Springer.

Purba, J. T., Gumulya, D., Hariandja, E., & Pramono, R. (2023). Valuable, Rare, Inimitable, Non-Substitutable of Resources in Building Innovation Capability for Sustainable Development: Evidence from Creative Social Enterprises. *International Journal of Sustainable Development & Planning*, 18(2).

Ramos-González, M., Rubio-Andrés, M., & Sastre-Castillo, M.A'. (2017). Building corporate reputation through sustainable entrepreneurship: The mediating effect of ethical behavior. *Sustainability*, 9(9), 1663.

Randhawa, K., Josserand, E., Schweitzer, J. & Logue, D. (2017) Knowledge collaboration between organizations and online communities: the role of open innovation intermediaries. *Journal of Knowledge Management*, 12(6), 1293–1318. Randhawa, K., Wilden, R. & Gudergan, S. (2018) Open service innovation: the role of intermediary capabilities. *Journal of Product Innovation Management*, 35(5), 808–838.

Randhawa, K., Wilden, R. & Hohberger, J. (2016). A bibliometric review of open innovation: Setting a research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 33(6), 750-772.

Randhawa, K., Wilden, R. & West, J. (2019) Crowdsourcing without profit: the role of the seeker in open social innovation. *R&D Management*, 49(3), 298–317.

Rarick, C. A., & Feldman, L. S. (2008). Patagonia: Climbing to new highs with a smaller carbon footprint. *Journal of the International Academy for Case Studies*, 14(7), 121–124.

Rattalino, F. (2018). Circular advantage anyone? Sustainability-driven innovation and circularity at Patagonia, Inc. *Thunderbird International Business Review*, 60(5), 747–755.

Rauter, R., Perl-Vorbach, E., & Baumgartner, R. J. (2017). Is open innovation supporting sustainable innovation? Findings based on a systematic, explorative analysis of existing literature. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 11 (2–3), 249–270.

Ribeiro-Navarrete, S., Botella-Carrubi, D., Palacios-Marqu es, D., & Orero-Blat, M. (2021). The effect of digitalization on business performance: An applied study of KIBS. *Journal of Business Research*, 126, 319–326.

Robinson, D. (2017) Commentary: grounds for optimism about grounds for optimism: new digital metrics for government responsiveness. *Public Administration Review*, 77(3), 352–353.

Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.

Roomi, M. A., Saiz-Alvarez, J. M., & Coduras, A. (2021). Measuring sustainable entrepreneurship and eco-innovation: A methodological proposal for the global entrepreneurship monitor (GEM). *Sustainability*, 13(7), 4056.

Roper, S., & Tapinos, E. (2016). Taking risks in the face of uncertainty: An exploratory analysis of green innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 112, 357–363.

Roszkowska-Menkes, M. T. (2018). Integrating strategic CSR and open innovation. Towards a conceptual framework. *Social Responsibility Journal*, 14(4), 950-966.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations*. Sage Publications.

Roux, D. J., Rogers, K. H., Biggs, H., Ashton, P. J., & Sergeant, A. (2006). Bridging the science-management divide: Moving from unidirectional knowledge transfer to knowledge interfacing and sharing. *Ecology and Society*, 11(1), 4.

Salder, J. (2022). Embeddedness, values and entrepreneur decision-making: Evidence from the creative industries. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 1–11.

Sancino, A., Scognamiglio, F., Corvo, L., Imperiale, F., & Pasi, G. (2024). Institutionalizing experimental places for inclusive social innovation: From utopias to heterotopias. *Voluntas: international journal of voluntary and nonprofit organizations*, 35(2), 240-252.

Santoro, G., Ferraris, A., & Vrontis, D. (2018). Open social innovation: towards a refined definition looking to actors and processes. *Sinergie Italian Journal of Management*, 36(Jan-Apr).

Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. *Business strategy and the environment*, 20(4), 222–237.

Schlange, L. E. (2009). Stakeholder identification in sustainability entrepreneurship. *Greener Management International*, 55, 13–32.

Schmidpeter, R., & Bungard, P. (2022). Future of work and sustainable business models: How sustainable entrepreneurship can create added value. In J. Talapatra, N. Mitra, & R.

Schmidpeter (Eds.), *Emerging economic models for sustainable businesses* (pp. 145–153). Singapore: Springer.

Schmidhuber, L., Hilgers, D., & Randhawa, K. (2022). Public crowdsourcing: Analyzing the role of government feedback on civic digital platforms. *Public Administration*, 100(4), 960-977.

Schmidhuber, L., Piller, F., Bogers, M. & Hilgers, D. (2019) Citizen participation in public administration: investigating open government for social innovation. *R&D Management*, 49(3), 343–355.

Schröer, A. (2021, March). Social innovation in education and social service organizations. Challenges, actors, and approaches to foster social innovation. In *Frontiers in Education* (Vol. 5, p. 555624). Frontiers Media SA.

Shin, D., Woodwark, M. J., Konrad, A. M., & Jung, Y. (2022). Innovation strategy, voice practices, employee voice participation, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 147, 392–402.

Shybalkina, I. (2021) Toward a positive theory of public participation in government: variations in New York city's participatory budgeting. *Public Administration*.

Sieg, J., Wallin, M. & Von Krogh, G. (2010) Managerial challenges in open innovation: a study of innovation intermediation in the chemical industry. *R&D Management*, 40(3), 281–291.

Simard, C. and West, J. (2006), “Knowledge networks and the geographic locus of innovation”, in Chesbrough, H.W., Vanhaverbeke, W. and West, J. (Eds), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, Oxford, pp. 220-40.

Simmons, R. & Brennan, C. (2017) User voice and complaints as drivers of innovation in public services. *Public Management Review*, 19(8), 1085–1104.

Sinapi, C. (2020). Cultural and creative entrepreneurship: Towards a paradigmatic proposal? *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 40(2), 171–191.

Sjoberg, F., Mellon, J. & Peixoto, T. (2017) The effect of bureaucratic responsiveness on citizen participation. *Public Administration Review*, 77(3), 340–351.

Spence, M., Gherib, J. B. B., & Biwol' e, V. O. (2011). Sustainable entrepreneurship: Is entrepreneurial will enough? A north–south comparison. *Journal of business ethics*, 99 (3), 335–367.

Stebbins, R. A. (2001). *Exploratory research in the social sciences* (Vol. 48). Sage.

Stopford, J. M., & Baden-Fuller, C. W. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic management journal*, 15(7), 521-536.

Subramaniam, P. L., Iranmanesh, M., Kumar, K. M., & Foroughi, B. (2019). The impact of multinational corporations' socially responsible supplier development practices on their corporate reputation and financial performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 50(1), 3–25.

Swanson, S. & Kelley, S. (2001) Service recovery attributions and word-of-mouth intentions. *European Journal of Marketing*, 35(1/2), 194–211.

Taeihagh, A. (2017) Crowdsourcing: a new tool for policy-making? *Policy Sciences*, 50(4), 629-647.

Tao, J. and Magnotta, V. (2006), “How air products and chemicals ‘identifies and accelerates’”,

Thelken, H. N., & de Jong, G. (2020). The impact of values and future orientation on intention formation within sustainable entrepreneurship. *Journal of Cleaner Production*, 266, Article 122052.

Thomas, J. (2013) Citizen, customer, partner: rethinking the place of the public in public management. *Public Administration Review*, 73(6), 786–796.

Thornhill, J. (2018) Prizes are a powerful spur to innovation and breakthroughs. *Financial Times*.

Titscher, S., Meyer, M., Wodak, R. & Vetter, E. (2000) *Methods of Text and Discourse Analysis: In Search of Meaning*. London: Sage. Von Hippel, E. (2005) Democratizing innovation: the evolving phenomenon of user innovation. *Journal für Betriebswirtschaft*, 55(1), 63–78.

Trantopoulos, K., von Krogh, G., Wallin, M. W., & Woerter, M. (2017). External knowledge and information technology: Implications for process innovation performance. *MIS quarterly*, 41(1), 287–300.

Trott, P., Duin, P. V. D., & Hartmann, D. (2013). Users as innovators? Exploring the limitations of user-driven innovation. *Prometheus*, 31(2), 125-138.

Tuckerman, L., Roberts, J., & Whittam, G. (2023). A spectrum of open social innovation within social enterprise. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 34(4), 799-812.

Urbaniec, M. (2018). Sustainable entrepreneurship: Innovation-related activities in European enterprises. *Polish Journal of Environmental Studies*, 27(4), 1773–1779.

Van den Broeck, P., & Van Dyck, B. (2013, July). Social innovation: a territorial process. In EMES International Research Conference, Location: Liège Belgium.

Vasin, S. M., Gamidullaeva, L. A., & Rostovskaya, T. K. (2017). The challenge of social innovation: Approaches and key mechanisms of development.

Vasin, S.M., Gamidullaeva, L.A. 2015. Development a Basic Model of the Innovation System. *Review of European Studies*, 7(11), 175-183.

Vasin, S.M., Gamidullaeva, L.A. 2015. Innovation potential of modernization of the Volga Federal District Economy. *Theoretical and Applied Economics*, 3(3), 16–42.

Vasin, S.M., Gamidullaeva, L.A. 2015. Methodical approach and tools to improve the efficiency of managing of the innovation potential in the context of economic globalization. *Review of European Studies*, 7(3), 124-139.

Von Hippel, E. (1986). Lead users. *Management Science*, 32(7), 791–806.

Von Hippel, E. (2005) *Democratizing Innovation*, MIT Press, Boston.

Von Hippel, E. (2010). Comment on ‘is open innovation a field of study or a communication barrier to theory development? *Technovation*, 30, 555.

Wang, L., Xu, Y., Lee, H., & Li, A. (2022). Preferred product attributes for sustainable outdoor apparel: A conjoint analysis approach. *Sustainable Production and Consumption*, 29(January), 657–671.

Wang, X., Xu, Z., Qin, Y., & Skare, M. (2021). Service networks for sustainable business: A dynamic evolution analysis over half a century. *Journal of Business Research*, 136, 543–557.

Wascher, E., Hebel, F., Schrot, K., & Schultze, J. (2018).

Weiner, B. (1980) A cognitive (attribution)-emotion-action model of motivated behavior: an analysis of judgments of help giving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(2), 186–200.

Weiner, B. (1985) An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92(4), 548–573.

Wemmer, F., & Koenigstorfer, J. (2016). Open innovation in nonprofit sports clubs. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27, 1923–1949.

West, J. (2003). How open is open enough? *Research Policy*, 32(7), 1259–1285.

West, J. and Gallagher, S. (2006), “Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software”, *R & D Management*, Vol. 36 No. 3, pp. 319-31.

West, J., Vanhaverbeke, W. and Chesbrough, H.W. (2006), “Open innovation: a research agenda”, in Chesbrough, H.W., Vanhaverbeke, W. and West, J. (Eds), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, Oxford, pp. 285-307.

White, K., Habib, R., & Hardisty, D. J. (2019). How to SHIFT consumer behaviors to be more sustainable: A literature review and guiding framework. *Journal of Marketing*, 83(3), 22–49.

Wikhamn, B. R. (2013). Two different perspectives on open innovation—libre versus control. *Creativity and Innovation Management*, 22, 375–389.

Wilden, R. & Gudergan, S. (2018) Open service innovation: the role of intermediary capabilities. *Journal of Product Innovation Management*, 35(5), 808–838.

Willner, P. & Smith, M. (2008) Can attribution theory explain carers' propensity to help men with intellectual disabilities who display inappropriate sexual behaviour? *Journal of Intellectual Disability Research*, 52(1), 79–88.

Yildirim, E., AR, I. M., Dabi'c, M., Baki, B., & Peker, I. (2022). A multi-stage decision making model for determining a suitable innovation structure using an open innovation approach. *Journal of Business Research*, 147, 379-391.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (6th ed.). Sage.

Zhao, T., Koo, J. M., & Lee, M. J. (2022). How firms can improve sustainable performance on belt and Road initiative. *Sustainability*, 14(21), 14090.

SITOGRAFIA

<https://access.clarivate.com/login?app=wos&alternative=true&shibShireURL=https:%2F%2Fwww.webofknowledge.com%2F%3Fauth%3DShibboleth&shibReturnURL=https:%2F%2Fwww.webofknowledge.com%2F&roaming=true>

<https://cordis.europa.eu/project/id/688192>

<https://journalranking.org>

<https://ojs.sijm.it/index.php/sinergie/article/view/135>

<https://www.cabiria.net/blog/arte/teoria-6-cappelli/>

<https://www.challenge.gov>

<https://www.ft.com/content/3405a512-5cbb-11e1-8f1f-00144feabdc0>

<https://www.gov.uk/government/publications/community-interest-companies-how-to-form-a-cic/community-interest-companies-guidance-chapters>

<https://www.ilsole24ore.com>

<https://www.metodologiedidattiche.it/tinkering/>

<https://www.scopus.com/search/form.uri?display=basic#basic>

<https://www.treccani.it>

https://www.um.edu.mt/library/oar/bitstream/123456789/29261/1/The_Challenge_of_Social_Innovation_Approaches_and_Key_Mechanisms_of_Development_2017.pdf