Il Mulino - Rivisteweb

Giorgia Nesti

Gli Innovation lab: nuovi spazi pubblici per l'innovazione aperta e la sperimentazione digitale

(doi: 10.53227/105066)

Rivista di Digital Politics (ISSN 2785-0072)
Fascicolo 1-2, gennaio-agosto 2022

Ente di afferenza:
()

Copyright © by Società editrice il Mulino, Bologna. Tutti i diritti sono riservati.
Per altre informazioni si veda https://www.rivisteweb.it

Licenza d'uso

Questo articolo è reso disponibile con licenza CC BY NC ND. Per altre informazioni si veda https://www.rivisteweb.it/

Giorgia Nesti

Gli Innovation lab: nuovi spazi pubblici per l'innovazione aperta e la sperimentazione digitale

INNOVATION LABS: NEW PUBLIC SPACES FOR OPEN INNOVATION AND DIGITAL EXPERIMENTATION

Since the mid-1990s, the development of Icts has accompanied the modernization process of public administration. Almost all governments have adopted plans to apply them to the provision of public services also under the influence of the European Union. Among them the Italian government has heavily invested in digitalization policies aimed at modernizing its office and making the relationship with citizens more transparent. Now the offer of e-government services is quite high, as reported also by the last Desi Index 2022 report. Unfortunately, the level of interaction between citizens and institutions through digital services is still low, mainly due to the level of citizens' digital competences. To cope with this problem, in 2019 the Veneto Region financed a network of ten Innovation Labs distributed around the Region and aimed at promoting digital literacy, the reuse of open data, and user involvement in open innovation processes. Innovation labs (or Living labs) are physical spaces managed by local public administrations, often in collaboration with civil society organizations and experts. They organize diverse activities targeted at citizens, such as workshops, seminars, laboratories, hackathons, product testing and prototyping that are ideated and co-produced with citizens. Using a framework to assess different types of user involvement in open innovation, the paper aims at analyzing the impact of Innovation labs in promoting citizen engagement in digital contexts and to identify their main strengths and weaknesses as «agents» of digitalization.

KEYWORDS *Living Lab, Open Innovation, Public Administration, Digitalization, User Involvement.*

1. Introduzione

A partire dalla metà degli anni Novanta, lo sviluppo delle nuove tecnologie di comunicazione e informazione (*Information and communication technologies* – Ict) ha accompagnato il processo di modernizzazione della Pub-

Giorgia Nesti, Dipartimento di Scienze politiche, giuridiche e studi internazionali – Università degli Studi di Padova – Via Del Santo, 28 – 35123 Padova, email: giorgia.nesti@unipd.it, orcid: 0000-0001-9540-1867.

ISSN 2785-0072
© Società editrice il Mulino

blica amministrazione di molti Stati (Meijer *et al*. 2018) anche sotto la spinta dell'Unione europea (Ue) ad adottare piani di sviluppo per l'e-government (European commission 2021). Il governo italiano ha compiuto una serie di investimenti in questo settore, volti a incrementare le modalità di erogazione e le tipologie di servizi offerti dalla Pubblica amministrazione. Recentemente, il ministro per l'innovazione tecnologica e la transizione digitale ha lanciato la strategia «Italia digitale 2026» per coordinare l'utilizzo dei fondi del Pnrr specificamente dedicati alla transizione digitale (di cui 6,74 miliardi di euro assegnati alla digitalizzazione della PA). Nonostante l'Italia stia investendo in politiche per l'e-government da circa venticinque anni, tuttavia, i risultati raggiunti in questo settore non sono ancora completamente soddisfacenti. Secondo l'ultimo rapporto Desi 2022, infatti, l'Italia si classifica al diciannovesimo posto tra i paesi dell'Ue per offerta di servizi pubblici digitali, con un punteggio complessivo pari a 58,5 contro una media europea pari a 67,3 (European commission 2022). L'Italia è al ventesimo posto per offerta di servizi a cittadini e imprese, ma è soprattutto il dato relativo all'interazione tra cittadini e autorità pubbliche a preoccupare. Il rapporto evidenzia, infatti, come la quota di utenti di servizi pubblici online nel 2021 sia stata pari al 40% della popolazione, contro una media Ue del 65%, dato che posiziona l'Italia al venticinquesimo posto su 27 Stati membri. Non solo, ma ancor più allarmante è il livello delle competenze digitali dei cittadini italiani: poiché la loro capacità di operare in un ambiente digitale, anche ad un livello minimo, è estremamente basso, il punteggio attribuito dal Desi a questa dimensione è pari a 36,6 contro il 45,7 della media Ue, dato che colloca ancora una volta, l'Italia al venticinquesimo posto su 27 Stati membri. Pesano, sulla situazione italiana, anche le differenze esistenti a livello regionale: il rapporto Desi regionale 2021 curato dal Politecnico di Milano fotografa, infatti, nel settore dell'e-government e delle competenze digitali, un'Italia altamente frammentata, con un forte divario tra regioni del centro-nord e regioni del Mezzogiorno.

Una possibile soluzione ai problemi della mancanza di competenze digitali e del conseguente scarso utilizzo di servizi di e-government da parte dei cittadini, può essere il ripensamento di tali servizi ponendo al centro le esigenze delle persone, la loro capacità di utilizzo delle tecnologie e prevedendo la partecipazione dei cittadini ai processi di ideazione e realizzazione di prodotti e servizi digitali (Agid 2020). Avvicinare le persone al mondo digitale coinvolgendole direttamente nella realizzazione di specifiche attività, consentirebbe loro di migliorare le competenze in tale ambito e di contribuire alla definizione di servizi maggiormente centrati sulle loro esigenze (Edelmann e Mergel 2021).

Questo tipo di approccio è alla base delle iniziative promosse dai Living lab, spazi attivati e gestiti dalle pubbliche amministrazioni, spesso in collaborazione con organizzazioni della società civile e/o con centri di ricerca e università, che prevedono il coinvolgimento dei cittadini nel design di servizi e prodotti, utilizzando un approccio basato sull'*open innovation* (Nesti 2018; Zivkovic 2018). I Living lab si sono diffusi in Europa a partire dai primi anni Duemila e sono stati utilizzati anche in alcune regioni italiane a supporto dei processi di innovazione locale. Tra queste, il Veneto ha recentemente lanciato l'iniziativa «Innovation lab» nell'ambito dell'Agenda digitale regionale, per promuovere la diffusione della cultura digitale e l'utilizzo dei dati pubblici aperti tra i cittadini. Questi laboratori si pongono, pertanto, come potenziale soluzione al problema della scarsa conoscenza delle Ict da parte dei cittadini e del conseguente scarso impiego dei servizi digitali erogati dalla Pubblica amministrazione, attraverso l'adozione di un approccio ispirato all'innovazione aperta e alla collaborazione con i cittadini.

Il presente articolo si propone di analizzare l'esperienza degli Innovation lab finanziati dalla regione del Veneto per comprendere quali specifiche attività e metodologie di lavoro essi adottino, che genere di coinvolgimento dei cittadini essi promuovano e quali siano le loro potenzialità e i loro limiti. La scelta del caso studio è determinata dal fatto che l'esperienza veneta rappresenta un unicum (Yin 2009) nel panorama italiano. Nonostante, infatti, altre regioni abbiamo promosso la creazione di Living lab in passato, la regione del Veneto è l'unica ad oggi ad aver finanziato una rete strutturata di laboratori sul territorio locale specificamente dedicati alla *digital literacy* e all'innovazione aperta. Ciò consentirà di analizzare e comparare le esperienze dei Lab e valutarne caratteristiche e funzioni, seppur in via preliminare. L'analisi qualitativa dei dieci Lab è stata condotta attraverso lo studio dei siti web, della documentazione in essi reperibile e attraverso lo studio della normativa e della documentazione prodotta dalla regione del Veneto. Le informazioni raccolte attraverso il materiale documentale sono state integrate con la conduzione di quattro interviste in profondità a testimoni privilegiati – un amministratore regionale, i *project manager* di due Innovation lab e un assessore comunale.

L'articolo è strutturato in quattro sezioni. La prima introduce brevemente le caratteristiche e le metodologie di lavoro dei Living lab e presenta il quadro analitico attraverso cui sarà analizzato il coinvolgimento degli utenti nei processi di innovazione aperta per la digitalizzazione. La seconda sezione descrive il caso degli Innovation lab finanziati dalla regione del Veneto, con particolare riguardo al contesto in cui essi sono stati ideati dall'amministrazione regionale, alle finalità per le quali sono stati creati, agli attori che vi partecipano, alle metodologie utilizzate e alle attività svolte. La terza sezione

presenta una valutazione preliminare dell'esperienza degli Innovation lab che mira a comprendere con quali finalità e con quali modalità essi coinvolgano gli utenti in processi di innovazione aperta. La sezione si chiude individuando le potenzialità e i limiti dell'approccio dei Lab. Nelle conclusioni sono riassunti i principali aspetti emersi dalla ricerca, l'esperienza dei Lab viene inquadrata nella più generale politica italiana per la digitalizzazione della Pubblica amministrazione e si propone una futura agenda di ricerca.

2. Living lab e la promozione dell'innovazione aperta e collaborativa

Il concetto di «Living lab» viene utilizzato la prima volta all'inizio degli anni Novanta da William J. Mitchell della Scuola di architettura del Mit media lab, ma sarà poi l'Ue dai primi anni del Duemila a promuoverne l'utilizzo, in particolare da parte delle pubbliche amministrazioni, attraverso i finanziamenti nell'ambito del Sesto e del Settimo programma quadro e la creazione di Enoll, l'European network of living labs.

I Living lab sono stati inizialmente definiti come spazi dedicati a progettare, prototipare, testare e ridefinire prodotti in un contesto di vita reale, con l'ausilio di esperti e utilizzando un approccio centrato sugli utilizzatori dei prodotti stessi (Bason 2013; Boyle e Harris 2009; Christiansen e Bunt 2012; Coenen *et al*. 2014; Cuomo *et al*. 2021; Eskelinen *et al*. 2015; Kulkki 2014; Nesti 2016). Nel corso degli anni l'offerta di attività proposte dai Lab si è ampliata (Leminen e Westerlund 2019) ma alcune caratteristiche continuano a contraddistinguere i Lab pubblici, in particolare: l'utilizzo di un approccio ispirato concetto di *open innovation* – basato cioè sull'idea che la conoscenza sia diffusa in tutta la società e che le soluzioni ai problemi possano e debbano essere cercate all'interno e all'esterno di un'organizzazione (Chesbrough 2003; Leminem *et al*. 2012) – e il coinvolgimento degli utenti in attività innovative e/o sperimentali (Tõnurist *et al*. 2015; McGann *et al*. 2019).

Schuurman *et al*. (2013) propongono uno schema per l'analisi del coinvolgimento degli utenti nei processi di innovazione aperta utilizzati dai Living lab che progettano, realizzano e testano prodotti digitali avvalendosi della collaborazione tra esperti e cittadini. La tipologia si basa su due dimensioni: la finalità e l'intensità del coinvolgimento degli utenti. Nel primo caso gli autori distinguono tra utenti che partecipano alla progettazione di prodotti o servizi relativi alle Ict non ancora esistenti, fornendo quindi il loro apporto nella fase esplorativa del progetto; e utenti che svolgono un ruolo valutativo nel processo di sviluppo delle Ict, dando cioè dei *feedback* su prodotti già esistenti. Per

quanto riguarda, invece, il grado di coinvolgimento degli utenti nei processi innovativi, gli autori identificano tre livelli di ingaggio: innovazione per gli utenti, innovazione con gli utenti e innovazione da parte degli utenti. Il primo livello prevede un ruolo passivo degli utenti nei processi di innovazione aperta, poiché essi vi partecipano solo quando sono interpellati dagli esperti dei Lab per fornire informazioni relative ai loro bisogni d'uso. L'innovazione con gli utenti si basa, anche in questo caso, sulle preferenze e sui bisogni degli utenti ma prevede una maggiore interazione tra utenti ed esperti nella definizione e realizzazione di prodotti o servizi digitali. Infine, l'innovazione da parte degli utenti prevede un ruolo centrale di questi ultimi nel processo di innovazione aperta, essendo essi protagonisti di tutte le fasi di sviluppo del servizio o del prodotto digitale, dalla sua creazione alla sua produzione.

Dall'incrocio delle dimensioni «finalità» e «intensità», gli autori individuano sei tipi di coinvolgimento degli utenti nei processi innovativi: ideazione, *co-design*, utenti innovatori, ricerche di mercato, co-creazione e utenti creatori di *toolkit* (Tab. 1).

TAB. 1. *Tipi di coinvolgimento degli utenti nei processi innovativi*

		Finalità del coinvolgimento degli utenti	
		Esplorativa	Valutativa
Intensità del coinvolgimento degli utenti	Innovazione per gli utenti	Co-ideazione	Ricerche di mercato
	Innovazione con gli utenti	Co-design	Co-creazione
	Innovazione da parte degli utenti	Utenti innovatori	Utenti creatori di toolkit

Fonte: Adattato da Schuurman *et al.* (2013)

L'ideazione prevede un ruolo non attivo degli utenti nei processi di innovazione aperta, in quanto essi vengono interpellati dagli esperti dei Living lab solo durante la fase di progettazione di un prodotto o servizio digitale per fornire indicazioni circa le loro esigenze d'uso. Il prodotto/servizio digitale è quindi realizzato tenendo in considerazione i bisogni degli utenti ma questi ultimi non partecipano direttamente alla sua realizzazione. Il ruolo degli utenti si limita alla partecipazione a ricerche di mercato quando un prodotto o un servizio sono già stati realizzati e si chiede agli utenti di esprimere un parere sulla base del quale il produttore deciderà se immettere o meno tale servizio o tale prodotto sul mercato.

Co-design e co-creazione sono attività che appartengono al più ampio processo di co-produzione dei servizi pubblici (Brandsen e Honingh 2016; Nabatchi *et al*. 2017; Osborne e Strokosch 2013). Nel primo caso gli utenti partecipano assieme agli esperti al processo di progettazione di un prodotto

o di un servizio (*co-design*) mentre nel secondo caso essi partecipano con gli esperti alla sua realizzazione oppure al suo «collaudo» (co-creazione).

Gli utenti sono innovatori quando viene assegnato loro il ruolo di ideatori e sviluppatori «autonomi» del prodotto/servizio digitale, come accade con la creazione di app attraverso gli *hackathon*. Essi sono invece creatori di *toolkit* quando gli elementi del prodotto o del servizio Ict sono già stati realizzati ma viene lasciata libertà all'utente di configurarli come preferisce, come ad esempio accade con le iniziative di *citizen sensing* (Nesti 2018).

La tipologia qui sopra illustrata risulta particolarmente utile per almeno due ordini di motivi. Innanzitutto, essa consente di verificare l'effettiva partecipazione dei cittadini alle attività erogate dai Lab e quindi di comprendere se questi si configurino come luoghi che promuovono l'innovazione aperta o meno. In secondo luogo, essa consente di valutare finalità e intensità di tale partecipazione e, quindi, di comprendere «la qualità» della partecipazione degli utenti ai processi di innovazione digitale nel Lab.

3. Gli Innovation lab della regione del Veneto

Il Veneto sta investendo da diversi anni in politiche per lo sviluppo della digitalizzazione della Pubblica amministrazione, per la diffusione dell'utilizzo delle tecnologie tra la popolazione, per la riduzione del divario digitale e per la promozione della «Società dell'inclusione», in linea anche con la strategia dell'Ue per l'Agenda digitale.

Il progetto degli Innovation lab nasce sulla scorta di alcune esperienze avviate dalla regione nell'ambito dell'Agenda digitale regionale a partire dal 2009 per promuovere la *digital literacy* e la diffusione degli *open data*. Secondo i dati Istat relativi al 2009, infatti, la percentuale di persone residenti in Veneto che utilizzava il personal computer era pari al 49,3% mentre la percentuale di famiglie residenti in Veneto con accesso a internet era parti al 50,1%. Per favorire, quindi, l'avvicinamento alle Ict e incentivare l'utilizzo dei servizi digitali da parte della popolazione, la regione ha avviato alcune azioni specifiche nel campo dell'alfabetizzazione digitale. In primo luogo ha creato i «Punti di accesso pubblico» denominati P3@Veneto per l'offerta di tre tipi di servizi: accesso ad internet attraverso postazioni individuali multimediali, assistenza alla navigazione e all'utilizzo dei servizi di e-government per i cittadini con limitate conoscenze informatiche e azioni di alfabetizzazione informatica per apprendere come utilizzare le Ict. I P3@Veneto sono stati finanziati con 2.000.000 di euro nel 2010 e con circa 4.000.000 di euro nel 2012 nell'ambito del Programma operativo regionale (Por) 2007-2013, parte Fesr 2007-2013,

Azione 4.1.2 Obiettivo «Competitività regionale ed occupazione» e con ulteriori 1.081.310,71 di euro nel 2014 nell'ambito del Por-Fesr 2007-2013 Asse 4 – «Accesso ai servizi di trasporto di telecomunicazione di interesse generale». Grazie all'investimento della regione, sono stati quindi creati 349 punti di accesso presso biblioteche civiche, associazioni culturali e di volontariato, patronati, pro loco, informagiovani, circoli culturali e ricreativi, per un totale di 327 comuni e più di 200.000 utenti coinvolti.

Sempre nell'ambito della Programmazione 2007-2013, e sempre coerentemente con l'obiettivo di diffondere una cultura digitale tra la popolazione e di avvicinarla all'uso delle tecnologie, la regione ha emanato, con Deliberazione della Giunta regionale n. 67 del 27 gennaio 2015, un bando per la costituzione di una rete di FabLab (Fabrication laboratories), ovvero officine digitali ad accesso libero, in cui è possibile realizzare prodotti attraverso l'utilizzo di tecnologie digitali. Grazie ad un finanziamento di 2.000.000 di euro, sono stati creati diciotto FabLab diffusi su tutto il territorio regionale, all'interno dei quali sono state messe a disposizione attrezzature come, ad esempio, scanner, stampanti in 3d, macchine per il taglio laser, frese Cnc e sono stati offerti corsi di formazione in ambito digitale.

Queste due esperienze hanno consentito alla Direzione Ict e Agenda digitale della regione di mettere a fuoco alcuni aspetti che saranno poi il fulcro attorno a cui si svilupperà l'esperienza successiva degli Innovation lab: l'importanza di diffondere la cultura dell'innovazione e della digitalizzazione a partire da luoghi fisici in cui far partecipare le persone ad attività concrete; la necessità di creare un ambiente in cui promuovere un approccio all'innovazione basato sulla *open innovation* e la contaminazione tra attori.

Con l'avvio della nuova programmazione 2014-2020 la regione del Veneto ha rilanciato e potenziato la sua strategia per l'Agenda digitale i cui assi di sviluppo riguardano: 1) la creazione di infrastrutture abilitanti, ovvero reti e piattaforme per facilitare l'innovazione e l'erogazione di servizi; 2) la valorizzazione dei dati attraverso la loro raccolta, condivisione, analisi e riutilizzo; 3) l'*empowerment* delle persone, ovvero l'adozione di un approccio centrato su chi utilizza i servizi digitali volto a fornire conoscenze e competenze e a favorire la partecipazione e l'inclusione digitale.

Con riferimento in particolare all'ultimo asse, e sulla scorta dell'esperienza maturata con i Punti di accesso e i FabLab, la regione ha emanato un nuovo bando destinato alla creazione di una rete di Innovation lab sul territorio regionale (Deliberazione della Giunta regionale n. 291 del 19 marzo 2019) finanziato per un importo complessivo pari a 7.000.000 di euro. Destinatari del bando sono state le amministrazioni comunali, che hanno potuto presentare domanda di partecipazione in forma singola o associata. Obiettivo generale

del progetto era coinvolgere i comuni nei processi di raccolta e diffusione dei dati aperti e promuovere la collaborazione con il territorio, i suoi cittadini e gli stakeholder, capitalizzando e valorizzando le esperienze pregresse. Obiettivo specifico del progetto era creare dei luoghi fisici pubblici in cui favorire l'alfabetizzazione digitale, garantire l'offerta di servizi digitali attraverso lo sviluppo e il consolidamento del network «Centri P3@-Palestre digitali» e diffondere la cultura e dell'utilizzo degli *open data* tra imprese e cittadini.

I progetti ammessi al finanziamento sono stati quattordici.

Dieci Innovation lab sono stati finanziati con 700.000 euro ciascuno e sono stati avviati tra il 2020 e il 2021:

1. #Innotv a Treviso, presso la Biblioteca di Borgo Cavour, a cui sono collegate quattro Palestre digitali;
2. Urban digital center (Udc) di Rovigo, a cui sono collegate tre palestre digitali;
3. InnovationLab Dolomiti di Belluno (Ild), a cui sono collegate dodici palestre digitali;
4. Pallades a Bassano del Grappa (Vi), a cui sono collegate sedici palestre digitali;
5. 3700Lab a Verona, a cui sono collegate cinque palestre digitali;
6. Digiti@amo a Conegliano (Tv), a cui sono collegate dieci palestre digitali;
7. Sp@ce 13 a Legnago (Vr), a cui sono collegate dodici palestre digitali;
8. Void a San Donà di Piave (Ve), a cui sono collegate sedici palestre digitali;
9. Innovation lab Vicenza, a cui sono collegate sei palestre digitali;
10. Avatar a Schio (Vi), a cui sono collegate undici palestre digitali.

Altri quattro Lab (consorzio Bim Piave di Treviso, comuni del Camposampierese, comune di Venezia, comune di Villafranca di Verona) sono, invece, in fase di realizzazione.

Gli Innovation lab sono, di fatto, spazi pubblici collocati in locali specificamente dedicati dal comune alle loro attività (si vedano ad esempio le ristrutturazioni dell'ex liceo Celio a Rovigo o dell'ex scuola Scuderlando a Verona) oppure all'interno di sedi esistenti (come ad esempio biblioteche comunali, scuole, consorzi). In alcuni casi (Rovigo, San Donà di Piave e Vicenza) i Lab hanno inglobato al loro interno i preesistenti FabLab finanziati dalla regione.

L'organizzazione dei Lab prevede la creazione di una rete un cui è presente un *hub-n-spoke* nel capoluogo di provincia, l'Innovation lab, e altri nodi esterni rappresentati dalle palestre digitali, collocati in alcuni comuni del territorio, in un numero che attualmente varia tra tre e sedici. L'amministrazione

avviene in forma associata tra i comuni promotori, ma la gestione operativa è di solito affidata a personale esterno, esperto di innovazione – persone singole o cooperative. I partner dei Lab possono essere università, scuole, associazioni di categoria, Asl, organizzazioni del terzo settore, enti di beneficienza, fondazioni, partenariati pubblico-privati (ad es. i Gal), sindacati, aziende e società private presenti sul territorio.

Per quanto riguarda le attività svolte dai Lab, la regione ha specificato nel bando che essi devono sviluppare e promuovere i dati aperti, ovvero riutilizzare i dati messi a disposizione dalle amministrazioni locali per sviluppare app, infografiche e dataset fruibili da cittadini e imprese, la cui realizzazione sarà poi oggetto di monitoraggio da parte della regione e della Commissione europea (Regione del Veneto 2019). Inoltre, il bando ha previsto che i Lab organizzino periodicamente eventi informativi sui temi dell'innovazione digitale e promuovano attività di *co-design* e co-progettazione dei servizi.

La Tab. 2 riporta le iniziative promosse dai Lab e i servizi da essi offerti.

TAB. 2. *Le attività proposte dagli Innovation lab*

	Hackathon	Spazi co-working	Formazione	Assistenza servizi e-gov	App	Infografiche	Dataset	Co-progettazione servizi	Incubazione start-up	Media-lab	Prototipazione/testing
#Innotv	X	X	X	X	X	X			X		
Udg	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Ild	X	X	X	X	X	X	X				
Pallades	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
3700lab	X	X	X	X	X	X	X				
Digiti@amo	X		X	X		X					
Sp@ce 13	X	X	X	X							
Void	X		X	X	X	X		X	X		X
Ilv	X	X	X	X	X	X		X			
Avatar	X	X	X	X	X	X		X			

Come si può evincere dalla tabella, tutti i dieci laboratori hanno tenuto workshop e seminari su specifici temi riguardanti le nuove tecnologie (ad esempio *open data*, intelligenza artificiale, *blockchain*), nonché corsi di formazione in materia di Ict (ad esempio relativi all'utilizzo della stampante in 3d, alla diffusione della data science, alla *gamification*), destinati a cittadini adulti, giovani e giovanissimi e alle imprese del territorio. Tutti i lab hanno poi utilizzato i dati aperti, come richiesto dalla regione e hanno ad oggi sviluppato 61 app, 83 infografiche, e oltre 400 dataset. Grazie all'attività delle Palestre digitali essi hanno, inoltre, offerto assistenza agli utenti, in particolare agli an-

ziani, per l'espletamento di pratiche online, quali ad esempio la creazione dello Spid, la prenotazione online del vaccino anti-covid 19 o per la navigazione in internet. L'ultima attività presente in tutti i lab è l'organizzazione di *hackathon* dedicati in particolare ai più giovani, per sviluppare soluzioni innovative, ad esempio nell'ambito del turismo sostenibile.

Quasi tutti i lab offrono spazi per il co-working mentre solo a Rovigo è disponibile anche uno spazio per la realizzazione di video e storie per i social media (Medialab). Meno frequenti sono, inoltre, alcune attività di solito ritenute peculiari del lab: la co-progettazione, la prototipazione e il testing con i cittadini di prodotti e servizi digitali. Specifiche sessioni di *co-design* sono state tenute, ad esempio, presso il lab Pallades di Bassano del Grappa, che ha organizzato un *World Cafè* con i rappresentanti dei comuni, delle associazioni di categoria e la cittadinanza per individuare strategie di valorizzazione del territorio attraverso gli *open data* e promuovere il turismo sostenibile. Oppure nell'Urban digital center di Rovigo, che ha organizzato delle sessioni di *design thinking* per lo sviluppo di servizi innovativi. Presso il lab Void sono stati attivati i progetti MoodMeter – che prevede la messa a punto con gli utenti di un dispositivo elettronico per la rilevazione dell'umore – e PlaceMaker – gioco da tavolo creativo per la rigenerazione urbana. La prototipazione è presente nel lab void con i progetti Ardu-Vino e Smart home mentre il lab Pallades ha coinvolto gli utenti nel testare l'usabilità di MyPay4, la piattaforma sperimentale per i pagamenti alla Pubblica amministrazione da parte dei cittadini della regione del Veneto. Alcuni Innovation lab hanno supportato, infine, l'incubazione di start-up nel settore della digitalizzazione e hanno offerto corsi di formazione alle imprese.

Le varie iniziative, in particolare workshop, seminari e corsi di formazione, sono progettate dai lab sulla base delle caratteristiche e delle esigenze del territorio. Gli *open data* sono stati utilizzati per creare applicazioni e infografiche fruibili dalla cittadinanza e dalle imprese (ad es. sull'andamento demografico dei comuni, oppure riguardanti il rischio idrogeologico, il numero di iscritti nelle scuole, la quantità di verde urbano, la presenza di parcheggi).

Per quanto riguarda l'entità della partecipazione della popolazione, gli utenti coinvolti dai lab nelle loro iniziative al 31 dicembre 2021 risultano essere stati 15.000. Si tratta, perlopiù, di un gruppo eterogeneo di persone, all'interno del quale sono presenti anche molti bambini e anziani. Il buon risultato raggiunto in termini di partecipazione civica ha consentito agli Innovation lab di vincere il Premio nazionale per le competenze digitali, indetto da Repubblica digitale e dal Formez, nella categoria «Digitale per tutti», per la capacità dimostrata dai lab di coinvolgere un'ampia platea di persone nelle attività da loro organizzate.

4. Gli Innovation lab: una valutazione preliminare

La descrizione degli Innovation lab evidenzia come i loro obiettivi, le attività svolte e le metodologie da essi adottate li rendano degli spazi di promozione dell'innovazione aperta. I lab sono infatti luoghi in cui le amministrazioni comunali e vari attori del territorio collaborano per la realizzazione di iniziative che promuovono l'avvicinamento al mondo del digitale, coinvolgendo un'ampia fascia di popolazione. Le modalità di questo coinvolgimento sono diverse, ma prevedono tutte la partecipazione attiva degli utenti.

Applicando la tipologia definita nella Tab. 1, è possibile rilevare come le attività dei lab in cui sono coinvolti gli utenti abbiano finalità sia esplorative sia valutative, dal momento che gli utenti forniscono *feedback* sia «a monte», in fase di progettazione delle varie iniziative, sia «a valle», quando le iniziative vengono realizzate. Per quanto riguarda l'intensità del coinvolgimento delle persone nelle attività realizzate nei lab, appare evidente come essa sia decisamente elevata, dal momento che tutte le iniziative dei lab si fondano su una partecipazione attiva degli utenti (che si verifica anche nelle attività seminariali, che sono peraltro sempre concepite in forma laboratoriale). Guardando con maggiore dettaglio ai vari tipi di coinvolgimento degli utenti, è possibile evidenziare come negli Innovation lab sia senz'altro presente la modalità dell'ideazione, poiché per progettare le varie attività molti lab attivano ampi processi di ascolto dell'utenza. Il *co-design* è altrettanto presente, per esempio quando i cittadini sono coinvolti in sessioni di lavoro con le istituzioni e la rete di partner dei lab per sviluppare servizi innovativi (si veda l'esperienza del *World cafè* organizzato da Pallades). Anche la modalità della co-creazione è presente, in particolare nelle attività di prototipazione (con i progetti Ardu-Vino e Smart home di Void) e di testing (con la sperimentazione di MyPay4 effettuata presso Pallades). I lab promuovono inoltre il ruolo dell'utente innovatore, per esempio attraverso la creazione di manufatti all'interno dei FabLab, oppure attraverso l'invenzione di contenuti multimediali nel Medialab, oppure, ancora attraverso l'ideazione e la produzione di app negli *hackathon*. Infine, è presente la funzione di utente creatore di *toolkit* con riferimento alla creazione dei dataset a partire dagli *open data* messi a disposizione dai comuni partner dei lab, oppure nell'ambito dei progetti di *citizen sensing*, oppure, infine, in progetti come MoodMeter del lab Void.

Per valutare limiti e potenzialità dell'esperienza degli Innovation lab risultano particolarmente utili le considerazioni emerse dalle interviste effettuate con alcuni testimoni chiave. La prima criticità rilevata da un'intervistata riguarda proprio quella relazione tra cittadini e tecnologie che è alla base dell'ideazione degli Innovation lab. Nonostante, infatti, la reazione manife-

stata dai partecipanti alle varie iniziative organizzate dai lab sia stata sempre estremamente positiva, tuttavia spesso chi gestisce tali attività ha riscontrato un'iniziale diffidenza da parte delle persone nei confronti del mondo digitale. Si tratta, perlopiù, di una diffidenza che nasce dal timore di non essere in grado di utilizzare le tecnologie perché il digitale si accompagna ad una visione che evoca complessità e iper-tecnicismo. Una seconda criticità riguarda la gestione dei processi collaborativi da parte della Pubblica amministrazione e/o dei partner coinvolti nei lab, poiché tali processi rappresentano una vera sfida per attori che, di norma, non sono abituati a lavorare in gruppo. Un'ultima criticità, sotto il profilo della governance, rimanda alla sostenibilità economica del modello proposto. La regione ha, infatti, fornito risorse ai comuni che hanno consentito l'organizzazione di attività a titolo gratuito. Ma il progetto si è chiuso a luglio 2022 e la sfida è ora quella di riuscire a garantire che i lab siano economicamente autonomi nel lungo periodo – anche se è intenzione della regione cercare di utilizzare le risorse presenti nel Pnrr per dare continuità al progetto.

Per quanto riguarda, invece, gli aspetti positivi relativi all'esperienza degli Innovation lab, gli intervistati concordano nell'indicare il primo di essi nella reale capacità che i lab hanno di avvicinare le persone alla tecnologia e farle familiarizzare con il mondo digitale. Le iniziative promosse e, soprattutto, la metodologia adottata dagli Innovation lab, basata su innovazione aperta, sperimentazione e collaborazione, sono riuscite ad avvicinare moltissime persone, e di tutte le età, al mondo delle Ict, riuscendo a vincere in molti casi la loro iniziale diffidenza. Questo risultato confermerebbe l'ipotesi secondo la quale il mondo digitale, se calato nella quotidianità, può essere riconosciuto come una risorsa che migliora la qualità della propria vita. In secondo luogo, grazie all'utilizzo dei vari strumenti digitali in loro possesso (come, ad esempio, le *chatbot*) i lab si configurano come spazi in cui è possibile effettuare un ascolto efficace delle esigenze del territorio e dei cittadini, per comprendere i problemi riscontrati nell'avvicinarsi al mondo digitale e prevenire quindi quel senso di «inadeguatezza» che può manifestarsi in alcune persone. In terzo luogo, i lab favoriscono lo sviluppo di quelle *skills* necessarie alla comprensione e all'utilizzo dei dati aperti (Gascò-Hernandez *et al*. 2018). L'accesso agli *open data* da parte dei cittadini, infatti, dovrebbe migliorare la trasparenza dei processi amministrativi, garantire una maggiore informazione e controllo sugli stessi e incentivarne il riutilizzo dei dati nella prospettiva della ri-condivisione del patrimonio informativo pubblico (Amoretti e Musella 2012; Musella 2021). Ma tali risultati sono raggiungibili solo se le persone sono in grado di leggere i dati e di comprenderne l'utilità. Infine, un ultimo aspetto positivo dei lab rimanda al modello organizzativo da essi implementato. La struttura di governance a

rete, centrata sul concetto di *hub-n-spoke* ha, infatti, consentito, da un lato, di responsabilizzare l'amministrazione comunale più «centrale» nella rete, che ha assunto un ruolo di vera e propria leadership del lab. Dall'altro, essa ha permesso di mobilitare e coinvolgere le energie locali e sviluppare un profondo ascolto delle istanze del territorio, attraverso i nodi decentrati.

5. Conclusioni

Per far fronte al limitato utilizzo dei servizi di e-government da parte della popolazione, ridurre il divario digitale e promuovere politiche inclusive, la regione del Veneto ha recentemente deciso di investire nel progetto degli Innovation lab, all'interno del più ampio quadro di interventi previsti dall'Agenda digitale veneta, e in continuità con una serie di iniziative avviate con la programmazione della politica di coesione 2007-2013. I dieci lab finanziati dalla regione e diffusi su tutto il territorio, sono finalizzati alla promozione dell'alfabetizzazione digitale e dell'utilizzo dei dati aperti e adottano un approccio ispirato all'innovazione aperta.

Gli Innovation lab si inquadrano nella più generale esperienza internazionale dei Living lab, laboratori per la promozione dell'innovazione che hanno conosciuto notevole fortuna in Europa nell'ultimo decennio. Tra i meriti maggiori derivanti dall'istituzione di Living lab pubblici dedicati alla digitalizzazione, vi è senz'altro il ruolo assegnato ai cittadini, che vengono coinvolti nelle numerose attività proposte in questi spazi, attraverso modalità di partecipazione diverse, accomunate dalla volontà di avvicinare le persone al digitale in modo creativo e attivo. Tramite l'approccio dei lab la Pubblica amministrazione diviene, così, strumento «abilitante» la partecipazione dei cittadini ai processi di diffusione e utilizzo delle tecnologie e dei servizi digitali.

Questo genere di iniziative rappresenta una novità rispetto al panorama dei più generali interventi promossi nell'ambito del digitale da parte delle istituzioni italiane. La prima fase delle politiche per il governo elettronico avviata in Italia a metà degli anni Novanta si è caratterizzata per un'offerta di servizi di e-government che consentivano una limitata interazione tra amministrazione e cittadini e si concentrava soprattutto su processi di riforma della Pubblica amministrazione ispirati al movimento americano del *Reinventing government* e al paradigma del *New public management* (Calise e De Rosa 2003). Con l'avvento del web 2.0 e, successivamente, dei social media, si entra nella fase della cd. «e-democracy», e vengono creati nuovi canali di comunicazione politica e di partecipazione ai processi di policy-making che ampliano la gamma di strumenti per l'interazione tra istituzioni e cittadini (Tuzzi *et al*. 2007). Gli

Innovation lab si inquadrano in un'ulteriore fase della politica italiana per la digitalizzazione, quella del *Government as a platform*, che prevede la creazione, da parte degli attori pubblici, di piattaforme digitali aperte alla collaborazione con sviluppatori esterni e alla co-produzione di servizi digitali con i cittadini (Cordella e Paletti 2019). In questa prospettiva, i lab rappresenterebbero spazi in cui la Pubblica amministrazione «abilitante» fornisce gli strumenti per leggere e comprendere i processi di digitalizzazione e accompagna i cittadini nella realizzazione di nuovi prodotti e servizi digitali.

È, tuttavia, ancora prematuro valutare l'efficacia degli Innovation lab e, più in generale, dell'esperienza dei Living lab per la promozione della digitalizzazione, a causa della loro limitata presenza sul territorio italiano e della loro recente diffusione. Future ricerche dovranno approfondire la conoscenza dell'organizzazione, del metodo e dei processi presenti nei lab, al fine di comprendere se essi possano davvero rappresentare una risorsa per i policy-maker per favorire l'utilizzo dei servizi digitali e dei dati aperti e per migliorare la qualità della vita e della partecipazione politica dei cittadini.

Riferimenti bibliografici

Agid (2020), *Linee guida di design per i servizi digitali della PA.* https://docs.italia.it/italia/designers-italia/design-linee-guida-docs/it/stabile/doc/introduzione-linee-guida-design.html#sviluppo-collaborativo. Consultato il 31 luglio 2022.

Amoretti, F. e Musella, F. (2012), *Policy e politics del governo elettronico. L'esperienza europea*, in «Rivista Italiana di Politiche Pubbliche», 7(3), pp. 321-347.

Bason, C. (2013), *Engaging Citizens in Policy Innovation: Benefiting Public Policy from the Design Inputs of Citizens and Stakeholders as «Experts»*, in E. A. Lindquist, S. Vincent, e J. Wanna (a cura di), *Putting Citizens First Engagement in Policy and Service Delivery for the 21st Century*, Canberra, Australian National University Press, pp. 75-82.

Boyle, D. e Harris, M. (2009), *The Challenge of Co-Production. How Equal Partnerships between Professionals and the Public are Crucial to Improving Public Services*, Nesta discussion paper. https://www.nesta.org.uk/report/the-challenge-of-co-production/. Consultato il 31 luglio 2022.

Brandsen, T. e Honingh, M. (2016), *Distinguishing Different Types of Coproduction: A Conceptual Analysis Based on the Classical Definitions*, in «Public Administration Review», 76 (3), pp. 427-435.

Calise, M. e De Rosa, R. (2003), *Il governo elettronico: visioni, primi risultati e un'agenda di ricerca*, in «Rivista Italiana di Scienza Politica», 33(2), pp. 257-284.

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

Christiansen, J. e Bunt, L. (2012), *Innovation in Policy: Allowing for Creativity, Social Complexity, and Uncertainty in Public Governance*. https://www.nesta.org.uk/blog/innovation-in-policy-allowing-for-complexity-and-uncertainty-in-government/. Consultato il 31 luglio 2022.

Coenen, T., van der Graaf, S. e Walravens, N. (2014), *Firing Up the City – A Smart City Living Lab Methodology*, in «Interdisciplinary Studies Journal», 3(4), pp. 118-128.

Cordella, A. e Paletti, A. (2019), *Government as a Platform, Orchestration, and Public Value Creation: The Italian Case*, in «Government Information Quarterly», 36(4), pp. 1-15.

Cuomo, F., Lambiase, N. e Castagna A. (2021), *Living Lab on Sharing and Circular Economy: The Case of Turin*, in «Health Informatics Journal», 27(1), pp. 1-12.

Edelmann, N. e Mergel, I. (2021), *Co-Production of Digital Public Services in Austrian Public Administrations*, in «Administrative Sciences», 11(1), pp. 1-21.

Eskelinen, J., Robles García, A., Lindy, I., Marsh, J. e Muente-Kunigami, A. (2015), *Citizen-Driven Innovation. A Guidebook for City Mayors and Public Administrators*, Washington, The World Bank.

European Commission (2021), *2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade*. https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication-digital-compass-2030_en.pdf. Consultato il 31 luglio 2022.

European Commission (2022), *Digital Economy and Society Index (DESI) 2022 Italy*. https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-economy-and-society-index-desi-2022. Consultato il 31 luglio 2022.

Ferrari, V., Mion, L. e Molinari, F. (2011), *Innovating Ict Innovation: Trentino as a Lab, paper presentato alla International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance*, Tallinn, Estonia, 26-28 ottobre.

Gascó-Hernández, M., Martin, E.G, Reggi, L., Pyob, S. e Luna-Reyes, L.F. (2018), *Promoting the Use of Open Government Data: Cases of Training and Engagement*, in «Government Information Quarterly» 35(2), pp. 233-242.

Kulkki, S. (2014). *Cities for Solving Societal Challenges towards Human-Centric Socio-Economic Development?*, in «Interdisciplinary Studies Journal», 3(4), pp. 8-14.

Leminen, S. e Westerlund, M. (2019), *Living Labs: From Scattered Initiatives to a Global Movement*, in «Creative and Innovation Management», 28(2), pp. 250-264.

Leminen, S., Westerlund, M. e Nyström, A. G. (2012), *Living Labs as Open-innovation Networks*, in «Technology Innovation Management Review», 2(9), pp. 6-11.

McGann, M., Wells, T., e Blomkamp E. (2021), *Innovation Labs and Co-production in Public Problem Solving*, in «Public Management Review», 23(2), pp. 297-316.

Meijer, A., Rodriguez Bolivar, M.P. e Gil-Garcia, R.J. (2018), *From E-Government to Digital Era Governance and Beyond: Lessons from 15 Years of Research into Information and Communications Technology in the Public Sector*, in «Journal of Public Administration Research and Theory», Virtual Issue, pp. 1-16.

Musella, F. (2021), *Amministrazione 5.0*, in «Rivista di Digital Politics», 1(1), pp. 95-112.

Nabatchi, T., Sancino, A. e Sicilia, M. (2017), *Varieties of Participation in Public Services: The Who, When, and What of Coproduction*, in «Public Administration Review», 77(5), pp. 766-776.

Nesti, G. (2016), *Living Labs: A New Tool for Co-production?*, in A. Bisello, D. Vettorato, R. Stephens e P. Elisei, (a cura di), *Smart and Sustainable Planning for Cities and Regions*, Cham, Springer International Publishing, pp. 267-281.

Nesti, G. (2018), *Co-production for Innovation: The Urban Living Lab Experience*, in «Policy and Society», 37(3), pp. 310-325.

Nesti, G. (2020), *Partnerships for Innovation: The Case of Urban Living Lab in Turin*, in C. van Montfort e A. Michels (a cura di), *Partnerships for Livable Cities*, Cham, Palgrave Macmillan, pp. 317-333.

Osborne S. e Strokosch, K (2013), *It Takes Two to Tango? Understanding the Co-production of Public Services by Integrating the Services Management and Public Administration Perspectives*, in «British Journal of Management», 24, pp. 31-47.

Regione del Veneto (2019), *Bando per la costituzione di InnovationLab diretti al consolidamento/sviluppo del network «Centri P3@-Palestre Digitali» e alla diffusione della cultura degli Open Data*, Allegato A, Dgr nr. 291 del 19 marzo 2019. https://bandi.regione.veneto.it/Public/Download?idAllegato=11794. Consultato il 31 luglio 2022.

Schuurman, D., Baccarne, B., e Mechant, P. (2013), *Open Innovation: A Typology of User Involvement in the Context of the Web 2.0-paradigm*, in «Digiworld Economic Journal», 89, pp. 17-36.

Tõnurist, P., Kattel, R. e Lember, V. (2015), *Discovering Innovation Labs in the Public Sector, Working Papers in Technology Governance and Economic Dynamics*, 61, Ragnar Nurkse School of Innovation and Governance, Tallin. https://ideas.repec.org/p/tth/wpaper/61.html. Consultato il 31 luglio 2022.

Tuzzi, A., Padovani, C., e Nesti, G. (2007), *Communication and (e)Democracy: Assessing the eDemocracy Discourse in Europe*, in B. Cammaerts e N. Carpentier (a cura di), *Reclaiming the Media. Communication Rights and Democratic Media Roles*, Bristol, Intellect, pp. 31-65.

Yin, R. K. (2009), *Case Study Research Design and Methods*, London, Sage Publications.

Zivkovic, S. (2018), *Systemic Innovation Labs: A Lab for Wicked Problems*, in «Social Enterprise Journal», 14(3), pp. 348-366.