

SOCIAL INNOVATION STRATEGIES AND THE ACTIVATION OF TERRITORIAL
INTANGIBLE ASSETS. THE CASE OF COMMUNITY-BASED LIVING LABS

Francesca Silvia ROTA¹

ABSTRACT

Il contributo sonda alcune principali potenzialità (e limiti) nell'adozione, da parte delle imprese così come degli attori territoriali, di strategie di *social innovation* quale mezzo per generare innovazioni che rispondano alle esigenze emergenti della società e, nello stesso tempo, creino valore dagli asset intangibili presenti nel territorio. L'ipotesi sostenuta nel lavoro è che, a certe condizioni, esperienze di social innovation possano essere implementate non solo per la valorizzazione del capitale umano, organizzativo e relazionale esistente al livello della singola impresa – la cui misurazione e gestione è tipicamente materia di studio dei *management studies* –, ma anche per l'attivazione di quel particolare tipo di risorse intangibili che, essendo l'esito di processi collettivi stratificatisi nel tempo, costituiscono il patrimonio condiviso di una collettività allargata – le cui dinamiche e i cui processi auto-organizzativi sono invece oggetto dei *regional studies*.

Parole chiave: social innovation, civil society, Living Labs, intangible assets

¹ DIGEP (Dipartimento di Ingegneria Gestionale e della Produzione) del Politecnico di Torino. Viale Mattioli 39, 10125, Torino. Mailto: francesca.rota@polito.it

1. INTRODUZIONE: UN NUOVO PARADIGMA INNOVATIVO? ²

Nell'approfondire la relazione tra imprese, territori e innovazione, un approccio che di recente ha riscosso molta attenzione è quello dell'innovazione sociale o *social innovation*. Da un lato, sono sempre più numerose le imprese – grandi ma anche piccole, manifatturiere e di servizio, tradizionali e high-tech – che adottano obiettivi di social innovation all'interno della strategia aziendale. Dall'altro lato, un numero crescente di istituzioni e enti di governo del territorio ha fatto della social innovation un ambito specifico di azione politica (Gallouj e Djellal, 2011; Lundström e Zhou, 2011).

Di qui il sempre maggiore interesse di manager e policy maker per l'identificazione delle componenti di questo tipo di innovazione e dei meccanismi della sua attivazione (The Young Foundation, 2012a, 2012c).

In termini molto generali, alla base dell'approccio della social innovation vi è l'idea che, sempre più di frequente, l'innovazione che oggi arriva al successo sia quella capace di coinvolgere *tutte* le componenti della società, non soltanto pochi soggetti selezionati, quali le imprese (in genere, manifatturiere e *profit*) e le istituzioni della ricerca (università, centri di ricerca, incubatori, agenzie di trasferimento tecnologico ecc.). Ai fini dell'innovazione sociale, i membri della società *civile*, in particolare, diventano protagonisti attivi del processo innovativo (Murray, Caulier-Grice e Mulgan, 2010).

Poiché questa visione impone il ripensamento di molte pratiche comunemente intraprese per incentivare l'innovazione, diversi osservatori ipotizzano che ci si trovi innanzi a un **nuovo paradigma innovativo**. Tra questi, Lundström e Zhou (2011) e i ricercatori della Young Foundation (2012a) insistono sulla valenza paradigmatica della social innovation. Pol e Ville la definiscono «a critical type of innovation» (2009: 879). Goldsmith e altri ne enfatizzano la capacità di attivare forme inedite di interazione tra innovatori e contesti locali (2010).

Coerentemente con questa interpretazione, l'innovazione sociale identifica un “nuovo” ambito di innovazione, che si affianca a quelli – già ben noti e studiati – dell'innovazione tecnologica, organizzativa e della pubblica amministrazione. Ciò nondimeno, il dibattito su questo punto è piuttosto vivace e alimentato da interpretazioni contrastanti. In primo luogo, perché, trattandosi di un campo di studi emergente, non ancora codificato³, non esiste una definizione univoca di social innovation (The Young Foundation, 2012a). Negli stessi documenti europei, per esempio, la social innovation è alternativamente descritta come una “piattaforma” per l'identificazione delle specializzazioni intelligenti dei territori (cfr. Foray et al., 2012) o come ambito di riflessione politica trasversale rispetto a più obiettivi e aree di intervento (cfr. Horizon2020).

² Una versione modificata di questo contributo (che è in fase di bozza) è in pubblicazione in un volume del Sole 24Ore a cura di Lazzarini, Montrucchio e Giammarco (cfr. Rota, 2013).

³ Cfr. sito del progetto Tepsie (www.tepsie.eu).

In secondo luogo, perché il concetto di social innovation è spesso oggetto di declinazioni tecnicistiche – come quando è associato *tout court* all’impiego di Internet e dei social media (Furlani e Lutman, 2012) o all’ingresso in mercati a finalità sociale (The Young Foundation, 2012b) – e opportunistiche – per l’accesso a investimenti e finanziamenti pubblici – che non permettono di coglierne i caratteri salienti.

In terzo luogo, perché approcci tesi a valorizzare la dimensione sociale dell’innovazione non costituiscono una novità nelle strategie delle imprese (Uzzi, 1997; Kanter, 1999): come osservano Pol e Ville (2009) è dagli anni Novanta (in concomitanza con il diffondersi di un approccio sistemico e relazionale all’innovazione) che il successo delle imprese è associato all’adozione di strategie innovative di tipo *diffuso*, basate sul coinvolgimento di più tipologie di attori e conoscenze. In pratica, nell’approccio della social innovation si ritrovano molte delle concettualizzazioni dell’*open innovation*, secondo cui nella contemporanea economia globalizzata i flussi di informazioni e conoscenze sono così diffusi, pervasivi e distribuiti da sfuggire a qualsiasi tentativo di controllo interno da parte delle aziende (Chesbrough, Vanhaverbeke e West, 2008).

Accade così che diversi analisti considerino la social innovation un concetto «simulacro» (Roth, 2009), molto utilizzato anche se vago, inconsistente, poco innovativo, e spesso adottato nelle politiche più per effetto di una moda passeggera che per un’adesione convinta all’approccio dell’innovazione sociale.

Di qui, la necessità di un maggiore approfondimento delle potenzialità e dei limiti della social innovation sia come ‘nuovo’ paradigma interpretativo, sia come strategia per la generazione, entro processi di tipo economico, di nuove idee, prodotti/servizi e processi. Senza questo approfondimento il rischio è quello di una adesione superficiale e dogmatica, che poco o nulla aggiunge a quanto già sperimentato in passato. A questo riguardo, nel paragrafo che segue si approfondisce la visione della social innovation veicolata dalle istituzioni comunitarie in quanto: mezzo principale di diffusione della retorica della social innovation tra le economie europee e banco di prova privilegiato per verificarne le potenzialità teoriche e pratiche.

2. LA SOCIAL INNOVATION NELLA VISIONE COMUNITARIA

Nelle politiche dell’Unione europea (Ue), la social innovation è menzionata sia come componente della strategia per un’Europa più intelligente, sostenibile e inclusiva, sia come strumento per rispondere alle drammatiche *sfide sociali* interne all’Unione (cfr. i documenti *Europe2020* e *Horizon2020*). In questa visione⁴, pratiche di social innovation sono presentate come strumenti utili a: i) tradurre in domanda di innovazione i bisogni insoddisfatti delle

⁴ Per una trattazione approfondita dei presupposti teorici, empirici e politici della social innovation in Europa si rimanda ai materiali del progetto Tepsie (www.tepsie.eu).

popolazioni europee; ii) incentivare le imprese e i sistemi produttivi a sviluppare, insieme con gli utenti finali, le innovazioni che rispondono a questi bisogni.

La politica europea promuove così una visione dell'innovazione basata sia sull'ampliamento delle sfere ritenute importanti per il processo innovativo; sia sul riconoscimento della necessità di un pieno coinvolgimento della società civile nell'ideazione, generazione e distribuzione di nuovi prodotti e servizi.

In questo senso, sono evidenti i legami tra la visione della social innovation e alcune interpretazioni sistemiche degli anni 90, in base alle quali il processo innovativo era l'esito del concorrere di più tipologie di attori (afferenti alle sfere dell'università, industria e governo; cfr. il modello della *tripla elica* descritto da Leydesdorff e Etzkowitz, 1998) e relazioni/funzioni cognitive (finalizzate alla generazione, utilizzo o supporto delle nuove conoscenze; cfr. il modello dei sistemi di innovazione descritto, tra gli altri, da: Autio, 1998; Charles, 2005; Rota, 2005; Tödtling e Trippl, 2004). Legami sono anche presenti con il modello dei distretti industriali e dei *milieux innovateurs*, secondo i quali l'innovazione è facilitata da varie forme di prossimità, che si sviluppano entro la sfera sociale, culturale e istituzionale locale (Crevoiser e Maillat, 1991).

La declinazione della social innovation proposta a livello europeo, però, presenta anche alcuni elementi di novità (Pol e Ville, 2009).

Innanzitutto, porta alle estreme conseguenze la concezione dell'innovazione come: i) *prodotto sociale*, esito di relazioni di tipo sociale; ii) *strumento per il conseguimento di obiettivi e finalità di tipo sociale*. Quindi, propone una visione maggiormente inclusiva del processo innovativo, che considera anche gli apporti provenienti dai cittadini "comuni", dalle associazioni culturali e dalle imprese no profit o del terzo settore.

In particolare, ai fini del presente lavoro, è interessante l'attenzione che l'approccio della social innovation dedica alle relazioni sociali e alla società civile come ambito privilegiato di produzione (e riproduzione) di un ricco capitale di asset intangibili da cui l'impresa attinge per innovare (Bathelt, Malmberg e Maskell, 2004; Lazzarini, 2010).

Ma la visione europea è a sua volta l'esito di più contributi e visioni, non sempre coerenti tra di loro. Da una prima ricostruzione della letteratura, si colgono elementi riconducibili ad almeno tre diversi paradigmi dell'innovazione sociale:

- Innovazione *dalla* società. Alla base di questo paradigma vi è il riconoscimento del protagonismo della società nel suo complesso (incluso il terzo settore e i settori di pubblica utilità come sanità, istruzione, volontariato) nella generazione delle innovazioni;
- Innovazione *per la* società. Innovazione come esito di un processo teso a risolvere problemi sociali di tipo generale e soddisfare le specifiche istanze della società locale;
- Innovazione *nella* società. L'innovazione come esito di processi che non possono essere confinati entro l'impresa, ma pervadono in modo diffuso tutto il sistema di attori e

relazioni di cui l'impresa fa parte: imprese, enti, istituzioni pubbliche e private, società civile.

La sfida è allora quella di portare questi tre modelli (*nella, per la, dalla* società) ad una sintesi efficace, che apra la strada a nuove sperimentazioni, praticabili sia dal punto di vista delle imprese sia dal punto di vista degli enti territoriali (Pol e Ville, 2009).

3. OPPORTUNITÀ E LIMITI DELLA SOCIAL INNOVATION

3.1. Il punto di vista delle imprese

Da parte delle imprese, prospettive positive nel ricorso a strategie di social innovation si colgono soprattutto con riferimento alla possibilità di ottenere migliori performance e risultati durevoli nel tempo, stabilendo altresì proficue relazioni di fiducia, conoscenza, reputazione con il mercato locale (Mulgan, 2006). Come sottolineato da Kanter (1999), la partecipazione dell'impresa entro una strategia di social innovation, oltre a consentire l'individuazione e lo sviluppo di nuovi mercati, facilita la generazione dell'innovazione attraverso: la produzione di nuove idee, la realizzazione di progetti dimostrativi di nuove tecnologie, la sperimentazione di nuove opportunità di collaborazione, la risoluzione di limiti, inefficienze e problemi di lungo corso interni all'impresa.

Questo avviene perché, nel facilitare l'instaurarsi di un sistema denso di relazioni non economiche tra l'impresa e la comunità locale (che a loro volta facilitano la fidelizzazione dei clienti e l'emergere di una reputazione positiva dell'impresa), le pratiche di social innovation si accompagnano spesso all'instaurarsi di un sentimento di responsabilità dell'azienda nei confronti del territorio, che funziona quale stimolo per realizzare nuove innovazioni di pubblica utilità.

Innovando *da, per* e *nella* società, l'impresa non solo attinge dall'ambiente esterno utili informazioni di contesto e specifiche conoscenze, ma contribuisce anche alla diffusione di una percezione in positivo delle obbligazioni reciproche, che è il miglior antidoto rispetto a comportamenti opportunistici e una leva importante nella generazione di processi coesivi e cooperativi (Nalebuff e Brandenburger, 1996).

In più, soprattutto con riferimento alle PMI, il fatto di delegare alla società parte dei processi di identificazione dei problemi e reperimento delle conoscenze necessarie per individuarne le soluzioni, consente di alleggerire il carico di lavoro del capitale umano interno all'impresa, che può così occuparsi di altre mansioni.

Più specificatamente, attraverso iniziative di social innovation l'impresa ha l'occasione di accedere alle informazioni che servono per individuare la migliore combinazione di intangibili interni e di territorio da attivare nel processo innovativo. Nello stesso tempo, però,

quando non associata al conseguimento di benefici di tipo diretto (ad esempio: lo sviluppo di un nuovo prodotto/servizio, l'ottenimento di finanziamenti esterni o la partecipazione a progetti di public procurement), l'implementazione di iniziative di social innovation è percepita come un fattore "accessorio", inutile se non addirittura "di disturbo", che rischia di allontanare l'impresa dai suoi obiettivi strategici. Molte imprese tendono così a sottovalutare l'utilità delle attività di social innovation quale occasione di analisi, selezione e condivisione degli intangibili da impiegare nel processo innovativo (Lazzarini, 2010).

3.2. Il punto di vista degli enti territoriali

Da parte degli enti territoriali, un risultato utile della social innovation consiste nel fatto che la società locale è riconosciuta come depositaria di una domanda e un'offerta di conoscenza che viene tradotta in innovazione entro processi di apprendimento collettivo e *local empowerment*. Anche se le odierne tecnologie digitali (Internet 3.0, social media, piattaforme e software open source, creative commons, cloud computing ecc.) rendono il modello della social innovation altamente pervasivo e indifferente ai vincoli di tipo spaziale, evidenze empiriche dimostrano come una componente importante nella generazione e diffusione dell'innovazione continui ad essere legata allo spazio. Si può allora parlare di innovazione sociale *locale*, in base a cui sono soprattutto le comunità sociali *reali*, con esperienza diretta di specifici contesti di vita e lavoro, che aiutano le imprese a innovare fornendo loro i necessari asset intangibili (Barile et al., 2012; Becattini, 2012).

Nello stesso tempo, però, la delimitazione spaziale e funzionale di questi asset rimane un problema aperto. Nella visione di Breschi e Malerba (1997), per esempio, gli asset rilevanti sono quelli che connotano il *sistema industriale*, ossia l'insieme delle conoscenze, servizi, relazioni e istituzioni che formano l'industria di appartenenza dell'impresa. Nel pensiero di autori come Carlsson e Jacobsson (1997), invece, ad essere rilevante è il *sistema tecnologico* di sviluppo e diffusione delle conoscenze scientifiche. Mentre per Freeman (1992) e Lundvall (1992) ad essere rilevante è lo Stato-nazione.

Qui, si "sposa" la posizione di quanti individuano nel *sistema territoriale locale* la scala più importante per la generazione e l'appropriazione di un sistema peculiare di asset intangibili (non presenti altrove o difficilmente replicabili) utile ad alimentare il processo innovativo dell'impresa (cfr. tra gli altri: Doloreux, 2002). In questo senso, non ci si limita a ampliare le tipologie di attori che formano il sistema innovativo – dalla *trippla elica* alla *quadrupla elica* "università-industria-governo-società" (cfr. Arnkil, Koski, Järvensivu e Piirainen, 2010; Carayannis e Campbell, 2009) –, ma cambia anche il tipo di conoscenza che si ritiene "rilevante" (Murray, Caulier-Grice e Mulgan, 2010): non solo conoscenza tecnologica per la risoluzione di problemi specifici (*problem-solving*), ma sapere "contestuale" utile a far emergere nuovi problemi, bisogni insoddisfatti e potenzialità

tecnologiche inesprese (*problem-finding*). Come si legge in Caughron e altri (2009), nel modello dell'innovazione sociale, la conoscenza rilevante è quella che può essere rivolta a migliorare i diversi aspetti del vivere quotidiano. Ne consegue che la società è, insieme, la matrice e la ragion d'essere del processo innovativo. L'obiettivo diventa così la produzione di *valore sociale* e l'elaborazione di soluzioni innovative per la società nel suo complesso (Phills, Deiglmeier e Miller, 2008: 39). Quando declinato in termini territoriali, il concetto di innovazione sociale offre nuovi elementi verso la comprensione delle mutue interazioni tra l'impresa e il sistema locale. Come osservano Barile et al. (2010), in quanto sistema dinamico di relazioni intersoggettive, il territorio è capace non solo di favorire l'efficienza dei processi innovativi dell'impresa in esso localizzata, ma di coglierne anche le istanze, incentivandone l'integrazione con quelle degli altri attori del sistema territoriale.

In quest'ottica, nel prossimo paragrafo si approfondirà il caso di una specifica strategia di social innovation la cui declinazione comunemente avviene a livello locale/territoriale: i Living Labs.

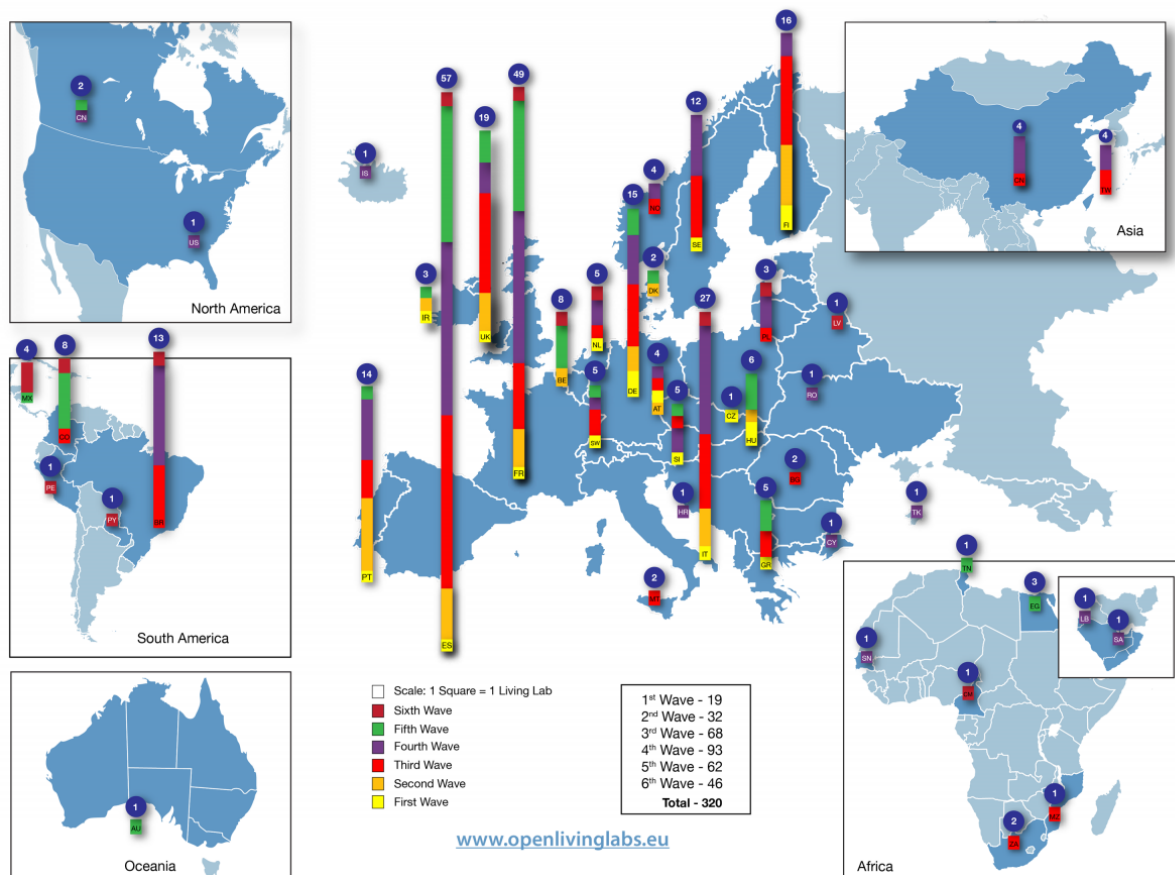
4. LIVING LABS E SOCIAL INNOVATION

In Europa, i Living Labs si affermano a livello politico e mediatico nei primi anni del XXI secolo, quali strumenti attraverso cui stimolare l'attività innovativa delle imprese⁵. In tempi più recenti, si è costituita una vera e propria rete europea di Living Labs (ENoLL), che riunisce i casi più promettenti (Fig.1), codificandone e diffondendone le esperienze presso le aziende, le autorità pubbliche e i cittadini. Inoltre, il ricorso a politiche di Living Labs è stato recentemente inserito entro alcuni importanti documenti programmatici comunitari quali la Strategia di specializzazione intelligente e l'Agenda digitale europea.

Nella Guida alla predisposizione della strategia di specializzazione intelligente (Foray et al., 2012), per esempio, i Living Labs sono descritti, insieme con parchi scientifici, incubatori, centri di prototipazione, proprietà intellettuale e trasferimento tecnologico ecc., nei termini di componenti di un più ampio 'ecosistema' che facilita la commercializzazione dei prodotti della ricerca. In questo ecosistema, il contributo originale dei Living Labs consiste nella possibilità di utilizzare (avvalendosi di forme di coinvolgimento diretto della società, come nel caso degli user-group) le conoscenze possedute dai soggetti esterni all'impresa per identificare i punti di forza e debolezza del sistema o, quanto meno, il loro punto di vista sull'innovazione (Foray et al., 2012: 112). "The ability to interact with the users is what distinguishes the Living Lab approach from other, more traditional supplier-customer partnerships, or cross-disciplinary approaches".

⁵ Per una rassegna dello stato dell'arte nella sperimentazione di iniziative di Living Labs in Europa si vedano: Niitamo et al. (2006) e Dutilleul, Birrer e Mensink (2010).

Fig. 1 - Distribuzione dei Living Labs in Europa e nel mondo



Fonte: Enoll (<http://www.openlivinglabs.eu>)

Alla base dell'approccio dei Living Labs vi è la duplice consapevolezza che: i) l'innovazione è un processo aperto e collaborativo, che non si esaurisce entro i confini dell'impresa; ii) la chiave del successo dell'attività innovativa è sempre più legata alla capacità di coinvolgere utenti e utilizzatori finali nella definizione dei bisogni insoddisfatti e alla capacità di tradurre la domanda di innovazione così rilevata in offerta di nuove tecnologie, prodotti e servizi.

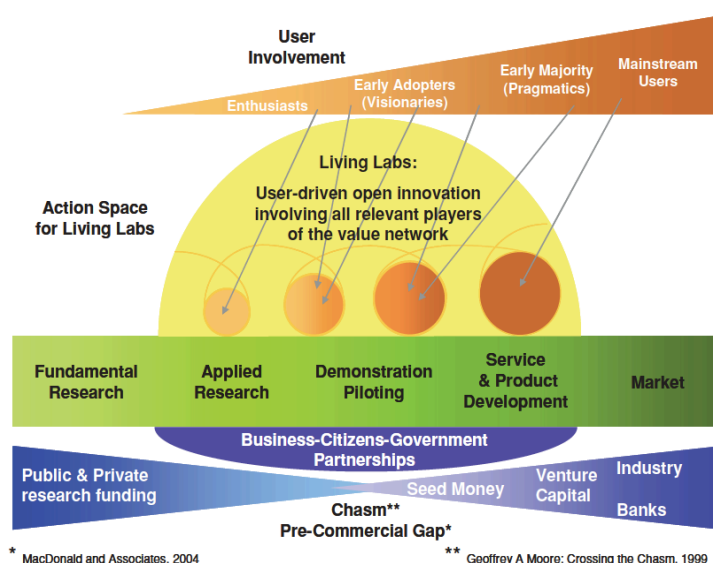
I Living Labs sono dunque iniziative pubblico-private tese a introdurre, nelle fasi di sviluppo e realizzazione di nuovi prodotti e dei servizi, processi di collaborazione co-creativa con gli utenti. Questo perché il coinvolgimento nel processo innovativo degli utenti aumenta la probabilità di successo dell'innovazione, avvicinandola altresì ai reali bisogni della collettività. A questo proposito, von Hippel, descrive diversi casi in cui gruppi allargati (comunità) di individui-utilizzatori che, esprimendo "saggezza collettiva" hanno facilitato lo sviluppo di nuovi prodotti e processi.

Obiettivo dei Living Labs è la creazione di arene collettive di ideazione, sperimentazione diretta e validazione di nuovi prodotti e servizi, in cui elementi strategici sono: i) l'interazione tra i responsabili/stakeholder del processo innovativo (ricercatori, inventori, sviluppatori e

progettisti) e un gruppo più o meno circoscritto di potenziali destinatari di questi stessi prodotti e servizi; ii) il trasferimento della ricerca di soluzioni innovative dai laboratori (pubblici e privati) verso contesti di vita reale (città e regioni).

Per tutte le caratteristiche qui brevemente descritte, i Living Labs emergono come strumenti molto utili non solo per realizzare gli obiettivi di sviluppo tecnologico promossi dagli enti pubblici, ma anche quelli delle imprese (cfr. Fig. 2).

Fig. 2 – Potenzialità di adozione della strategia dei Living Labs



Fonte: CEC, 2008: 8

Come ben evidenziato da Eriksson, Niitamo e Kulkki (2005) “from a research approach, Living Labs [...] can strengthen the opportunities to integrate social innovations with technological innovations on a wider scale that contributes to socio-economic dynamism, conclusively incorporating regional, national or Europe-wide global competitiveness, growth and job creation”. Altresì, “from a market and industry creation viewpoint, the Living Labs offer a research and innovation platform across different social and cultural systems, cross-regionally and cross-nationally. As such, this is a good basis for rapid mass-customization with even a global reach. The capability of involving a large number of end-users already in the technology innovation phase is expected to boost the societal impact of the achieved technical breakthrough, in terms of both broad utilisation and delivered value”.

In particolare, volendo riassumere i vantaggi dei Living Labs rispetto alle esigenze di innovazione delle imprese, la descrizione migliore è probabilmente quella formulata dalla Commissione europea nel 2008 secondo cui:

“Living Labs have in general an important role in filling gaps. They bridge the different gaps between technology ideation and development on the one hand, and market entry and fulfilment on the other. As flexible ecosystems, Living Labs can provide a demand driven

‘concurrent innovation’ approach by iteratively engaging all the key actors across the phases, and putting the user in the driver’s seat. Living Labs often start their bridging in the applied research phase. Taking the step from technology prototypes for innovative and visionary users to evolving products for pragmatic and mainstream user, also called crossing the “pre-commercial gap” or “chasm”, is the major acting field for Living Labs as iterative user involvement adds significant value to the rapid prototyping and service/product development phases (CEC, 2008: 8).

5. CONCLUSIONI

La trattazione condotta ha permesso di delineare alcuni elementi a sostegno della validità teorica e politica della nozione di social innovation. In particolare, si è sottolineata la valenza olistica del concetto promosso dalle politiche europee, capace di coniugare insieme tre diversi approcci all’innovazione (*da, per e nella* società). In più, se n’è sottolineata la strategicità in quanto strumento di politica aziendale e territoriale per la valorizzazione degli intangibili di territorio entro i processi innovativi delle imprese. Più specificatamente, iniziative di social innovation possono aiutare a realizzare combinazioni positive e efficienti tra gli asset posseduti dalle imprese e gli asset del territorio. Si tratta quindi di uno strumento molto utile, soprattutto dal punto di vista della gestione delle conoscenze che concorrono ad alimentare il processo innovativo e, quindi, dal punto di vista degli strumenti di *knowledge management* (KM) al servizio della creatività e dell’innovazione.

Tuttavia, la social innovation presenta anche alcuni limiti.

Un primo limite riguarda i rischi di un ampliamento eccessivo dello spettro delle conoscenze da gestire attraverso il KM dell’impresa. Soprattutto nelle PMI l’estensione agli intangibili esterni dei meccanismi di rilevazione, selezione e attivazione degli asset impiegabili nel processo innovativo potrebbe rivelarsi troppo impegnativo. Per questo si è portati a ritenere che la social innovation come strategia di impresa sia più adatta a realtà medie o grandi o, in alternativa, a raggruppamenti territoriali di imprese che, anche piccole, presentino però sistemi tendenzialmente simili o omogenei di dotazioni interne e esigenze di innovazione. Ma in realtà il caso dei Living Labs ci mostrano che una soluzione è possibile.

Rimane invece aperto il problema degli “attuatori” delle strategie di social innovation. Il riferimento alla social innovation come innovazione che genera servizi in risposta alle sfide della società, infatti, presuppone che siano soprattutto le imprese che operano nelle tecnologie abilitanti (tipicamente le Information and Communication Technologies - ICT) o in settori di pubblica utilità (quali i trasporti, le poste, la scuola, la sanità, la sicurezza ecc.). Mentre le imprese manifatturiere che producono beni strumentali, componenti e servizi per altre imprese hanno probabilmente meno da guadagnare dall’impiego di una strategia di social innovation.

In conclusione, anche se con qualche limite, la partecipazione delle imprese in attività come i *Living Labs* permette di realizzare un sistema diversificato di vantaggi tra cui: l'individuazione di nuovi mercati, lo sviluppo di nuove idee e opportunità di innovazione, la risoluzione di inefficienze e problemi di lungo corso, il raggiungimento di livelli di performance innovativa elevati e durevoli nel tempo, nonché il conseguimento di forme positive e mutuamente vantaggiose di radicamento tra l'impresa e il sistema territoriale locale.

In questo l'attore pubblico ha la possibilità di giocare un ruolo importante nell'avvicinare tutti i tipi di imprese (grandi, piccole, profit, no profit, domestiche, internazionalizzate ecc.) alla social innovation, aiutandole a comprenderle le potenzialità di questo nuovo modello di innovazione e rompendo altresì quel sentimento di indifferenza e sospetto che spesso pervade molte di esse.

Da ultimo, con riferimento specifico ai Living Labs volti a soddisfare i bisogni di una determinata comunità locale, si sottolinea qui la possibilità di ricorrere ai meccanismi della social innovation per produrre retroazioni positive per l'impresa che possono essere di tipo sia diretto sia indiretto, ossia capaci di modificare il sistema esterno di innovazione in cui le imprese operano. Porter e Kramer (2002), ad esempio, osservano come le imprese che si impegnano nel sociale spesso lo fanno anche per migliorare il contesto competitivo in cui operano e la qualità dell'ambiente lavorativo locale. Questo, almeno, come si legge da Kanter (1999), sembra essere stato il caso di importanti realtà come IBM e Bell Atlantic che, già sul finire del 2000, adottavano strategie di *corporate social innovation* nei settori dell'educazione, del welfare e dello sviluppo urbano, quale mezzo per ottenere benefici di tipo diretto e indiretto: «tackling social sector problems forces companies to stretch their capabilities to produce innovations that have business as well as community payoffs. When companies approach social needs in this way, they have a stake in the problems, and they treat the effort the way they would treat any other project central to the company's operations. They use their best people and their core skills. This is not charity; it is R&D—a strategic business investment» (Kanter, 1999: 123).

In questo senso appare evidente la maggiore efficacia dell'innovazione sociale rispetto alle altre forme di innovazione (tecnologica ad esempio) nel conseguire obiettivi di sviluppo locale e coesione territoriale (Porter e Kramer, 2006).

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Amin A. (1989), Flexible Specialisation and Small Firms in Italy: Myths and Realities. *Antipode*, 21: 13-34.
- Arnkil R., Koski P., Järvensivu A., Piirainen T. (2010), Exploring Quadruple Helix – Outlining User-oriented Innovation Models. Working Papers 85/2010. Tampere: University of Tampere - Work Research Centre.

- Barile S. et al. (2012), Il rapporto impresa-territorio tra efficienza locale, efficacia di contesto e sostenibilità ambientale. Paper al convegno “Sinergie”. Lecce: 18-19 Ottobre.
- Bathelt H., Malmberg A., Maskell P. (2004), Clusters and Knowledge: Local Buzz, Global Pipelines and the Process of Knowledge Creation. *Progress in Human Geography*, 28 (1): 31 - 56.
- Becattini G. (1990), The Marshallian Industrial District as a Socio-economic Notion. In F. Pyke, G. Becattini, W. Sengenberger (Eds). *Industrial Districts and Inter-Firm Cooperation in Italy*. Geneve: International Institute for Labour Studies, 37 - 51.
- Becattini G. (2012), Oltre la geo-settorialità: la coralità produttiva dei luoghi. *Sviluppo Locale*, 15 (39): 3 - 16.
- Breschi S., Malerba F. (1997), Sectoral Innovation Systems, Technological Regimes, Schumpeterian Dynamics and Spatial Boundaries. In: Edquist C. (Ed.), *Systems of Innovation*. London: Pinter, 130-156.
- Camagni R. (2002), On the Concept of Territorial Competitiveness: Sound or Misleading?. *Urban Studies*, 13: 2395 - 2412.
- Carayannis E.G., Campbell D.F.J. (2009), ‘Mode 3’ and ‘Quadruple Helix’: Toward a 21st Century Fractal Innovation Ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 46 (3): 201 - 234.
- Carlsson B., Jacobsson S. (1997), Diversity Creation and Technological Systems: A Technology Policy Perspective. In: Edquist C. (Ed.), *Systems of Innovation*. London: Pinter, 266 - 294.
- Chesbrough H., Vanhaverbeke W., West J. (Eds) (2006), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford: Oxford University Press.
- Commission of the European Communities, Information Society and Media Directorate-General (2008) Living Labs for user-driven open innovation: an overview of the Living Labs methodology, activities and achievements, commission of the European Communities, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- Crevoiser O., Maillat D. (1991), Milieu, Industrial Organisation and Territorial Production System: Towards a New Theory of Spatial Development. In Camagni R. (Ed.), *Innovation Networks: Spatial Perspectives*. London, New York: Belhaven Press: 13 - 34.
- Doloreux D. (2002), What We Should Know about Regional Systems of Innovation. *Technology in Society*, 24 (3): 243 - 263.
- Dutilleul B., Birrer F.A., Mensink W. (2010) Unpacking European Living Labs: Analysing Innovation’s Social Dimensions, *Central European Journal of Public Policy* 01/2010; 4:60-85.
- EC - European Commission (2011), Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Horizon 2020 - The Framework Programme for Research and Innovation, COM(2011) 808 final, 30.11.2011, EC: Brussels.
- Edwards-Schachter M.E., Matti C.E., Alcántara E. (2012), Fostering Quality of Life through Social Innovation: A Living Lab Methodology Study Case. *Review of Policy Research*, 29 (6): 672 - 692.

- Eriksson M., Niitamo V-P., Kulkki S. (2005), State-of-the-art in utilizing Living Labs approach to user-centric ICT innovation - a European approach.
- Etzkowitz H. (2003), Innovation in Innovation: The Triple Helix of University-Industry-Government Relations. *Social Science Information*, 42 (3): 293 – 337.
- Foray D. et al. (2012), Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS3). Brussels: European Commission.
- Freeman C. (1992), The ‘National System of Innovation’ in a Historical Perspective. *Cambridge Journal of Economics*, 19 (1): 5-24.
- Furlani A., Lutman F. (2012), *Social Innovation. Reti sociali: le nuove protagoniste dell’innovazione. Una guida pratica per le aziende italiane*. Milano: Franco Angeli.
- Kanter R.M. (1999), From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation. *Harvard Business Review*, 77 (3): 122 - 132.
- Lazzarini G. (2010), *L’asset intangibile dell’azienda. Investire sul capitale umano per affrontare le sfide della ripresa*. Milano: Il Sole 24 Ore.
- Leydesdorff L., Etzkowitz H. (1998), The Triple Helix as a Model for Innovation Studies. *Science & Public Policy*, 25 (3): 195 - 203.
- Lundström A., Zhou C. (2011), Promoting Innovation Based on Social Sciences and Technologies: The Prospect of a Social Innovation Park. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 24 (1-2) : 133 - 149.
- Lundvall B-Å. (Ed.) (1992), *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London: Pinter.
- MIUR – Ministero dell’Istruzione, dell’Università e della Ricerca (2013), La via italiana alla Social Innovation Agenda. Appunti della giornata Social Innovation Agenda. Contributo al seminario “La social Innovation nell’Agenda delle istituzioni”. Roma: 21 marzo 2013.
- Mulgan G. (2006), The Process of Social Innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, Spring 2006. Boston: MITpress.
- Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G. (2010), The Open Book of Social Innovation, Social Innovator Series, The Young Foundation and Nesta.
- Niitamo V-P. et al. (2006), State-of-the-Art and Good Practice in the Field of Living Labs, <http://www.technology-management.de/projects/408/ICE%202006/Innovation%20Management/p36.3-103%20poster.pdf>
- Phills J.A., Deiglmeier K., Miller D.T. (2008), Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6 (4): 34 - 43.
- Pol E., Ville S. (2009), Social Innovation: Buzz Word or Enduring Term?. *The Journal of Socio-Economics*, 38: 878 - 885.
- Pot F., Vaas F. (2008) Social Innovation, the New Challenge for Europe. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57 (6): 468 - 473.

- Rota F.S. (2013), La social innovation per l'attivazione degli intangibili di territorio, in G. Lazzarini, P. Montrucchio, G. Giammarco (a cura di) *Creatività e innovazione in azienda*, Sole24Ore, Milano, in fase di pubblicazione.
- Roth S. (2009), New for Whom? Initial Images from the Social Dimension of Innovation. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 4 (4): 231-252.
- Santoro R., Conte M. (2009), Living Labs in Open Innovation Functional Regions. <http://ami-communities.net/pub/bscw.cgi/d441945/Living%20Labs%20in%20Functional%20Regions%20-%20White%20Paper.pdf>
- The Young Foundation (2012a), Social Innovation Overview. A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), EC – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.
- The Young Foundation (2012b), Social Innovation Context and Responses. A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), EC – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.
- The Young Foundation (2012c), Social Innovation Practices and Trends. A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), EC – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.
- Uzzi B. (1997), Social Structures and Competition in Inter-firm Networks. The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42: 35 - 67.