



MODELLI DI GOVERNANCE COLLABORATIVA: I “LIVING LABS” COME ESEMPIO PER L’INNOVAZIONE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Pubblicato il 17 Luglio 2026 di Coppola Sabrina



Categoria: [Nuovi modelli organizzativi](#)

L'articolo esplora il ruolo dei Living Labs come strumenti attraverso cui la Pubblica Amministrazione può sviluppare soluzioni innovative per la comunità e rimodellare le proprie modalità operative. Mediante un single-case study si analizza come la collaborazione con attori locali possa ridefinire le tradizionali logiche decisionali “top-down” promuovendo approcci “bottom-up”.

Introduzione

Gli studi sull'innovazione nella Pubblica Amministrazione (P.A.) hanno dedicato crescente attenzione alle modalità attraverso cui essa esercita il proprio ruolo (Lopes & Farias, 2022; De Vries et al., 2016). Le istituzioni



pubbliche, infatti, operano in contesti caratterizzati da crescente complessità sociale ed economica e sono chiamate a rispondere ai bisogni collettivi con risorse spesso limitate, dovendo garantire al contempo la qualità dei servizi (Di Mascio *et al.*, 2025).

Tradizionalmente, l'innovazione della P.A. avviene secondo un processo prevalentemente di tipo “top-down”, guidato da decisioni centrali e norme imposte dall'alto (Knox *et al.*, 2025). Tuttavia, parte della letteratura ha evidenziato come tali approcci risultino spesso insufficienti nel rispondere a problemi locali che richiedono soluzioni flessibili e contestualizzate. L'attenzione si è così gradualmente spostata verso forme di innovazione che emergono “dal basso” e che coinvolgono una pluralità di attori. Un ruolo centrale è svolto dai membri della collettività che, per rispondere ai bisogni emergenti, costruiscono reti per collaborare (Ostanel, 2025).

In questo contesto, l'eterogeneità di competenze e ruoli che ne deriva, può contribuire all'individuazione di nuove soluzioni che meglio soddisfano le esigenze dei cittadini (Cascone *et al.*, 2024; Lukesch *et al.*, 2020). Affinché questo sia possibile, è necessario che la P.A. riconosca il potenziale della comunità e ridefinisca le proprie modalità di intervento aprendosi a forme di governance più inclusive (Lopes & Farias, 2022).

Il presente contributo si propone quindi di rispondere al seguente quesito di ricerca: *“In che modo la Pubblica Amministrazione può rimodellare il proprio tradizionale modo di operare apprendendo dai meccanismi collaborativi?”*

In questa prospettiva, i Living Labs (LLs) rappresentano un contesto interessante per osservare come l'Amministrazione possa aprirsi a processi “bottom-up” ed apprendere da esperienze marginali (Ostanel, 2025; Di Mascio *et al.*, 2025).

Background teorico

Nella Pubblica Amministrazione, il concetto di “innovazione” non coincide necessariamente con cambiamenti radicali, ma riguarda spesso l'introduzione di soluzioni o meccanismi operativi che si sviluppano in modo graduale ed in stretta relazione con il contesto di riferimento (De Vries *et al.*, 2016).

Inizialmente l'innovazione pubblica era concepita come strumento volto a migliorare le prestazioni organizzative e a ridurre i costi, con forte enfasi sul controllo e sull'efficienza (Lopes & Farias, 2022). Il ruolo dei cittadini era ridotto a quello di utenti, con una partecipazione limitata ai processi decisionali. Tuttavia, la complessità dei bisogni collettivi e l'inadeguatezza dei modelli esistenti per soddisfarli, hanno favorito l'emergere di una diversa concezione dell'azione pubblica, orientata a riconoscere agli stakeholder un ruolo attivo nella predisposizione di soluzioni più idonee.



In questo contesto si afferma il concetto di “coproduzione”, inteso come il coinvolgimento volontario di imprese, accademici e cittadini nei processi di innovazione (Di Mascio *et al.*, 2025; Knox *et al.*, 2024). Quest’ultima, inoltre, non riguarda esclusivamente gli esiti prodotti, ma anche il modo in cui la P.A. ha la possibilità di rivedere le proprie modalità di funzionamento. La ridefinizione delle logiche decisionali, infatti, consente alla comunità di avvicinarsi al sistema politico, ridimensionando la distanza che è solita esserci tra le due e rafforzando in entrambe il senso di appartenenza (Ostanel, 2025).

Per consolidarsi, la coproduzione richiede processi decisionali riconducibili alla “governance collaborativa”, nella quale gli attori operano secondo obiettivi e responsabilità condivisi (Lopes & Farias, 2022). Affinché tale governance possa funzionare è necessario costruire relazioni basate sul dialogo e sulla fiducia. Ciò implica la capacità di condividere competenze, informazioni e prospettive per allineare i vari interessi (Ansell & Gash, 2008). Inoltre, sebbene essa presenti elementi di complessità legati alla presenza di numerosi attori con ruoli, priorità e linguaggio professionale differenti, risulta necessaria per risolvere le necessità locali (Huxham *et al.*, 2000).

Fondamentale è quindi la presenza di un soggetto che sappia fungere da mediatore e che riesca a favorire la cooperazione e l’inclusione anche degli attori più marginali (Ansell, 2020). Questo ruolo è spesso attribuito alla P.A., chiamata a riconfigurare la propria tradizionale funzione di controllo per assumere quella di facilitatore del processo collaborativo (Knox *et al.*, 2024; Lopes & Farias, 2022). In questa prospettiva, la P.A. non solo deve garantire regole e trasparenza, ma deve anche contribuire alla creazione di spazi di confronto e condizioni favorevoli alla cooperazione (Ostanel, 2025).

La costruzione di fiducia richiede tuttavia tempi lunghi e progressivi, in cui le tensioni rappresentano elementi fisiologici. Assumono quindi particolare importanza le cosiddette “small wins”, piccoli risultati condivisi che contribuiscono a rafforzare il legame tra gli attori (Ansell, 2020; Huxham *et al.*, 2000). L’innovazione dipende infatti non tanto dalla quantità di risorse disponibili, quanto dalla qualità delle relazioni costruite (Di Mascio *et al.*, 2025).

Contesto: i Living Labs

Per approfondire le dinamiche delle innovazioni “dal basso” si propone l’analisi dei LLs. Essi sono centri di innovazione in cui attori pubblici e privati, accomunati da una stessa realtà territoriale e quotidianità, cooperano con l’obiettivo di ideare e prototipare prodotti o servizi per rispondere alle esigenze della comunità (Cascone *et al.*, 2024).

Nel contesto europeo, la loro diffusione è stata supportata dall’“European Network of Living Labs” (ENoLL, 2025) che, oltre a promuoverne lo sviluppo, ne monitora le “best practices” e ne valuta i risultati. Ad oggi, l’ENoLL, conta circa 182 LLs attivi in 41 Paesi, di cui 14 in Italia, ed operanti nei settori dell’agricoltura, tecnologie,



ambiente e sostenibilità, sanità e via dicendo.

L'innovazione si sviluppa secondo il modello della "quadrupla elica", che individua quattro categorie di attori (Carayannis & Rakhmatullin, 2014): i rappresentanti del settore pubblico, che garantiscono l'allineamento ai quadri politici e forniscono supporto finanziario e organizzativo; università ed esperti, che contribuiscono con conoscenze e competenze tecniche; il settore privato, che partecipa allo sviluppo e all'implementazione delle soluzioni; i cittadini, coinvolti nella definizione dei bisogni e nella produzione di valore (ENoLL, 2025).

Dal punto di vista operativo, la loro gestione è affidata alla comunità ed il loro funzionamento si basa su un ciclo reiterato di attività che include: individuazione dei bisogni, progettazione della soluzione innovativa, sperimentazione, monitoraggio ed implementazione (Timpanaro *et al.*, 2024). Essi, inoltre, non operano in modo sporadico. La definizione di incontri periodici ne garantisce la continuità nel tempo (Dickinger & Kolomojets, 2024). Qui, la partecipazione ed il dialogo sono favoriti da strumenti quali tavole rotonde e sessioni di brainstorming (Procentese *et al.*, 2025; Cascone *et al.*, 2024), improntati su ascolto e rispetto, considerati elementi essenziali per il successo dell'iniziativa.

Metodologia

Disegno della ricerca

Il presente contributo adotta un approccio qualitativo basato su un single-case study (Yin, 2018; Eisenhardt, 1989), in linea con la letteratura che riconosce i casi studio come metodo di ricerca appropriato per analizzare fenomeni complessi che non possono essere separati dal contesto istituzionale e territoriale in cui si sviluppano. Il disegno è di tipo esplicativo (Yin, 2018) poiché l'obiettivo è comprendere in che modo i LLs possano configurarsi come strumenti grazie ai quali la P.A. può ridefinire le proprie modalità operative, aprendosi a processi "bottom-up" e cedendo margini di azione ad attori locali.

Il caso del Turin Living Lab è stato selezionato, coerentemente con le indicazioni di Yin (2018) ed Eisenhardt (1989), per tre motivi fondamentali. In primo luogo, rappresenta un "information-rich case", documentato sia nella letteratura sia in documenti di policy e materiali progettuali. In secondo luogo, può essere considerato un "typical case" italiano utile a riflettere su come i meccanismi di governance collaborativa aiutino a innovare la P.A. Infine, presenta una forte "policy relevance", poichè connesso a programmi e finanziamenti europei, come Horizon 2020 e proGleg.

Il Turin LL perseguiva l'obiettivo di rigenerare dal punto di vista urbano, sociale ed economico il quartiere industriale di Mirafiori. In particolare, mirava a migliorare la qualità della vita e la salute dei cittadini, rigenerare e valorizzare aree degradate o percepite come insicure, promuovere la sostenibilità attraverso nature-based



solutions. Inoltre, puntava a rafforzare la coesione sociale e l'inclusione, favorire la partecipazione civica e la corresponsabilità nella cura dello spazio pubblico. A tal fine, promuoveva forme di governance basate sul coinvolgimento degli stakeholder nei processi di co-design. Le soluzioni sperimentate, tra cui orti urbani, tetti verdi o corridoi ecologici, sono state infatti progettate e gestite dalla comunità insieme alla P.A. (ProGfreg, 2021).

Fonti e materiali

L'analisi adotta un approccio desk-based, basato su fonti secondarie selezionate secondo la pertinenza rispetto al caso del Turin LL e la loro rilevanza istituzionale o scientifica. I documenti considerati coprono l'arco temporale 2016-2026, corrispondente alle fasi di avvio, sviluppo e consolidamento del LL. Questi comprendono: contributi scientifici peer-reviewed (8), deliverable progettuali (4) e documenti istituzionali locali ed europei (4). La loro identificazione è avvenuta attraverso una combinazione di ricerca mirata e snowballing a partire dalle bibliografie dei contributi scientifici pubblicati in database accademici, come Scopus.

Analisi dei dati

I dati sono stati analizzati mediante una "content analysis" (Krippendorff, 2018). L'approccio adottato combina categorie deduttive derivate dalla letteratura, come la coproduzione e la governance collaborativa, con un'analisi induttiva volta a far emergere evidenze ricorrenti. Per rafforzare la solidità della ricerca, è stata adottata una strategia di triangolazione delle fonti (Yin, 2018), confrontando sistematicamente le tre tipologie di documenti descritte nella sezione precedente e verificandone la convergenza. Le evidenze emerse sono state successivamente messe in dialogo con la letteratura nella sezione di Discussione.

Risultati

Il ruolo della Pubblica Amministrazione come facilitatore dell'innovazione

L'analisi dei documenti evidenzia come la P.A., pur non essendo direttamente responsabile dello sviluppo di soluzioni innovative, assuma un ruolo centrale nel renderne possibile la sperimentazione. Il suo contributo come "facilitatore" si manifesta nel coordinamento del progetto (Cuomo *et al.*, 2021), nella legittimazione istituzionale (ProGfreg, 2021; UnaLab, 2020), nella gestione delle procedure autorizzative e dei fondi (Cascone *et al.*, 2024; Dickinger & Kolomojets, 2024) e nel garantire le condizioni per operare (Dogan *et al.*, 2023).

Fin dall'avvio del primo LL, l'Amministrazione ha investito nella predisposizione di spazi e risorse, privilegiando quartieri caratterizzati da criticità socio-urbane ma dotati di associazioni locali già attive in forme di



collaborazione informale (Nesti, 2020). Nel caso di Mirafiori, ha inizialmente individuato esperti incaricati di supportare la valutazione dei progetti presentati e giuristi responsabili della predisposizione di contratti “ad-hoc”. Successivamente, ha affidato la gestione operativa alla Fondazione Brodolini, incaricata di definire il calendario delle attività e coordinare gli attori coinvolti (Cuomo *et al.*, 2020).

I documenti evidenziano un costante impegno della P.A. nel garantire la trasparenza “we will inform”, la collaborazione “we will work with you” ed il riconoscimento dei cittadini come partner essenziali “we will implement what you decide” (ProGireg, 2020b). Inoltre, sebbene i funzionari pubblici evidenzino il notevole investimento richiesto in termini di tempo e risorse, dovuto all'aumento del carico di lavoro e alle difficoltà di coordinamento interno (Nesti, 2020), tale apertura riflette il riconoscimento del LL come strumento vantaggioso per la P.A.

Esso, infatti, consente di testare soluzioni in ambienti circoscritti, riducendo sia l'incertezza sia la tradizionale rigidità burocratica associata all'innovazione pubblica.

Governance collaborativa e coordinamento multi-attore

La seconda evidenza emersa riguarda il coinvolgimento di una pluralità di soggetti: Amministrazione Pubblica, imprese, università e cittadini, ciascuno con uno specifico ruolo e responsabilità. Nel LL di Torino, ad esempio, tre rappresentanti dell'Amministrazione Comunale erano incaricati rispettivamente della gestione delle tempistiche e della convocazione delle riunioni, della facilitazione delle procedure amministrative e del coordinamento dei cluster (ProGireg, 2021). Accanto a tali figure, operava un team di partner locali con funzione di supporto alla realizzazione dei progetti.

Il coinvolgimento degli attori variava sia in termini di continuità della partecipazione sia rispetto al numero di soggetti coinvolti. Alcuni attori, come il Comune di Torino, risultavano costantemente presenti, mentre altri partecipavano in modo mirato in funzione delle specifiche sperimentazioni (Cuomo *et al.*, 2021). Anche la composizione dei partecipanti cambiava a seconda delle attività: alcuni programmi hanno coinvolto oltre 186 cittadini o categorie normalmente escluse, come detenuti affiancati da cooperative sociali, mentre altri hanno interessato più di 250 studenti o attivato oltre 40 imprese.

Differenze emergevano anche rispetto al livello di partecipazione attribuito ai diversi soggetti coinvolti. Il Comune si collocava prevalentemente tra i livelli di “involve” e “partner”, assumendo il ruolo di amministratore, garante della coerenza delle sperimentazioni rispetto agli obiettivi e alle normative, e del coinvolgimento degli attori. I cittadini si posizionavano invece tra i livelli di “inform” e “consult”, venendo informati sull'andamento delle attività e consultati al fine di raccogliere feedback e suggerimenti. Gli attori tecnici e scientifici, infine, assumevano il ruolo di “partner”, fornendo supporto tecnico-scientifico per la realizzazione e il monitoraggio delle attività (ProGireg, 2021; 2020b).



Grande importanza era inoltre riconosciuta alle strutture intermedie, come le fondazioni e le associazioni, capaci di mediare gli interessi e distendere le tensioni (Dogan *et al.*, 2023).

Funzionamento del LL e diffusione delle pratiche collaborative

Il funzionamento del LL si basa su un processo iterativo di pratiche caratterizzato da ricorrenti momenti di confronto. La Deliverable ProGireg 2.3 (2020) documenta due giornate di lavoro in cui con la presenza di tutti gli attori vengono definiti gli obiettivi del LL, predisposto il calendario delle attività, chiariti i ruoli, le responsabilità e i risultati attesi.

I documenti sottolineano l'importanza di monitorare costantemente il contesto territoriale e di rivedere le scelte progettuali per adattarsi ai cambiamenti. Si richiede quindi, tanto alla P.A. quanto agli stakeholder, una certa flessibilità nel gestire i processi sperimentali (ProGireg, 2020a). Infine, l'adozione di strumenti di valutazione *ex post*, come questionari e attività di monitoraggio, consente di rilevare gli effetti sociali e di benessere generati dalle sperimentazioni (ProGireg, 2024).

Le evidenze mostrano infine il successo del LL torinese e l'istituzionalizzazione delle pratiche collaborative sperimentate. Le innovazioni sono state consolidate all'interno delle politiche locali e le modalità operative riconosciute come strumenti utili per l'innovazione e per la P.A.

Tale successo ha consentito alla città di partecipare a bandi europei, ottenendo finanziamenti per ulteriori sperimentazioni e per favorire l'espansione dell'iniziativa in altri contesti.

L'esperienza è così divenuta un punto di riferimento a livello nazionale, europeo ed internazionale (MaaS for Italy, 2025; 2022), contribuendo alla sua diffusione in altre città, come Milano, ed aprendo prospettive di cooperazione futura con Paesi quali il Giappone.

Discussione

Ruolo della Pubblica Amministrazione come facilitatore

Gli studi sulla governance collaborativa attribuiscono alla P.A. il ruolo di facilitatore per favorire l'innovazione (Cascone *et al.*, 2024; Nesti, 2020). Il caso del LL di Torino conferma questa impostazione, e ne problematizza l'attuazione. Esso mostra come l'efficacia delle sperimentazioni dipenda non tanto dalla mera presenza dell'Amministrazione, quanto dalla sua disponibilità ad assumere un ruolo coerente con i principi della



governance collaborativa.

Quando la P.A. ha sostenuto attivamente il processo, le sperimentazioni hanno potuto avanzare. Al contrario, in altri LLs forme di coinvolgimento discontinue hanno limitato l'implementazione delle soluzioni sviluppate: *"I principali stakeholder comunali non hanno partecipato con la frequenza che avremmo voluto... la dinamica sarebbe stata diversa... per affrontare il quadro entro cui possiamo operare ed i relativi limiti. I risultati sono pronti per l'implementazione, ma abbiamo il supporto del governo per portarli avanti?"* (Dickinger e Kolomojets, 2024).

Il confronto tra caso e letteratura suggerisce quindi che la funzione assunta dalla P.A. rappresenta un meccanismo causale rilevante.

Quando l'Amministrazione non accetta di mettere in discussione il proprio ruolo e le proprie prerogative decisionali, le sperimentazioni tendono a rimanere confinate alla fase pilota, limitando il riconoscimento della governance collaborativa e degli strumenti "bottom-up" per migliorare l'azione pubblica.

Governance collaborativa e coordinamento multi-attore

La letteratura, inoltre, evidenzia che sebbene la diversità sia un valore aggiunto, richieda un lavoro costante di mediazione per evitare incomprensioni (Procentese et al., 2025; Ostanel, 2025). Collaborazione e innovazione rispondono infatti a logiche parzialmente divergenti: la prima si fonda su affinità valoriali, la seconda trae beneficio dalla pluralità di competenze e prospettive (Lopes & Farias, 2022). Il caso di Torino e di altri LLs conferma tale tensione.

Dialogo e fiducia tendono ad essere spesso trattate come precondizioni della collaborazione (Lukesch et al., 2020). Il caso di Torino contribuisce a raffinare questa prospettiva, mostrando come questi elementi non emergano spontaneamente, ma siano frutto di un processo voluto e coltivato. In loro assenza emergono relazioni frammentate, efficacemente descritte dalla metafora dell'"arcipelago di isole", in cui gli attori operano nello stesso territorio ma senza interagire (Procentese et al., 2025).

La leadership si configura come orizzontale, collaborativa e multilivello (Di Mascio, 2025), ma non priva di regia. Al contrario, la P.A. garantisce un allineamento istituzionale (Dickinger & Kolomojets, 2024).

Questo elemento affina la letteratura sulla leadership collaborativa, mostrando come la P.A. possa conciliare il ruolo di funzione amministrativa con la leadership multilivello.



Apprendimento trasferibile

I LLs sono spesso associati al tema della trasferibilità. Ciò che risulta trasferibile non sono tanto le singole soluzioni sperimentate, quanto le logiche collaborative e i principi organizzativi che ne hanno reso possibile lo sviluppo. Le istituzioni sono infatti invitate a coinvolgere maggiormente i cittadini, aprirsi a processi “bottom-up” e a rivalutare i benefici derivanti dalla governance collaborativa.

L'esperienza torinese evidenzia come l'innovazione pubblica dipenda dalla capacità delle istituzioni di riconoscere i limiti dell'azione amministrativa tradizionale e di integrare conoscenze e risorse provenienti dall'esterno. L'enfasi posta sulla trasparenza, sul dialogo e sulla comunità riflette infatti una progressiva ridefinizione del rapporto tra Pubblica Amministrazione e comunità.

Le evidenze mostrano inoltre che il finanziamento associato al Living Lab non costituisce di per sé un elemento sufficiente a generare innovazione.

Le sperimentazioni risultano infatti più efficaci nei contesti in cui sono già presenti reti territoriali attive, forme di collaborazione consolidate e una Pubblica Amministrazione disposta a mettersi in discussione.

Conclusioni e limitazioni

Alla luce dell'analisi condotta, i Living Labs emergono come strumenti capaci di promuovere l'innovazione della Pubblica Amministrazione non solo attraverso l'introduzione di nuove soluzioni adatte ai cittadini, ma anche per ridefinire le modalità di intervento del settore pubblico. Il caso analizzato mostra come l'azione pubblica risulti più efficace quando l'amministrazione abbandona una logica di controllo diretto e assume un ruolo di facilitatore, riconoscendo agli stakeholder un ruolo nei processi decisionali “bottom-up”, senza rinunciare alla propria funzione istituzionale. Il LL fa quindi emergere la possibilità per la P.A. di apprendere nuove modalità di governo fondate sulla condivisione e sulla valorizzazione di conoscenze per generare valore pubblico.

Sul piano teorico, il contributo affina la letteratura sulla governance collaborativa mostrando come il ruolo assunto dalla P.A. non sia una variabile accessoria ma un meccanismo causale determinante: non è sufficiente che l'Amministrazione sia presente, è necessario che accetti di ridiscutere le proprie prerogative. Sul piano pratico, invece, invita i decisori e funzionari pubblici ad ascoltare la comunità, valorizzarne le competenze e condividere spazi decisionali, poiché più delle risorse economiche è l'apertura istituzionale a generare il cambiamento.

La ricerca presenta tuttavia alcune limitazioni. L'analisi si basa esclusivamente su fonti secondarie prodotte secondo specifiche finalità comunicative e istituzionali. Tali materiali potrebbero quindi privilegiare particolari



prospettive rispetto ad altre. I risultati devono pertanto essere contestualizzati al caso analizzato. Future ricerche potrebbero estendere l'analisi ad altri Living Labs europei, integrando fonti primarie, per rafforzare la robustezza delle conclusioni.

Bibliografia

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.

Ansell, C., Doberstein, C., Henderson, H., Siddiki, S., & 't Hart, P. (2020). Understanding inclusion in collaborative governance: a mixed methods approach. *Policy and society*, 39(4), 570-591.

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

Cascone, G., Guarnaccia, P., & Timpanaro, G. (2025). Innovation in inner areas: How living labs support green transition and bio-district success. *Environmental and Sustainability Indicators*, Article 100969, <https://doi.org/10.1016/j.indic.2025.100969>

Cascone, G., Scuderi, A., Guarnaccia, P., & Timpanaro, G. (2024). Promoting innovations in agriculture: Living labs in the development of rural areas. *Journal of Cleaner Production*, 443, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.141247>

Cuomo, F., Lambiase, N., & Castagna, A. (2021). Living lab on sharing and circular economy: The case of Turin. *Health Informatics Journal*, 27(1), <https://doi.org/10.1177/1460458220987278>

Cuomo, F., Ravazzi, S., Savini, F., & Bertolini, L. (2020). Transformative urban living labs: Towards a circular economy in Amsterdam and Turin. *Sustainability*, 12(18), <https://doi.org/10.3390/su12187651>

De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 146-166, <https://doi.org/10.1111/padm.12209>

Di Mascio, F., Coletti, P., & Natalini, A. (2025). How institutional design and leadership sustain collaborative public sector innovation: The case of administrative simplification in Italy. *Policy Design and Practice*, 8(2), 183-198.



Dickinger, A., & Kolomojets, Y. (2024). Value co-creation in tourism living labs. *Journal of Business Research*, 183, 114820.

Dogan, E., Cuomo, F., & Battisti, L. (2023). Reviving urban greening in post-industrial landscapes: The case of Turin. *Sustainability*, 15(17), 12760, <https://doi.org/10.3390/su151712760>

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550, <https://doi.org/10.2307/258557>

ENoLL (2025), Rete Europea dei Living Lab, <https://enoll.org/living-labs/>

Governo Italiano (2025), Living Lab MaaS for Italy, <https://innovazione.gov.it/dipartimento/focus/living-lab-maas-for-italy/>

Huxham, C., Vangen, S., Huxham, C., & Eden, C. (2000). The challenge of collaborative governance. *Public Management and International Journal of Research and Theory*, 2(3), 337–358

Knox, S., Marin-Cadavid, C., & Oziri, V. (2024). Stakeholder engagement-as-practice in public sector innovation. *International Public Management Journal*, 28(1), 153–168, <https://doi.org/10.1080/10967494.2024.2423952>

Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage publications.

Lopes, A. V., & Farias, J. S. (2022). How can governance support collaborative innovation in the public sector? A systematic review of the literature. *International Review of Administrative Sciences*, 88(1), 114–130, <https://doi.org/10.1177/0020852319893444>

Lukesch, R., Ludvig, A., Slee, B., Weiss, G., & Živojinović, I. (2020). Social innovation, societal change, and the role of policies. *Sustainability*, 12(18), 7407, <https://doi.org/10.3390/su12187407>

MaaS for Italy (2022), Report interviste responsabili, Living Lab, 1730133846-report-interviste-responsabili-living-lab%20(1).pdf

Nesti, G. (2020). Partnerships for innovation: The case of urban living lab in Turin. In C. van Montfort & A. Michels (Eds.), *Partnerships for livable cities*, Palgrave Macmillan, https://doi.org/10.1007/978-3-030-40060-6_16



Ostanel, E. (2025). Innovation in strategic planning: Social innovation and co-production under a common analytical framework. *Planning Theory*, 24(1), 64–86.

Procentese, F., Gatti, F., De Falco, F. M., Autorino, Y., & Marano, B. (2025). Using the living lab methodology to build inclusive communities: A participatory action research. *Journal of Community Psychology*, 53(8), <https://doi.org/10.1002/jcop.70054>

ProGlgreg (2020a), Methodology on spatial analysis in front-runner and follower cities Deliverable 2.1, D2.1_proGlgreg_Methodology_Spatial_Analysis_2020-07-28.pdf

ProGlgreg (2020b). Co-designing nature-based solutions in living labs: Deliverable 2.3 on workshop round 1 in frontrunner cities (Dortmund, Turin, and Zagreb)
Revision_D2.3_Report_on_WS_round_1_in_FRC_proGlgreg_ICLEI_28-07-20_v2.pdf

ProGlgreg (2021), Deliverable 3.5 Implemented Living Lab Mirafiori Sud, Turin, Italy, ProGlgreg-Living_Lab-Turin3.5.pdf

ProGlgreg (2024), Living Labs impact at the NBS level Deliverable 4.9 – Amendment 01, www.progiredgdata.eu/wp-content/uploads/2024/07/D4-9-progiredg-v2.pdf

Timpanaro, G., Foti, V. T., Cascone, G., Trovato, M., Grasso, A., & Vindigni, G. (2024). Living lab for the diffusion of enabling technologies in agriculture: The case of Sicily in the Mediterranean context. *Agriculture*, 14(12), <https://doi.org/10.3390/agriculture14122347>

UNA Lab. (2020). Living lab handbook for urban living labs developing nature-based solutions.

<https://unalab.eu/system/files/2020-07/living-lab-handbook2020-07-09.pdf> Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.