

## **4 Relazioni e temporaneità** Dalla circolazione all'impiego generativo della conoscenza

---

Il mutamento dei paradigmi produttivi descritto da Ramella e Manzo (2019) evidenzia come il ruolo delle pratiche collaborative abbia assunto una presenza determinante in un contesto di mercato caratterizzato da nuovi confini fisici, logistici e di spazio-tempo nella cosiddetta epoca della digitalizzazione. La rivoluzione tecnologica in corso, connessa alla digitalizzazione delle informazioni e all'interconnessione crescente tramite internet tra persone e cose, ha contribuito a un radicale cambiamento nei modelli organizzativi delle imprese e delle organizzazioni complesse, rendendoli più reticolari, aperti, distribuiti, flessibili e interconnessi.

Ne sono esempi le strette dinamiche relazionali attivate nell'ambito del Lago Film Festival, in cui mediante la piattaforma digitale e gli strumenti tecnologici gli organizzatori sono riusciti a innescare scambi e collaborazioni, sia locali che internazionali, con produttori, registi, fornitori e altre imprese, che hanno preso parte attiva all'evento. Allo stesso modo, le azioni proposte in Venice Original, oltre che essere condotte nella realtà fisica attraverso gli eventi e i quattro itinerari, sono state trasferite anche nella realtà digitale attraverso la trasposizione dei quattro percorsi in altrettanti itinerari virtuali per accrescere audience e visibilità, raggiungere il target per cui sono nati ed esplodere a livello globale con le vendite online, predisposte ma non ancora attivate nella piattaforma e-commerce Venice Original. Anche Tre Cuori fonda la sua azione imprenditoriale sulla piattaforma digitale che connette domanda - beni, servizi, operatori del welfare - e offerta con le esigenze e la domanda di cittadini e im-

---

prese. Nel caso del Poblenou, invece, la componente digitale e tecnologica è scarsamente presente e valorizzata nelle azioni analizzate, ma questo dipende anche dal fatto che nella città di Barcellona sono attivi numerosi strumenti e piattaforme di democrazia digitale (ad esempio la piattaforma di e-democracy «Decidim»), dove le istituzioni e le organizzazioni locali convogliano le forme di partecipazione.

L'affermarsi di queste 'piattaforme' favorisce la diffusione di nuove modalità di organizzazione della produzione e dello scambio di beni e servizi, individuali e collettivi, determinando un maggiore ricorso a interazioni di tipo collaborativo, che tendono ad assumere tratti maggiormente decentrati e orizzontali, afferenti a logiche di tipo *peer to peer*. Ciò avviene nella fase di ideazione (*crowd innovation*, innovazione aperta), in quella della raccolta fondi e del finanziamento (*crowdfunding*), quella della realizzazione/produzione (artigiani digitali, produzione intelligente, *crowdsourcing*), della distribuzione e del commercio (mercati digitali, commercio elettronico) e del consumo (*sharing economy*).

Il concetto di collaborazione appare oggi essersi esteso, aver modulato i propri confini e la propria percezione, diventando elemento chiave rispetto a un mercato e a una tipologia di imprese orientate fortemente (e talvolta quasi esclusivamente) al profitto, che prima dell'avvento delle nuove tecnologie sembravano distanti anni luce sia per finalità dichiarate che per possibilità di contatto. Gli studi condotti dall'OCSE negli ultimi anni testimoniano la crescente importanza dell'economia digitale, intesa quale l'insieme dei processi di digitalizzazione dell'economia e dei prodotti che sfruttano in modo crescente le nuove tecnologie digitali. Ne sono esempi i settori dei trasporti (*car sharing*, veicoli automatizzati), la sanità (utilizzo di algoritmi per le diagnosi, documentazione elettronica e medicina personalizzata), nell'istruzione (incrementale utilizzo di corsi e formazione online), nelle interazioni sociali (social network), nei rapporti con la pubblica amministrazione (e-government), nella vendita al dettaglio (e-commerce).

Questa combinazione tra digitalizzazione, interconnessione e collaborazione pone in atto un radicale cambio di paradigma, in quanto vengono meno alcuni vincoli fisici alla condivisione di informazioni, beni e servizi, agevolando reti di collaborazione riguardanti la produzione e l'ideazione, di innovazione e del consumo. Secondo Rifkin (2014) il *commons* collaborativo, inteso quale ambiente in cui beni e servizi possono essere scambiati quasi gratuitamente, è il luogo in cui si sviluppa il capitale sociale e la compartecipazione di beni e servizi. Questa dimensione si compone di milioni di organizzazioni autonome, orientate alla generazione di capitale sociale nella società. Ne fanno parte le cooperative sociali, organizzazioni sanitarie, fondazioni educative, club sportivi amatoriali, istituti per il credito cooperativo, enti caritativi, istituzioni religiose, enti culturali e creativi

ecc. La condivisione non è certamente un fenomeno nuovo, ma secondo Botsman e Rogers (2010) la novità risiede nella sua esponenziale diffusione, amplificata dalle piattaforme digitali. Gli scambi online si basano su comunità globali decentrate e trasparenti, che agevolano la formazione di fiducia tra pari, imitando gli stretti legami che si formavano nei villaggi attraverso le interazioni di prossimità, ma in forme nuove meno localizzate. Inoltre, la diffusione di nuovi modelli di consumo basati sull'accesso e non sulla proprietà, stanno alimentando molto l'economia della collaborazione, che si trova proiettata più in una logica di scambio di tempo/servizio piuttosto che di acquisto di un bene a uso esclusivo.

In tali processi il ruolo dello stato e delle istituzioni pubbliche oltre a fornire risorse finanziarie, è volto ad abilitare le partnership tra attori che possono offrire un contributo rilevante. Inoltre vengono creati spazi pubblici collaborativi dove gli attori rilevanti si trovano a discutere di informazioni utili per lo sviluppo e l'innovazione (Lester, Piore 2004).

I casi presentati nel volume sviluppano pratiche collaborative attraverso sistemi di rete che mettono al lavoro organizzazioni e reticoli sociali che operano nell'ambito di sfere istituzionali differenti, come ad esempio gli organi di governo, le imprese, la società civile, il mondo della ricerca ecc. Questi attori danno vita a reti che ibridano i meccanismi dell'affiliazione con quelli delle partnership strategiche (Ramella 2013). Sono cioè iniziative dove le relazioni collaborative si strutturano attorno a sistemi di affiliazione che coinvolgono due o più attori che collegano sfere istituzionali e reticoli sociali altrimenti sconnessi, e a partnership strategiche costituite intenzionalmente per ideare e sperimentare soluzioni a problemi condivisi. Nel caso di Venice Original, ad esempio, la scelta di costituire una partnership tra mondo artigiano e le due principali università cittadine, Ca' Foscari e Iuav, è l'esito della precisa volontà di voler mettere in dialogo conoscenza pratica e conoscenza specifica per poter progettare nuove soluzioni più efficaci di altre già sperimentate in precedenza singolarmente sia dagli uni che dagli altri. Analogamente, l'ingaggio di tutte le principali università spagnole nell'ampio processo di rigenerazione urbana del Poblenou è un tratto peculiare, nel disegno di pianificazione urbana, finalizzato a trasformare il quartiere nel 'distretto dell'innovazione'. Nei casi di Lago e Tre Cuori, al contrario, emergono invece reti di affiliazione di tipo professionale che valorizzano la conoscenza e la fiducia reciproca che alcuni protagonisti delle iniziative hanno sviluppato nel corso di comuni frequentazioni in precedenza.

Nell'osservazione dei casi studio descritti, si evidenziano molteplici modalità di collaborazione. Nella fattispecie osserviamo sia partnership strategiche, operanti mediante coalizioni *multistakeholder* in grado di presidiare una determinata tematica dal punto di vista

concettuale, politico e operativo, che reti di affiliazione, in grado di formalizzare vantaggi in merito a scambi di beni, servizi, informazioni e conoscenza tra membri di un determinato campo organizzativo. In particolare, in Venice Original e Poblenuo individuuiamo con chiarezza le partnership strategiche (e formalizzate in accordi e partenariati) sviluppate per coalizioni di interessi, siano essi di mestiere (gondola, maschera, vetro) o per promuovere il distretto dell'innovazione tecnologica nel caso di Barcellona. Le reti di affiliazione si manifestano invece nel caso del welfare aziendale di Tre Cuori, in cui il modello di produzione assume una fisionomia circolare ed è basato sull'accesso all'*over-capacity* di un bene/servizio, che tradizionalmente è stata considerata come priva di valore nello scambio tradizionale (Benkler 2004). Nella filiera del cinema e delle produzioni indipendenti di LLF, che si basa su un sistema ibrido tra produzione e consumo, abilitando la capacità creative e generative dei cosiddetti *prosumer* (Arvidsson 2013), si evidenziano altrettante reti di affiliazioni che rivestono importanti ruoli nello sviluppo e nell'evoluzione progettuale. Il sistema di partnership e le reti di affiliazione qui analizzate evidenziano come la questione collaborativa entra anche dentro quei fenomeni che non sono direttamente riconducibili alla *sharing economy* in senso stretto ma che sono comunque riconducibili direttamente o indirettamente a processi di *sharing* (o *collaborative*) *economy*.

Dall'analisi dei casi emerge che la conoscenza è un elemento centrale dei processi collaborativi descritti, in quanto fonte di ispirazione per nuove idee o risoluzione di vecchi problemi, dai quali nascono le proposte progettuali per darne risposta. Per meglio comprendere questi fenomeni un aiuto ci arriva dagli studi di *knowledge management* (Nonaka, Takeuchi 1995; Davenport, De Long, Beers 1998), i quali evidenziano come la conoscenza rappresenta tipicamente la fonte di un grande vantaggio competitivo aziendale, poiché può produrre la creazione di nuove opportunità e idee e, allo stesso tempo, contribuire a innovare le competenze dell'azienda. La conoscenza può essere vista come l'insieme di credenze e valori dei partecipanti dell'organizzazione in un contesto specifico, dinamico e soggetto a continue negoziazioni, ridefinizioni e nuove combinazioni, presentando tre fondamentali caratteristiche: è intangibile e non misurabile; è volatile; non è consumata in un processo, ma viene incrementata attraverso il suo uso. In letteratura di riferimento ci sono diverse percezioni di cosa potrebbe significare creazione di conoscenza. In termini semplici, la creazione della conoscenza potrebbe essere definita come il processo mediante il quale viene aggiunto valore alle informazioni, le quali vengono utilizzate per aggiungere valore ai dati. Un'altra prospettiva della creazione della conoscenza dal punto di vista del processo di apprendimento organizzativo argomenta che la creazione della conoscenza è la componente chiave del pro-

cesso di apprendimento. La creazione della conoscenza organizzata è un'interazione continua e dinamica tra conoscenza tacita e conoscenza implicita. Vale a dire che la creazione della conoscenza è un processo dinamico e interattivo.

La centralità della conoscenza nei processi descritti è strettamente connessa a un elemento che accomuna tutti e quattro i casi presentati nel capitolo precedente: è il sistema di attori che viene attivato per la loro realizzazione. Anche se con intensità ed estensioni molto differenti da un caso all'altro, nelle quattro iniziative descritte è attivo un modello di innovazione che corrisponde alla tripla elica (Leydesdorff, Etzkowitz 1998; Etzkowitz 2012), nel quale imprese (profit e non profit) università (e centri di ricerca) e istituzioni locali (a diversi livelli) interagiscono tra di loro alimentando la produzione di soluzioni innovative a uno o più problemi.

Da quando i sistemi produttivi hanno evidenziato una nuova centralità della conoscenza (Rullani 2004), il modello teorico più accreditato per spiegare le traiettorie dello sviluppo locale è la tripla elica, secondo cui lo sviluppo locale è il risultato delle interazioni tra gli attori delle tre sfere istituzionali dell'industria, dell'università e del governo locale.

Oltre a essere sostanzialmente valido da oltre vent'anni dalla sua fondazione, il punto di forza di questo modello è che può essere adottato a scale diverse, da quella nazionale a quella locale, e per diversi campi di innovazione, da quello tecnologico a quello sociale, anche se sono prevalenti gli studi dedicati al primo tipo di innovazione. Gli agenti attivi nei tre ambiti istituzionali interagiscono all'interno di reti di co-progettazione e realizzazione di iniziative che favoriscono la produzione e l'utilizzo della conoscenza per lo sviluppo di progetti. In linea con i modelli di innovazione della società della conoscenza, l'università è vista come un attore specializzato nella produzione di conoscenza e nella promozione della sua concentrazione territoriale; i governi locali possono creare le condizioni, attraverso le proprie politiche, per lo sviluppo e l'applicazione di quella conoscenza; le imprese la possono industrializzare e portare sul mercato.

La capacità del modello a tripla elica di identificare i tre principali attori dello sviluppo locale - università, imprese e istituzioni governative - ha reso questo modello analitico sostanzialmente non criticato e largamente adottato nel campo delle politiche locali, incentivando i *policy maker* e i progettisti a elaborare politiche e soluzioni che incorporassero questo sistema di attori. In questa veste il modello si presta ad agire come lente analitica per comprendere le dinamiche dello sviluppo locale, ma ciò che il modello fa è prevedere il sistema di attori che concretamente partecipano ai processi di innovazione e sviluppo locale.

Anche se il modello presenta alcuni limiti analitici e applicativi (Gherardini 2015; Busacca c.d.s.), è ugualmente efficace per mette-

re a fuoco i sistemi di attori all'opera nei nostri quattro casi studio. Tuttavia, anche se le quattro iniziative studiate sono tutti casi di successo, i ruoli, le posizioni e le funzioni degli attori nelle reti di collaborazione descritte non sono sempre gli stessi e questo sta a indicare che non esiste una relazione predeterminata tra schemi di ruoli e funzioni e prestazione innovativa degli attori, ma esistono caratteristiche della rete che possono favorire o meno lo sviluppo di processi innovativi in un determinato contesto. Le imprese, le istituzioni e le università, quindi, sono diversamente protagoniste nei quattro casi.

L'elemento di rilievo che caratterizza la sfera istituzionale dell'industria è che in tutte e quattro le iniziative le imprese presenti e attive sono sia profit che non profit, anche se con diversi livelli di intensità, sia in qualità di soggetti attivi nel progetto sia come beneficiari. Nel caso veneziano le imprese artigiane sono al tempo stesso beneficiarie dirette dell'intervento e soggetti attuatori dell'iniziativa, cioè partecipano attivamente alla progettazione e alla realizzazione delle attività, supportate dalla loro associazione di categoria di riferimento, ovvero la CNA di Venezia. Le imprese non profit invece partecipano in modo marginale per allargare i soggetti e le forme di coinvolgimento, mettendosi a disposizione per coinvolgere le scuole del territorio in itinerari educativi e di valorizzazione del patrimonio di imprese artigiane locali. Nel caso di Lago le imprese profit sono sponsor dell'iniziativa e beneficiano, attraverso meccanismi di *spillover*, delle competenze creative e innovative dei professionisti e degli artisti attratti sul territorio dal festival. Le imprese non profit, invece, sono in prevalenza imprese culturali e sono scarsamente presenti in ruoli e funzioni attivi nell'organizzazione della manifestazione, alla quale partecipano con iniziative che ne incrementano la visibilità e la reputazione. Nel caso di Tre Cuori, la presenza di imprese profit e non profit è più o meno equipollente, ma le due tipologie di imprese occupano posizioni opposte nel sistema: le imprese profit agiscono sul lato della domanda attivando piani di welfare aziendale a beneficio dei propri dipendenti, mentre le imprese non profit agiscono sul lato dell'offerta organizzando e proponendo i servizi che i lavoratori possono acquistare attraverso i piani di welfare. Nel caso di Barcellona, infine, le imprese profit sono le organizzazioni che beneficiano delle azioni di rigenerazione promosse, mentre quelle non profit progettano e realizzano interventi di animazione territoriale che vivacizzano l'atmosfera del territorio creando migliori condizioni di azione commerciale per le prime.

Anche le istituzioni locali operano in posizioni e con ruoli molto differenti nei quattro casi. Il Comune di Barcellona, il Distretto di San Martí (la circoscrizione municipale all'interno della quale ricade il quartiere Poblenou) e la stessa Asociación de Vecinos (che anche se non è formalmente un ente governativo è formalmente incardinata nel sistema democratico locale) sono i soggetti che innescano, attra-

verso risorse economiche e scelte politiche, e in molti casi conducono in prima persona, o comunque partecipano attivamente alla fase di realizzazione delle azioni di rigenerazione. Questo ruolo è esercitato con forti elementi di interattività, costruendo le ipotesi progettuali e gli schemi di azione in contesti partecipativi plurali, dove cioè possono intervenire in modo orizzontale diversi attori. L'esito di un simile approccio è che gli apprendimenti sviluppati nel corso dell'azione sono rapidamente utilizzati dall'amministrazione locale per nuovi cicli di policy.<sup>1</sup> Nel caso veneziano, al contrario, il ruolo del governo locale è stato marginale e ha operato principalmente su tre livelli – finanziamenti, permessi e patrocinio – senza entrare nel vivo del processo di ideazione e attuazione del progetto. In questo modo l'influenza dell'iniziativa nei confronti del governo locale è stata depotenziata, seppur in presenza di un processo di governance che ha saputo coinvolgere numerosi attori e procedere nella definizione di progettualità condivise di sviluppo, come testimoniato dalle due annualità di iniziative sviluppate e presentate nel volume. Nel caso di Lago il ruolo del governo locale è ancora differente: l'amministrazione comunale inizialmente ha sostenuto timidamente l'iniziativa capendone l'utilità e la validità ma sottovalutando anche il potenziale impatto sia sul circuito artistico di riferimento sia sul territorio. Al crescere delle dimensioni e del successo dell'iniziativa, però, è cresciuto progressivamente anche l'ingaggio dell'amministrazione comunale, che si è trasformata sempre di più in parte attiva nell'organizzazione dell'iniziativa, anche se più in termini di permessi e autorizzazioni che di finanziamenti. A differenza del caso veneziano, però, la partecipazione attiva dell'amministrazione nelle fasi di progettazione e preparazione dell'iniziativa ha alzato i livelli di ingaggio e prodotto un sistema di relazioni che sempre di più lega il festival al governo cittadino, che a sua volta trova nel festival un valido strumento di marketing territoriale. Nel caso di Tre Cuori, infine, le amministrazioni locali sono coinvolte principalmente per creare l'infrastruttura relazionale affinché le azioni di welfare aziendale possano avere una ricaduta sulle dinamiche del welfare territoriale, assumendo una posizione simile a quella delle imprese attivando piani di welfare per i propri cittadini invece che per i propri dipendenti. In questo modo si determina una situazione di *peer production* alla quale compartecipano imprese profit, imprese sociali e istituzioni locali. Delle quattro iniziative, accomunate dallo sviluppo di dinamiche collaborative, quella di Tre Cuori è l'unica che sviluppa una simile architettura

---

**1** Come nel caso della sperimentazione del piano di *superilles* realizzata nel Poblenou, nel corso della quale sono emersi numerosi conflitti e problemi realizzativi che, una volta gestiti in modo partecipativo e dialogico nel Poblenou, sono stati tenuti in considerazione nel corso dell'attuazione delle successive *superilles* in altri quartiere della città.

produttiva, dal momento che nelle altre i soggetti non sono posizionati allo stesso livello del sistema di produzione.

Anche l'università (o suoi centri di ricerca) è presente in tutte e quattro le iniziative. A Venezia e Barcellona ha aderito al partenariato iniziale di progetto, assumendo responsabilità precise nella ideazione e attuazione delle azioni. Ciò ha determinato la partecipazione dell'università a due livelli: a livello di proprio personale, principalmente ricercatori che hanno aderito alle iniziative con il triplice scopo di applicare le conoscenze da loro sviluppate nel corso della propria ricerca, di avere accesso a nuovi corsi di azione dove raccogliere dati ed evidenze a supporto della propria azione di ricerca e di ottenere risorse economiche utili al proprio lavoro di ricerca in una fase storica di scarsità di risorse accademiche per la ricerca di base; a livello di istituzione, attraverso partenariati formali che ingaggiano l'università nelle progettualità mediante convenzioni che definiscono precisamente ruoli, funzioni e benefici per gli atenei coinvolti. Ciò determina le condizioni per le quali le università assumono la titolarità e la guida di specifiche iniziative progettuali. Nei casi di Tre Cuori e Lago invece, la partnership con il mondo accademico è debolmente strutturata e fondata principalmente su relazioni 'ponte' tra i protagonisti dell'iniziativa e alcuni membri della comunità accademica, costruite in via principale nel corso di precedenti esperienze professionali sia degli uni che degli altri. Sono pertanto partnership che hanno fondamento in pregresse relazioni personali e non si basano su accordi formalizzati ma su sistemi di coinvolgimento basati su piccoli incentivi reciproci, come ad esempio l'autorevolezza delle figure accademiche a beneficio delle iniziative o la maggiore visibilità dei ricercatori grazie ai circuiti comunicativi e alla reputazione delle iniziative. A differenza di quanto si potrebbe immaginare, non è rinvenibile una sostanziale differenza tra qualità e innovazione della prestazione dell'attore e tipologia di ingaggio. Nei quattro progetti, infatti, non è ricostruibile una correlazione predeterminata tra gli esiti della partnership e la forma della stessa, tanto che all'interno di una stessa partnership è possibile evidenziare azioni con livelli differenti di efficacia.

Questa ricostruzione ci permette di comprendere che non esiste una relazione predeterminata tra schemi di partenariato - ruoli, posizioni e funzioni degli attori - ed esiti dell'iniziativa in termini di dinamiche collaborative. Queste, invece, appaiono maggiormente dipendenti dalla qualità e dall'intensità delle relazioni tra gli attori operanti nelle tre sfere istituzionali maggiormente coinvolte nelle azioni progettuali. Un altro aspetto che emerge, in parte per la natura stessa delle iniziative e in parte per l'approccio collaborativo che le caratterizza, è la presenza di una quarta elica formata dalla società civile più o meno organizzata, composta in prevalenza da associazioni, comitati, collettivi e gruppi di cittadini che hanno interessi nelle iniziative presentate.

Un approccio che può supportare nella comprensione di questi fenomeni è quello della *network analysis*, sviluppata dal cosiddetto approccio strutturale nell'ambito della sociologia economica, che assume come punto di partenza il radicamento dell'azione economica all'interno di relazioni sociali tra attori individuali o collettivi (Granovetter 1985). Queste relazioni, e le strutture sociali che esse generano, influenzano l'azione economica, poiché consentono l'accesso a risorse e informazioni di vario genere, creano fiducia e scoraggiano l'opportunismo nelle transazioni.

In questo ambito Granovetter nel 1974 distingue tra legami forti - con riferimento a rapporti di familiarità e confidenza quali famiglia, amici e parenti - e legami deboli - con riferimento a rapporti con minore intensità comunicativa e affettiva, evidenziando come spesso i legami deboli siano i più importanti poiché permettono di ottenere informazioni e conoscenze che non sarebbero ottenibili nell'ambito dei legami forti. I legami deboli dunque diffondono in modo più efficace nuove informazioni e idee, rispetto a quelle formulate con e da parenti e amici, che appartengono alla stessa area di informazione, facilitando così il flusso di informazioni non ridondanti e facilitando i comportamenti innovativi. In tal senso, attori che si collocano a cavallo tra reticoli informativi diversi, creando un ponte tra circuiti di scambio e di comunicazione separati e sfere istituzionali distinte, ricavano dei vantaggi in termini di varietà di informazioni, accedono prima degli altri a informazioni significative e controllano il flusso di comunicazioni tra i vari cluster, avendo ottime possibilità di generare innovazione (Granovetter 2004).

Questi soggetti si configurano come degli imprenditori delle reti, dei veri e propri broker che svolgono una funzione di mediazione tra i vari circuiti relazionali, ottenendo perciò dei vantaggi competitivi, ad esempio in termini di innovazione e competitività (Burt 1992, 2005). Mardsen (1982) ha definito i broker come gli attori intermediari che facilitano le transazioni tra attori che non hanno l'accesso o non si fidano l'uno dell'altro». I brokers permettono il flusso di risorse tra sottogruppi non collegati all'interno di una rete più grande (Mardsen 1982; Gould, Fernandez 1989; Burt 1992; Di Maggio 1992). Il ruolo giocato da questi soggetti consiste nel colmare i gap esistenti tra il flusso di informazioni all'interno del network. Infatti, i broker beneficiano del trasferimento di risorse da gruppi di attori che le posseggono ad altri in cui non sono presenti. La traslazione della conoscenza è un processo dinamico e interattivo, che comprende sintesi, disseminazione, scambio e applicazione eticamente corretta della conoscenza, al fine di migliorare le condizioni di partenza. In tal senso, l'obiettivo principale del *knowledge broker*, così come descritto da Ballini, è anche stabilire un collegamento tra chi fornisce i risultati della ricerca e chi li utilizza, al fine di sviluppare processi decisionali informati dalle evidenze scientifiche. Come evidenzia-

to da Busacca (2019a), in condizioni in cui i quadri regolativi deboli amplificano lo spazio d'azione dei broker dell'innovazione/conoscenza, essi riducono la capacità di produzione di beni collettivi locali, che invece richiedono un alto livello di legittimazione del decisore politico. In assenza di una forte presenza regolativa di natura politica i programmi presentati producono beni di club (Buchanan 1965) più che beni collettivi (V. Ostrom, E. Ostrom 1977). I risultati delle iniziative analizzate in questo libro sembrano fortemente dipendenti dalla presenza di una solida dimensione politica della regolazione: è in questo contesto che l'appartenenza alla subcultura politica territoriale consente ai broker, come evidenziato nel caso di Barcellona, di prendere decisioni limitando gli interessi particolaristici ed evitando il decisionismo ma facilitando processi di mutuo aggiustamento tra gli attori, che però devono essere fortemente motivati alla convergenza. Quando invece questo non avviene, come nel caso Venice Original, l'azione dei broker è limitata alla possibilità di contribuire alla costruzione di una piattaforma locale alla quale gli attori abilitati possono accedere per scambiare beni e servizi, ma senza che questa sia orientata a un interesse generale, bensì a un interesse collettivo di un gruppo di attori limitato, di club, appunto.

Chi abilita queste iniziative però non sono gli innovatori sociali, che invece le imprenditorializzano, o i ricercatori in azione, che producono conoscenza utile e utilizzabile, e nemmeno i broker dell'innovazione sociale descritti da Busacca (2019a) quali agenti che fluidificano lo scambio di informazioni tra gli attori del sistema facendo lievitare il pluralismo e la governance nei processi di innovazione. I casi descritti in questo elaborato sembrano individuare un'ulteriore funzione agita dai broker dell'innovazione/conoscenza, in quanto paiono capaci, oltre a favorire la circolazione delle informazioni, contribuendo a costruire reti o coalizioni (come livelli regolativi capaci di dialogare con altri livelli e non come club chiusi in sé stessi), di processare e farle crescere, svolgendo una funzione ulteriore rispetto a quanto descritto dagli stessi Burt e Granovetter. Nel processare le informazioni messe in circolazione, queste figure elaborano ipotesi progettuali che sottopongono direttamente agli agenti della rete sociale e, qualora condivise, contribuiscono con loro alla traduzione in azioni concrete. Queste figure rivestono una funzione chiave all'interno dell'organizzazione in cui sono inseriti, in termini di ruolo, posizione gerarchica, responsabilità decisionale e capacità di influenzare le decisioni. Essi sono attori che non solo diffondono, sintetizzano e trasferiscono conoscenza - facendo circolare delle informazioni non ridondanti tra reticoli sociali altrimenti separati - ma che la elaborano e la fanno 'lievitare', attraverso i processi di confronto e scambio informativo in cui sono inseriti e rispetto alla loro capacità di implementarne il valore e la capacità di utilizzo. Le figure rivestite dai presidenti delle associazioni di mestiere in

Venice Original, degli operatori sociali e dei project manager in Tre Cuori e nel caso di Barcellona, così come da coloro che hanno portato incrementalmente contenuti di filiera specifica in LFF non solo sembrano essere calzanti con la classica descrizione di broker della conoscenza/innovazione, ma in alcuni casi paiono essere anche in grado di processare e rielaborare la conoscenza tra reticoli differenti, così da farla lievitare e rendere utilizzabile sotto forma di innovazione e capacità progettuale incrementale, in grado di diffondersi e modificarsi in termini evolutivi nei vari soggetti che vedono in loro dei punti di riferimento.

Solo in due dei casi analizzati, infatti, emergono figure diverse dai broker. In particolare la figura del *project manager* di Venice Original e dell'ideatore (e capo progetto) di LFF si comportano in modo altamente innovativo e dinamico, non solo poiché catalizzano e processano informazioni tra ambienti istituzionali e campi organizzativi differenti, ma perché innescano e attivano processi di connessione, garantendone il coordinamento delle attività ed essendo indispensabili al raggiungimento dei fini progettuali sia in termini di efficacia che di efficienza e qualità. Essi infatti, disponendo della totalità delle informazioni necessarie alla completa composizione del quadro di riferimento (attori, vincoli, risorse, ambizioni e aspettative ecc.) controllano e gestiscono risorse, relazioni e azioni necessarie a garantire la buona riuscita progettuale nel suo complesso. Ne emerge che, alla luce di quanto evidenziato in questi due casi indagati, possiamo definire 'enzimi sociali', quei soggetti fisici o istituzionali intesi quali catalizzatori dinamici che, da un lato favorendo e facilitando le relazioni attraverso l'interazione tra gli attori individuali e collettivi (intensificando le forme di scambio tra struttura sociale e relazionale), e dall'altro costruendo le condizioni ambientali ideali per l'avvento di meccanismi generativi di valore, attivano fenomeni cinetici favorendo processi costruttivi in grado di innescare e determinare relazioni tra soggetti e/o istituzioni che, senza il loro intervento non avverrebbero e/o non produrrebbero impatti significativi nella comunità di riferimento. Essi, aumentando la velocità di interazione e di reazione tra le parti sociali messe in contatto, generano processi di conversione di informazioni e contenuti in tempi e modalità innovative, scardinando le tempistiche consuetudinarie tipiche delle burocrazie e delle convenzioni sociali e riuscendo a implementare in maniera significativa e duratura nel tempo il capitale sociale di un determinato contesto territoriale.

Questi 'enzimi sociali' seppur in modalità, condizioni e con effetti differenti, hanno permesso lo svilupparsi e il diffondersi delle condizioni di contesto necessarie alla nascita e allo sviluppo dei progetti, e dunque delle interazioni, relazioni e azioni a esso connesso. In LFF così come in Venice Original, dunque, il ruolo agito dai project manager è elevato a catalizzatori sociali, poiché la loro attività è an-

data oltre al buon (efficace ed efficiente) coordinamento progettuale, collocandosi anche a monte e a valle dei progetti stessi. Le condizioni di collaborazione politiche e istituzionali tra gli stakeholder coinvolti nei progetti, così come il reperimento delle risorse e la scelta della maggioranza degli attori in campo, ivi compresi i broker della conoscenza, sono stati determinati dagli 'enzimi', che, ispirandosi inconsapevolmente alla funzione propria di catalizzatori di processi biologici (enzimi), hanno creato e reso possibile le azioni fra i vari soggetti del tessuto sociale che hanno promosso, attraverso la conoscenza, lo sviluppo di processi che, applicati in vari settori, hanno consentito di proiettare in modo incrementale lo svolgimento degli obiettivi prefissati. La condivisione del valore operata tramite le azioni poste in essere dagli 'enzimi' è dunque utile perché permette di porre l'accento sulla ricerca delle condizioni per aumentare quanto più possibile il valore complessivo generato dalla comunità, inteso bidirezionalmente sia nella sua componente sociale che economica, come descritto nella «Postfazione» di Vedovato riguardo l'approccio *share valued*. Nella fattispecie, la capacità di vincere le resistenze, coinvolgere, convincere molteplici attori del sistema, posta in essere dagli 'enzimi sociali', diventa importante per l'attuazione di queste progettualità temporanee di rigenerazione socio-economica, in quanto in grado di accelerare i processi di interazione e mantenerli attivi, verso una dimensione condivisa e collettiva di interesse comune. L'azione di questa particolare categoria di operatori, risulta dunque avere un peso non indifferente nell'efficacia stessa dell'intervento, la quale non dipenderà solo dalle attività e dagli strumenti previsti ma dovrà fare i conti con la gestione dei processi di cambiamento che necessitano un intervento così inteso.