

Capitolo 6.

Conclusioni: Il paradigma trasformativo dell'innovazione sociale aperta

DOI: 10.54103/milanoup.260.c585

Curatori:

Sancino Alessandro

Università degli Studi di Milano

alessandro.sancino@unimi.it

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1892-9622>

Mariarosa Scarlata

Università degli Studi di Bergamo

mariarosa.scarlata@unibg.it

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3756-905X>

Maria Isabella Leone

Luiss University

mleone@luiss.it

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7329-2978>

Irene Bengo

Politecnico di Milano

irene.bengo@polimi.it

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0191-8297>

Negli ultimi anni, il concetto di innovazione sociale aperta ha catturato l'attenzione, sempre crescente, degli attori infra-governamentali, attori pubblici, di imprese appartenenti al settore privato, ma anche del mondo accademico (Chesbrough & Di Minin, 2014; Phills et al., 2008). L'innovazione sociale aperta, infatti, è uno strumento attraverso cui poter rispondere in modo efficace ed efficiente ai grandi problemi, le cosiddette *grand challenges* (Cucino et al, 2025; Voegtlín et al., 2021), caratterizzati da una evidente e significativa complessità sistemica che caratterizzano la nostra società e il nostro sistema economico

(George et al, 2016). Tali problemi complessi, denominati anche con il termine di *wicked problems* (Ritterl & Weber, 1973) richiedono sforzi collaborativi da parte di una ampia ed eterogenea gamma di stakeholder – istituzioni pubbliche, imprese, organizzazioni della società civile e cittadini – con l’obiettivo di rispondere in maniera efficace, inclusiva e sostenibile (Bryson et al., 2017; Chesbrough, 2004; Hartley et al., 2013; Voorberg et al., 2015).

Per raggiungere tali obiettivi, l’innovazione sociale aperta agisce sulle relazioni, le regole e le posizioni degli stakeholder coinvolti nel processo stesso di innovazione, attraverso partecipazione, scambio e collaborazione aperta e collaborativa tra gli stessi (Voorberg et al. 2016). In un contesto che prevede l’obiettivo di co-creare valore sociale insieme ad una ampia gamma di stakeholder e di lavorare simultaneamente su logiche multi-attore e multilivello, diventa essenziale tenere in considerazione anche e soprattutto il contesto locale di riferimento, per un’innovazione *place-based*, in grado di generare l’impatto auspicato sulle comunità destinate dei risultati di processi di innovazione sociale aperta.

La presente monografia prende le mosse da queste considerazioni ed è il risultato di un progetto di rilevante interesse nazionale (PRIN) di durata pluriennale dal titolo “*Open Social Innovation for a Next Generation of Public Governance*”, definito e sviluppato da team appartenenti a quattro Università italiane: Università di Milano Bicocca (Capofila), Università di Bergamo, Politecnico di Milano e LUISS. Il PRIN, finanziato dal Ministero dell’Università e della Ricerca italiano, ha visto un coinvolgimento progressivo di ricercatori e innovatori sociali dislocati sul territorio italiano che sono stati coinvolti nelle attività di rilevazione dati e interviste. In particolare, i gruppi di ricerca hanno studiato e analizzato casi esemplari di innovazione sociale aperta caratterizzanti l’intero territorio nazionale a forte connotazione locale (*place-based*), attraverso quattro lenti: governance del settore pubblico, finanza sociale, imprenditorialità, e sistemi di misurazione e gestione dell’impatto sociale. In particolare, il lavoro di ricerca ha avuto l’obiettivo di identificare i processi e meccanismi che risultano essere rilevanti e caratterizzanti dell’innovazione sociale aperta e di esplorare in che modo vengono coinvolti e gestiti stakeholder con aspettative, mentalità, linguaggi eterogenei tra loro.

In questo capitolo conclusivo, sintetizziamo e integriamo i risultati principali emersi dai casi analizzati, offrendo una visione olistica dell’innovazione sociale aperta attraverso il confronto ragionato delle evidenze empiriche rilevate dai diversi team dell’Università di Milano Bicocca, Università di Bergamo, Politecnico di Milano e LUISS. Particolare attenzione è data ai temi chiave emersi dall’analisi delle condizioni abilitanti, le criticità e le prospettive future dell’innovazione sociale aperta italiana, ovvero: a) il ruolo trasformativo e legittimizzante dell’attore pubblico come potenziale ente promotore di processi di innovazione sociale aperta; b) l’imprenditorialità per la costruzione di ecosistemi di innovazione sociale ibridi; c) l’attore finanziario come agente del cambiamento e della

crescita delle iniziative di innovazione sociale aperta; d) i sistemi di misurazione di impatto sociale. Questi elementi sono per noi lenti fondamentali attraverso cui costruire una narrativa “sull’impatto sociale” che guidi in maniera programmatica i processi di crescita e sviluppo delle iniziative monitorate. La Tabella 1 riassume i casi analizzati secondo le diverse dimensioni di analisi e tiene in considerazione il peso e il ruolo dell’attore pubblico nell’iniziativa; la finanza, invece, è stata classificata considerando l’eterogeneità delle fonti di finanziamento; l’imprenditorialità è stata valutata in base al peso degli attori privati coinvolti, e infine, l’impatto sociale secondo la presenza e il livello di strutturazione dei relativi sistemi di misurazione.

Tabella 6.1: Sintesi casi studio e dimensioni di analisi, elaborata dagli autori.

Casi studio / dimensione analizzata	Presenza attore pubblico	Eterogeneità fondi di finanziamento	Imprenditorialità	Sistemi di misurazione d’impatto
Albergo Diffuso	●●	○	●●	●●
Madre Project	●●	●●●	●●●	●●
Casa del Parco Adamello	●●●	●●	●●	●●
Borgo Futuro	●●●	●●	●●	●
Cotti in Fragranza	○	○	●●●	●●
Base Milano	●●●	●●●	●●	●●●
Fondazione La Rotonda	○	●●●	●●●	●●●
Progetto Quid	●●	●●●	●●●	●●●
Dolomiti Innovation Valley	●●●	●●●	●●	●●
FOQUS	○	●●	●●●	●●●
Hubruzzo	○	○	●●●	●
Isola Catania	○	●●	●●●	●●
Centrale Fies	○	●●	●●	●
Rete Italiana Cultura Popolare	●●	●●●	●●●	●●●
Factory Grisù	●●	●●	●●●	●
Consorzio Goel	●●	○	○	●●

Legenda

Alto	●●●
Medio	●●
Basso	○

La prospettiva adottata è quella dell'interdisciplinarità e della trasformazione sistemica, con uno sguardo attento alla dimensione territoriale e alla co-produzione di valore sociale. Il capitolo si chiude con l'identificazione di nuove opportunità di ricerca e delle implicazioni sia per la comunità accademica che per quella professionale. Di seguito, una discussione olistica delle diverse dimensioni, con l'identificazione dei temi più rilevanti per ognuna.

Tema 1. Il ruolo trasformativo e legittimizzante dell'attore pubblico come potenziale ente promotore di processi di innovazione sociale aperta

Partendo dall'assunto per cui la governance del settore pubblico, efficace ed efficiente, debba tenere in considerazione le relazioni e le posizioni detenute dall'intero set di stakeholder coinvolti nel processi di innovazione sociale aperta (Borgonovi & Mussari 2011; Ferlie & Ongaro 2015), i casi analizzati hanno studiato il modo attraverso cui l'attore pubblico crea le condizioni attraverso processi amministrativi come bandi per la gestione di spazi di proprietà pubblica (ad esempio, caso BASE Milano e Casa del Parco Adamello), legittima e riconosce normativamente (ad esempio, Albergo Diffuso Sextantio), e finanzia (ad esempio, Portinerie di comunità®) le attività dell'ecosistema di innovazione sociale aperta in cui opera, diventando promotore di nuove forme efficaci ed efficienti di governance (e.g. Koppenjan & Klijn 2004; Meneguzzo & Cepiku 2008; Mongelli et al. 2019).

I casi mettono in discussione la tradizionale concezione dell'attore pubblico unicamente come attore centrale nel finanziamento di nuove iniziative che intendono creare valore pubblico e identificano, sempre più, una funzione di attore facilitatore, co-progettista e attivatore di reti. In casi come la Casa del Parco Adamello, l'attore pubblico crea anche le condizioni istituzionali in cui gli altri attori rilevanti nel processo di innovazione sociale aperta – istituzioni pubbliche, imprese, organizzazioni della società civile e la comunità di cittadini – saranno coinvolti. Inoltre, in casi come Albergo Diffuso Sextantio, l'attore pubblico definisce le regole di ingaggio degli stakeholder e ne identifica il ruolo all'interno della comunità. Nel caso di Portinerie di Comunità®, infine, l'attore pubblico collabora anche con altri enti locali territoriali, scuole e biblioteche per implementare progetti culturali e educativi.

In linea con quanto definito da Moore (1995), l'attore pubblico deve essere in grado di sviluppare forti capacità di produzione di valore pubblico, non solo rispondendo alla domanda sociale, ma contribuendo a ridefinirla, co-costruendo nuovi processi che possano creare valore. Inoltre, può diventare il fulcro di un sistema di governance collaborativa, basata su processi deliberativi, condivisione del potere decisionale e responsabilità diffusa (Ansell & Gash, 2008).

Ciò implica un superamento delle logiche tradizionali di erogazione di servizi pubblici verso una concezione dell'innovazione sociale generativa e relazionale (Donati, 2011), in cui le comunità diventano co-produttrici di soluzioni e in cui il ruolo dell'attore pubblico, diviene quello di un *meta-governor* che regola i processi di innovazione sociale aperta, implementando e proponendo strategie, attive o passive, che più si addicono al problema sociale da gestire (Sørensen & Torfing 2017). Chiaramente, in questo contesto, l'ente pubblico, attraverso la propria azione pubblica, è soggetto a una forte tensione tra logiche istituzionali consolidate e nuove modalità di governance orizzontale richieste nei processi di innovazione sociale aperta. Imperativo, per la gestione efficace di tale tensione, è riuscire a implementare e gestire un cambiamento profondo nelle modalità di definizione delle priorità, nella cultura organizzativa e negli strumenti operativi utilizzati e utilizzabili per il raggiungimento di risultati sociali.

Tema 2. L'attore finanziario come agente del cambiamento e della crescita delle iniziative di innovazione sociale aperta

Similarmente a forme di innovazione aperta tradizionale, anche le iniziative di innovazione sociale aperta necessitano di risorse finanziarie per poter essere avviate e crescere. Lo studio dei casi presentati in questa monografia identifica spesso l'attore privato come motore di cambiamento. Contrariamente a quanto visto fino a pochi decenni fa, quando le iniziative sociali tendevano ad essere finanziate e sostenute continuativamente prevalentemente da parte di attori pubblici (comuni, province, regioni), le iniziative di innovazione sociale aperta richiedono l'attivazione di un modello di business che sia in grado di auto-generare ricavi attraverso cui supportare le attività portate avanti dall'innovatore sociale e coprire i costi di gestione (Mair e Marti, 2006) attivando, al contempo, rapporti finanziari con attori privati come corporate, fondazioni erogatrici private, fino ad arrivare a forme più evolute e sofisticate di finanziamento quali la finanza ad impatto (Nicholls, 2008). L'obiettivo è incanalare risorse economiche, su periodi di tempo dilatati, verso quelle iniziative che abbiano il maggior potenziale di replicabilità sistemica al di là dell'azione degli enti e delle comunità promotrici (Letts et al., 1997). La logica, qui, non è più quella dello sviluppo di progetti singoli, come avveniva in passato, ma di progetti imprenditoriali con forti aspirazioni di crescita che abbiano una visione e degli obiettivi compatibili con i bisogni dei beneficiari e le risorse a disposizione del promotore dell'iniziativa. L'analisi rivela alcune peculiarità rispetto al modo in cui i promotori di innovazione sociale aperta si interfacciano con apportatori di risorse finanziarie esterne:

- a. data la natura di medio-lungo termine delle iniziative, e la significativa eterogeneità di attori coinvolti (Stephan et al., 2019), sia promotori che

- investitori, sia innovatori che investitori devono sviluppare una mentalità di medio-lungo termine aperta all'incertezza, sperimentazione e fallimento, così come al *capacity building*;
- b. gli investitori esterni tendono ad essere spesso attori privati, più che attori pubblici. Come accennato nel Tema 1, l'attore pubblico risulta essere, in molti casi, apportatore di risorse non economiche. Queste risorse – materiali come spazi fisici e immateriali come relazioni e visibilità - sono estremamente significative e tendono a concretizzarsi in una maggiore legittimizzazione dell'iniziativa e attraverso anche il dispiegamento di una vasta rete di contatti con cui l'innovatore si può interfacciare per raggiungere i propri obiettivi sociali;
 - c. gli investitori esterni non apportano solo ed esclusivamente risorse finanziarie. L'investimento economico è accompagnato da una serie di risorse strategico-manageriali che consentono all'innovatore di orchestrare le relazioni con gli altri attori dell'ecosistema sociale, co-disegnando, co-progettando e co-definendo la risposta a bisogni sociali che emergono in via continua. L'investitore, quindi, diventa un attore che consente all'innovatore di dialogare e collaborare con una rete molto fitta di attori o che offre servizi *in-kind*, non misurabili in termini economici ma centrali per lo sviluppo dei processi di innovazione sociale aperta sottostanti all'iniziativa e per il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti;
 - d. le iniziative di innovazione sociale aperta, per loro natura, devono essere in grado di creare valore pubblico (impatto sociale) ed economico (ricavi, in primis, anche esclusivamente per un loro re-investimento nelle attività perseguite). L'interlocuzione con attori sia del settore pubblico che privato per ottenere risorse, economiche e non economiche, richiede all'innovatore la capacità di interfacciarsi con attori con *mindset* divergenti, sviluppando una narrativa valoriale – e, quindi, di presentazione degli obiettivi e visione dell'iniziativa di innovazione sociale aperta promossa, così come dei valori essenziali – credibile, unitaria e coerente. Il focus diventa l'iniziativa, e relativi valori, sui cui si devono allineare quelli degli apportatori di risorse (e non viceversa). Se, da una parte vi è un capitale finanziario e strategico apportato dall'investitore, dall'altra l'iniziativa di innovazione sociale aperta deve sapere sviluppare un capitale narrativo che consenta di creare un allineamento valoriale tra immagine e azioni dell'iniziativa stessa (Grimes et al., 2019).

Tema 3. L'imprenditorialità per la costruzione di ecosistemi di innovazione sociale ibridi

L'analisi delle forme collaborative di innovazione sociale aperta presentate in questa monografia ha identificato il ruolo chiave dell'imprenditorialità (ad esempio, in termini di modelli di business) che mira a creare impatto sociale, spesso includendo la co-partecipazione attiva di attori del settore privato e delle comunità di cittadini (Lumpkin & Bacq, 2019). L'analisi condotta identifica un ruolo fondamentale, nella generazione e implementazione di progetti innovazione sociale aperta, di individui guidati da forti motivazioni nel risolvere problemi sociali e che costruiscono relazioni trasformative degli ecosistemi in cui operano. A tal riguardo, esemplificativi sono i casi di Hubruzzo, Isola Catania e FOQUS con una forte matrice imprenditoriale, originati da idee di individui illuminati per una generazione di impatto olistica. Tali individui, in molti casi manager di realtà imprenditoriali for profit, si sono trasformati, per diverse motivazioni e in diverse fasi della loro carriera, in imprenditori sociali, sviluppando iniziative di innovazione sociale aperta sostenibili da un punto di vista economico-finanziario con l'obiettivo di creare valore pubblico e/o sociale (Mair and Marti, 2006). Se, da un lato, la letteratura ci indica che l'azione imprenditoriale culmina spesso nella creazione di una nuova organizzazione – una startup – i casi analizzati dimostrano come l'imprenditorialità in ambito sociale deve essere coniugata non solo rispetto alla creazione effettiva di una nuova organizzazione ma anche, e soprattutto, rispetto alla costruzione di una infrastruttura ecosistemica, relazionale, e collaborativa che faciliti il processo di creazione di impatto.

In tale prospettiva, contribuendo alla creazione di ecosistemi ibridi in cui convergono attori, risorse e pratiche eterogenee (De Bruin et al., 2023), l'imprenditorialità sociale assume una funzione trasformativa locale. Anche in questo caso, infatti, l'essere *place-based* rimane di significativa importanza. L'imprenditore sociale, come iniziatore e implementatore dei processi di innovazione sociale aperta, crea, gestisce e partecipa in un più ampio ecosistema che deve essere in grado di coinvolgere, connettere, e coordinare stakeholder eterogenei, per generare valore condiviso (Chesbrough et al., 2006).

L'imprenditore sociale diventa spesso anche promotore della scalabilità dell'iniziativa di innovazione sociale aperta promossa nel contesto di riferimento, come nel caso de La Rotonda di Baranzate che è orchestratore del proprio ampio ecosistema di innovazione sociale aperta e crea relazioni e partnership con altre entità pubbliche e private per consentire la replicazione del modello in altri contesti locali da parte di nuove iniziative di innovazione sociale aperta. In questo quadro, le iniziative di innovazione sociale aperta non vanno interpretate soltanto come risposta bottom-up a bisogni espressi da specifici contesti locali, ma come vere e proprie forme di *agency* imprenditoriale collettiva, in grado di

attivare risorse dormienti, rigenerare asset territoriali sottoutilizzati e connettere reti locali e globali per creare nuove opportunità di valore (Tricarico, 2023).

L'analisi dei casi introduce il concetto di “ecosistema ibrido” in cui le iniziative di innovazione sociale aperta richiedono capacità di imprenditorialità sociale che agiscono come nodi connettivi degli attori coinvolti, gestendo e orchestrando le relazioni tra attori eterogenei che, in precedenza, era impensabile connettere. Si pensi al caso di Cotti in Fragranza, in cui l'impresa sociale coinvolge imprese e attori del settore privato e lavora all'interno di una struttura pubblica quale il carcere. L'imprenditorialità nell'innovazione sociale aperta si avvicina alle nozioni di *institutional entrepreneurship* ed *embedded agency*, in cui l'attore è al tempo stesso prodotto e produttore del contesto istituzionale in cui opera (Battilana, Leca & Boxenbaum, 2009). Ciò implica una profonda tensione tra innovazione e conformismo, tra radicalità trasformativa e legittimazione istituzionale in cui la costruzione di una strategia narrativa costituisce un elemento essenziale per la gestione dell'ecosistema stesso. In questo senso, le iniziative di innovazione sociale aperta dimostrano di saper sviluppare competenze retorico-comunicative essenziali per poter dialogare con attori pubblici, privati e comunità. Allo stesso modo, i sistemi di misurazione dell'impatto, a diverse intensità di utilizzo, diventano strumento essenziale per poter costruire una strategia narrativa in grado di attestare e legittimizzare i risultati ottenuti dagli interventi portati avanti.

In sintesi, i casi analizzati dimostrano come le iniziative di innovazione sociale aperta possano necessitare di una forte componente imprenditoriale per poter creare risultati tangibili e per poter coinvolgere la più ampia gamma di stakeholder.

Tema 4. I sistemi di misurazione di impatto

I casi analizzati hanno identificato come la misurazione, e la relativa rendicontazione, dell'impatto sociale costituisce un elemento fondamentale delle iniziative di innovazione sociale aperta. Da un lato, queste attività sono utilizzate per informare e identificare i processi che hanno portato ad un cambiamento sociale, riconoscendo le aree d'azione che richiedono ulteriori interventi in ottica programmatica, così come per riportare e comunicare i risultati ottenuti dall'innovazione sociale aperta agli stakeholder coinvolti. Dall'altro lato, gli strumenti di misurazione costituiscono un mezzo essenziale per ottenere legittimità esterna degli attori dell'ecosistema di innovazione sociale di riferimento, costruendo fiducia rispetto alla capacità, conoscenze e competenze che l'innovatore di innovazione sociale aperta ha saputo sviluppare sia internamente (*capacity building*) sia esternamente (nei beneficiari target). In ultimo, i casi analizzati identificano i sistemi di misurazione di impatto come imprescindibili, seppur non sempre sviluppati dettagliatamente o in maniera sistematica, per attrarre risorse esterne, sia economiche che strategiche. Riemerge, in questo ambito, la

significativa importanza della narrativa d'impatto che, oltre a caratterizzare l'aspetto imprenditoriale e finanziario, emerge anche come strumento culturale di legittimizzazione ecosistemica. Il caso Centrale Fies risulta emblematico rispetto a questo punto: l'iniziativa attribuisce, infatti, un riconoscimento significativo alla capacità comunicativa dei risultati del progetto senza, tuttavia, avere una metodologia specifica di misurazione e rendicontazione così come competenze specifiche sul tema.

Contrariamente ad approcci standard utilizzati per la misurazione di risultati economici (Philips et al., 2015), la misurazione di impatto richiede lo sviluppo e integrazione di metodologie quantitative e qualitative. L'obiettivo è spiegare il processo attraverso cui l'impatto è stato creato, più che avere una indicazione di "redditività" dell'impatto stesso. I casi identificano anche delle sfide collegate alla misurazione e rendicontazione dell'impatto. Creare impatto richiede risorse e competenze specifiche considerevoli e, spesso, queste devono ancora essere pienamente sviluppate all'interno dell'ecosistema di riferimento.

In definitiva, i risultati presentati in questa monografia, ci consentono di sviluppare un *framework* di analisi per gli ecosistemi di innovazione sociale aperta, ovvero un set di risorse e strumenti necessari per concettualizzare, misurare e gestire tale innovazione. Partendo dal lavoro di Sancino et al. (*under review*), il *framework* qui proposto (vedi figura 6.2) mette al centro dell'analisi l'impatto sociale creato dalle iniziative di innovazione sociale aperta, con una particolare rilevanza ai sistemi che consentono di sviluppare dei modelli locali di governance dell'innovazione stessa. La generazione di impatto richiede la mobilizzazione di comunità locali con forti legami tra gli attori di queste comunità ma anche con una forte identità territoriale (Moulaert, 2009; Baker & Mehmoond, 2015). Per raggiungere questo obiettivo, le iniziative di innovazione sociale aperta richiedono l'autorizzazione, facilitazione e supporto di iniziative che siano co-create, co-prodotte e collaborative tra attori pubblici e privati (e.g. Hartley et al., 2013; Nabatchi et al., 2017; Sacchetti & Ianes, 2024; Torfing et al., 2019). Il processo richiede un *mindset* imprenditoriale per essere espletato e implementato, anche attraverso lo sviluppo endogeno dell'ecosistema (Bailey, 2012). Tale mentalità facilita l'acquisizione di risorse adatte e specifiche per la crescita dell'iniziativa di innovazione sociale aperta, includendo, tra le risorse finanziarie, sia strumenti tradizionali che strumenti innovativi come quelli resi disponibili dalla finanza d'impatto. La misurazione e quantificazione di impatto sociale creato dall'innovazione sociale aperta costituisce un elemento cruciale, sebbene in fase di sviluppo per molte iniziative, e può considerarsi come un *fil-rouge* tra i precedenti aspetti: consente di identificare target programmatici ma anche di costruire un sistema comunicativo in cui l'impatto è al centro delle strategie di acquisizione delle differenti risorse necessarie e della continua co-creazione di valore sociale.

L'efficacia ed efficace implementazione del *framework* di innovazione sociale aperta è fortemente legata allo sviluppo di capacità orchestratrici dell'innovatore

sociale. Attraverso queste capacità, infatti, il promotore di innovazione sociale aperta è in grado di governare strategicamente le relazioni tra gli attori dell'ecosistema. In questo senso, quindi, la ricerca futura dovrebbe addentrarsi nel capire in che modo l'innovatore sociale sviluppi queste attività e in che modo coordini gli attori rilevanti per la generazione di impatto, attraverso una governance efficace, soprattutto nel lungo periodo, e in che modo queste capacità debbano adattarsi a contesti e comunità i cui bisogni sono in continua evoluzione.



Fig. 6.1: Il framework dell'ecosistema dell'innovazione sociale aperta, elaborato dagli autori.

Bibliografia

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.
- Bailey, J. M. (2012). Committed to entrepreneurial activity and social mission: what is the experience of social entrepreneurship.
- Baker, S., & Mahmood, A. (2015). Social innovation and the governance of sustainable places. *Local Environment*, 20(3), 321-334.
- Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). 2 How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship. *Academy of Management Annals*, 3(1), 65–107. <https://doi.org/10.1080/19416520903053598>.
- Borgonovi, E., & Mussari, R. (2011). *Collaborare e competere per un mercato responsabile e solidale. Amministrazioni pubbliche, enti non profit, fondazioni, imprese cooperative, imprese sociali*. Il Mulino.

- Brashers, V., Phillips, E., Malpass, J., & Owen, J. (2015). *Measuring the impact of interprofessional education (IPE) on collaborative practice and patient outcomes*. In *Measuring the impact of interprofessional education on collaborative practice and patient outcomes*. In National Academies Press.
- Bryson, J., Sancino, A., Benington, J., & Sørensen, E. (2017). Towards a multi-actor theory of public value co-creation. *Public Management Review*, 19(5), 640-654.
- Cepiku, D., Meneguzzo, M., & Senese, M. (2008). *Innovations in public management and governance in Italy*. Aracne <https://hdl.handle.net/2108/41637>.
- Chesbrough, H. (2004). Managing open innovation. *Research-technology Management*, 47(1), 23-26.
- Chesbrough, H. (2006). *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. In Harvard Business Press
- Chesbrough, H., & Di Minin, A. (2014). *Open Social Innovation**. In Oxford University Press eBooks (pp. 169–188). <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199682461.003.0009>.
- Cucino, V., Feola, R., & Ferrigno, G. (2025). Don't be afraid to breathe: an open social innovation case to face grand challenges. *Innovation*, 1–33. <https://doi.org/10.1080/14479338.2025.2505160>.
- De Bruin, A., Roy, M. J., Grant, S., & Lewis, K. V. (2023). Advancing a contextualized, community-centric understanding of social entrepreneurial ecosystems. *Business & Society*, 62(5), 1069-1102.
- Donati, P., & Solci, R. (2011). *I beni relazionali. Che cosa sono e quali effetti producono* (pp. 1-244). Bollati Boringhieri.
- George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1880-1895.
- Grimes, M. G., Williams, T. A., & Zhao, E. Y. (2019). Anchors aweigh: The sources, variety, and challenges of mission drift. *Academy of Management Review*, 44(4), 819-845.
- Hartley, J., Sørensen, E., & Torfing, J. (2013). Collaborative innovation: A viable alternative to market competition and organizational entrepreneurship. *Public Administration Review*, 73(6), 821-830.
- Koppenjan, J. F. M., & Klijn, E. H. (2004). *Managing uncertainties in networks: a network approach to problem solving and decision making*. In Psychology Press.
- Letts, C. W., Ryan, W., & Grossman, A. (1997). Virtuous capital: What foundations can learn from venture capitalists. *Harvard Business Review*, 75(2), 36-44.
- Lumpkin, G. T., & Bacq, S. (2019). Civic wealth creation: A new view of stakeholder engagement and societal impact. *Academy of Management Perspectives*, 33(4), 383-404.
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.

- Mongelli, L., Rullani, F., Ramus, T., & Rimac, T. (2019). The bright side of hybridity: Exploring how social enterprises manage and leverage their hybrid nature. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 301-305.
- Moore, M. H. (1997). *Creating public value: Strategic management in government*. In Harvard University Press.
- Nabatchi, T., Sancino, A., & Sicilia, M. (2017). Varieties of participation in public services: The who, when, and what of coproduction. *Public Administration Review*, 77(5), 766-776.
- Nederhand, J., Bekkers, V., & Voorberg, W. (2016). Self-organization and the role of government: How and why does self-organization evolve in the shadow of hierarchy?. *Public Management Review*, 18(7), 1063-1084.
- Nicholls, A., & Pharoah, C. (2008). The landscape of social investment: A holistic topology of opportunities and challenges. https://www.sbs.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-10/Landscape_of_Social_Investment.pdf.
- Ongaro, E., Sancino, A., Pluchinotta, I., Williams, H., Kitchener, M., & Ferlie, E. (2021). Strategic management as an enabler of co-creation in public services. *Policy & Politics*, 49(2), 287-304.
- Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6, 34-43.
- Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155-169.
- Sacchetti, S., & Ianes, A. (2024). Practices and history of “co-programmazione” and “co-progettazione” in Italy: the case of cultural production and music education in Trentino. *Social Enterprise Journal*, 20(2), 181-201.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2017). Meta governing collaborative innovation in governance networks. *The American Review of Public Administration*, 47(7), 826-839.
- Stephan, U., Andries, P., & Daou, A. (2019). Goal multiplicity and innovation: How social and economic goals affect open innovation and innovation performance. *Journal of Product Innovation Management*, 36(6), 721-743.
- Torfing, J. (2019). Collaborative innovation in the public sector: The argument. *Public Management Review*, 21(1), 1-11.
- Tricarico, L. (2024). Placemaking in the post-pandemic context: innovation hubs and new urban factories. *Sustainability*, 16(3), 1030.
- Vicari Haddock, S., & Moulaert, F. (2009). *Rigenerare la città: pratiche di innovazione sociale nelle città europee*. In Il Mulino.
- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J., & Tummers, L. G. (2015). A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333-1357.