
Imprenditorialità morale e Università per lo sviluppo degli ecosistemi. Il caso VeniSIA

Moral Entrepreneurship and Universities to support the ecosystems' development. The VeniSIA case study

Maurizio Massaro¹, Helena Biancuzzi², Francesca Dal Mas³, Maria Claudia Pignata⁴, Carlo Bagnoli⁵

Abstract:**Obiettivo dell'articolo:**

L'articolo vuole approfondire la comprensione del legame tra imprenditorialità morale accademica, coinvolgimento degli *stakeholder* e traduzione della conoscenza durante i periodi di crisi.

Metodologia:

L'articolo si basa su di un caso di studio presentando l'ecosistema di innovazione sulla sostenibilità di Venezia (l'acceleratore VeniSIA), sviluppato presso l'Università Ca' Foscari di Venezia, utilizzando il metodo di ricerca qualitativo induttivo della *grounded theory*.

Risultati:

L'esperienza di VeniSIA fa emergere il ruolo potenziale delle università come imprenditori morali nell'ambito della loro terza missione e catalizzatori di cambiamenti e innovazioni sostenibili, coinvolgendo diversi *stakeholder*.

Implicazioni manageriali:

Il caso di studio VeniSIA contribuisce a una migliore comprensione della terza missione delle università in situazioni critiche.

Limiti della ricerca e originalità:

Il contesto specifico di ricerca può influenzarne l'applicabilità a campi diversi. Inoltre, anche se è stata utilizzata la triangolazione degli osservatori e dei dati, alcune informazioni si basano sull'interpretazione dei risultati. Tali limitazioni possono essere superate utilizzando metodi di ricerca diversi o comparando esperienze simili.

Purpose:

The article aims to deepen the understanding of the link among academic moral entrepreneurship, stakeholder engagement, and knowledge translation during crises.

Methodology:

¹ Professore Associato, SECS P-07, Università Ca' Foscari, Venezia, Dipartimento di Management, maurizio.massaro@unive.it, corresponding author

² Assegnista di ricerca, SECS P-07, Università Ca' Foscari, Venezia, Dipartimento di Economics, helena.biancuzzi@unive.it

³ Ricercatrice, SECS P-07, Università Ca' Foscari, Venezia, Dipartimento di Management, francesca.dalmas@unive.it

⁴ Direttore, SECS P-07, VeniSIA, Venezia, mariaclaudia.pignata@unive.it

⁵ Professore Ordinario, SECS P-07, Università Ca' Foscari, Venezia, Dipartimento di Management, carlo.bagnoli@unive.it

The article is based on a case study presenting the Venice sustainability innovation ecosystem (the VeniSIA accelerator), developed at the Ca' Foscari University of Venice, Italy, using the inductive qualitative research method of grounded theory.

Findings:

The VeniSIA experience highlights the potential role of universities as moral entrepreneurs in their third mission and catalysts of sustainable change and innovation, involving various stakeholders.

Managerial implications:

The VeniSIA case study contributes to a better understanding of the third mission of universities in critical situations.

Research limitations and originality:

The specific research context may influence its applicability to different fields. Also, while triangulation of observers and data was used, some information is based on the interpretation of the results. These limitations can be overcome by using different research methods or comparing similar experiences.

Parole chiave

VeniSIA, Traduzione della conoscenza, Imprenditorialità morale accademica, Coinvolgimento degli stakeholder, Università, Ecosistemi di business

Keywords

VeniSIA, Knowledge Translation, Academic moral entrepreneurship, Stakeholder engagement, Universities, Business ecosystems

1. Introduzione

Le pandemie e le calamità naturali si sono dimostrate spesso capaci di cambiare il corso della storia, creando la spinta per il cambiamento di sistemi politici, economici e tecnologici (Bagnoli, C., Dal Mas, F., Biancuzzi, H., Massaro, M; 2021). Si tratta di un vero e proprio paradosso, che mette assieme effetti negativi ed effetti positivi, senza che uno porti all'esclusione dell'altro (Bagnoli *et al.*, 2020). In particolare, una parte della letteratura relativa alla gestione delle crisi, enfatizza come ogni crisi, gestita attraverso un approccio costruttivo, mediante la ricerca delle opportunità generate dalle crisi stesse, possa divenire una importante fonte di cambiamento positivo dello status quo, offrendo cambiamenti del tessuto economico, sociale ed ambientale più eque e sostenibili (Seeger and Ulmer, 2001). Mentre alcuni autori criticano questo approccio, altri sostengono che vi possa essere una via per lo sviluppo di una imprenditorialità morale come metodo che, attraverso e grazie alle crisi (siano esse economiche, ambientali o umanitarie), crei opportunità di sviluppo sostenibile per il territorio e per i portatori d'interesse che popolano l'ecosistema (Fuller, 2013; Massaro *et al.*, 2022a). Nasce quindi non solo una prospettiva volta a trasformare le crisi in opportunità di business puro, ma anche di individuare nuove forme di imprenditorialità capaci di mobilitare un substrato sociale verso la rinascita e il miglioramento del tessuto socio-economico. Tuttavia, la possibilità di utilizzare una condizione di crisi a fin di bene risulta problematica, in quanto spesso caratterizzata da ambienti operativi altamente volatili, incerti, caotici ed ambigui.

Studi recenti hanno dimostrato come le crisi possano offrire l'opportunità di trasformare gli effetti negativi prodotti in effetti benefici, facendo nascere nuove forme di imprenditorialità morale e stimolando le persone e i portatori di interessi a lavorare assieme per perseguire una causa carica di valori morali ritenuta nobile e meritevole (Fuller, 2013; Massaro *et al.*, 2022b). In particolare, secondo Fuller (2013), ciò che rende gli imprenditori morali tali, è il fatto che abbiano la capacità di modificare il nostro senso rispetto a chi o cosa sia "giusto" o "sbagliato", "buono" o "cattivo", oltre che al significato di questi stessi termini. Tuttavia, l'imprenditorialità morale richiede informazioni rapide ed affidabili per sostenere il processo di cambiamento sociale, cosa che in una situazione di crisi, e con molti *stakeholder* coinvolti, potrebbe essere più difficile da

perseguire. Senza la comprensione ed il coinvolgimento degli *stakeholder*, quindi, gli imprenditori morali potrebbero faticare ad imporsi a favore di un obiettivo meritevole.

Nello specifico, il trasferimento di informazioni potrebbe non essere sufficiente quando sia necessario creare un'azione coordinata che coinvolga più portatori di interesse o quando la situazione sia in rapida evoluzione, con in gioco diversi fattori sconosciuti. È necessario, quindi, un processo di traduzione della conoscenza per consentire a persone con basi, esigenze e convinzioni diverse di comprendersi reciprocamente e di trarre vantaggio dalle rispettive conoscenze per un obiettivo comune (Dal Mas, Biancuzzi, Massaro and Miceli, 2020; Dal Mas, Biancuzzi, Massaro, Barcellini, *et al.*, 2020). Secondo Dal Mas *et al.* (2020) la traduzione della conoscenza è la capacità di rendere i saperi accessibili a diversi *stakeholder* traducendoli in vari contesti. Lemire *et al.* (2013) sottolineano inoltre che questo processo risulti necessario quando gli *stakeholder* coinvolti presentino caratteristiche diverse in termini di capacità, competenze ed esperienza. Il processo di traduzione della conoscenza, infatti, ha l'obiettivo critico di rendere disponibile la conoscenza tenendo conto dei bisogni, delle preoccupazioni, del livello di competenze, delle pratiche e del contesto sociopolitico o organizzativo di ciascuno dei destinatari, nonché dello scopo del trasferimento (Dal Mas, Biancuzzi, Massaro and Miceli, 2020). Discutere il processo e gli strumenti utilizzati per coordinare più parti interessate facilita la progettazione di una traduzione della conoscenza efficace.

Nello scenario attuale, le università svolgono un ruolo essenziale nel sostenere l'innovazione sociale e l'imprenditorialità morale in termini di implementazione di idee innovative, per risolvere le sfide della società e modificare le convinzioni su ciò che è giusto o, almeno, accettabile, e ciò che non lo è (Mdeleleni, 2022; Polese *et al.*, 2021; Singh, 2022). Durante la crisi del COVID-19, gli accademici hanno sostenuto i governi di tutto il mondo nello sviluppo di nuove politiche per combattere la pandemia e nella conduzione di ricerche incentrate sul virus e sulle sue caratteristiche e conseguenze. In tutto il mondo sono state adottate misure severe e si è creato un nuovo senso di ciò che fosse giusto o sbagliato (Cepiku *et al.*, 2021; Cobianchi *et al.*, 2020; Dal Mas, Biancuzzi, Massaro and Miceli, 2020; Simeone *et al.*, 2018). Inoltre, diverse università hanno cambiato il modo di fornire i loro servizi tradizionali e grazie al coinvolgimento degli *stakeholder* sono nate nuove iniziative accademiche necessarie per supportare i cambiamenti del mercato in atto (Salomaa and Caputo, 2021). Tuttavia, per essere in grado di sostenere lo sviluppo dell'imprenditorialità morale, le università hanno dovuto e devono confrontarsi con gli *stakeholder* esterni e in questo frangente sorge un problema di traduzione della conoscenza.

Partendo da queste premesse, questo articolo si propone di approfondire la comprensione del legame tra imprenditorialità morale accademica, coinvolgimento degli *stakeholder* e traduzione della conoscenza durante le crisi, presentando il caso dell'ecosistema di innovazione sulla sostenibilità di Venezia (l'acceleratore VeniSIA), sviluppato presso l'Università Ca' Foscari di Venezia. Utilizzando un approccio di *grounded theory*, si discute di come l'università sia stata in grado di fungere da catalizzatore morale, instaurando un dialogo proficuo con gli *stakeholder* esterni, al fine di sviluppare un ecosistema incentrato su tematiche sostenibili nell'ambito delle sue attività relative alla terza missione.

L'iniziativa VeniSIA è stata un risultato strategico che ha permesso di trasformare in opportunità la seconda più grave crisi alluvionale della storia della città e la prima ondata della pandemia COVID-19, all'inizio del 2020. L'acceleratore VeniSIA non solo ha proposto nuovi modi per rendere la città più sostenibile, ma ha anche dato vita a un nuovo movimento incentrato sul cambiamento della percezione del degrado della città.

Approfondendo la comprensione del coinvolgimento di più *stakeholder* nell'ambito della terza missione dell'università, i risultati ottenuti permettono di discutere il ruolo influente delle università nel promuovere l'imprenditorialità morale. In secondo luogo, quest'esperienza permette di sottolineare l'importanza degli strumenti e delle pratiche di traduzione della conoscenza per allineare gli *stakeholder* quando lavorano verso un obiettivo comune. L'approccio

grounded theory ha permesso di individuare alcuni principi di progettazione degli strumenti di traduzione della conoscenza che possono e potrebbero anche in futuro facilitare il processo di coinvolgimento di più parti interessate. Infine, grazie allo specifico contesto di ricerca, i risultati consentono di comprendere meglio come le università ed il coinvolgimento di più *stakeholder* possano essere utilizzati in situazioni critiche.

Nel complesso, questo articolo contribuisce al tema della gestione della conoscenza tra università e reti di *stakeholder* multipli, offrendo anche un esempio di operatività della terza missione delle università. Successivamente l'articolo, nel paragrafo 2, descrive una breve rassegna della letteratura, in cui ci si focalizza sui concetti di imprenditorialità morale accademica, impegno *multistakeholder* e ruolo della traduzione della conoscenza. Nel paragrafo 3 descrive la raccolta e l'analisi dei dati. Nel paragrafo 4 presenta i principali risultati e nella sezione dedicata alla discussione espone le argomentazioni a favore dello sviluppo teorico proposto. Infine, nel paragrafo 5 presenta le conclusioni e riflessioni che sono state eseguite.

2. Revisione della Letteratura

La letteratura manageriale ha tradizionalmente affrontato le crisi come problemi da superare (James *et al.*, 2011) e pertanto, la maggior parte degli sforzi di gestione delle stesse si concentra sullo studio di modelli operativi in cui l'organizzazione ha come obiettivo il rientro in un panorama di normalità. Manca però in questa premessa una riflessione profonda sui cambiamenti relazionali che le crisi possono portare in una prospettiva di lungo periodo (Kahn *et al.*, 2013). Infatti, sebbene le crisi possano differire per quanto riguarda le loro caratteristiche specifiche, tutte modificano i modelli relazionali e hanno quindi un impatto rilevante sul coinvolgimento degli *stakeholder* (Kahn *et al.*, 2013). Per poter superare le crisi, tuttavia, le organizzazioni devono capire quale sia il loro ruolo nella società, creare il loro vantaggio competitivo rafforzando le attività della catena del valore e riconoscendo il valore condiviso dagli *stakeholder* (Cobianchi *et al.*, 2020; Dal Mas *et al.*, 2022; Wu and Kong, 2021).

Recenti ricerche hanno dimostrato come, in tempi di crisi, l'approccio tradizionale alle parti interessate possa essere insufficiente se le organizzazioni utilizzano tecniche diverse quando sviluppano le loro strategie di coinvolgimento degli *stakeholder* (Wu and Kong, 2021). Pertanto, una crisi può indurre un'organizzazione a migliorare il proprio vantaggio competitivo, facendo emergere la necessità di capire come utilizzare il coinvolgimento delle parti interessate per superare le crisi.

Inoltre, le crisi possono essere utilizzate dagli imprenditori moralmente impegnati per stabilire nuove regole morali, trasformando il male in bene (Fuller, 2013; Kaptein, 2019). Per essere in grado di imporre nuovi comportamenti accettati, gli imprenditori morali devono collaborare con altre parti interessate. Una crescente letteratura discute come le università possano innescare l'innovazione sociale, la promozione e quindi lo sviluppo di nuovi approcci etici (Mdleleni, 2022).

Nell'ultimo decennio, i governi nazionali e l'opinione pubblica hanno chiesto alle università di concentrarsi anche sul potenziamento del capitale imprenditoriale e sulla facilitazione del comportamento per prosperare in una società imprenditoriale (Audretsch, 2014). In molti Paesi ormai viene richiesto alle università di render conto del loro impatto in termini di effetti sul cambiamento o benefici per l'economia, la società, la cultura, le politiche o i servizi pubblici, la salute, l'ambiente o la qualità della vita, al di là del mondo accademico (Audretsch, 2014; Misra and Pinheiro, 2021). In risposta alle nuove sfide, diverse università hanno adottato strategie incentrate sulla collaborazione con *stakeholder* esterni per incrementare lo sviluppo socioeconomico e culturale delle loro comunità (Misra and Pinheiro, 2021). In questo contesto, il coinvolgimento delle parti interessate si è rivelato un tema ed una strategia chiave per il risultato finale, soprattutto nell'ambito degli obiettivi e della terza missione delle università e nel contesto

di un ecosistema imprenditoriale (Bischoff *et al.*, 2018; Ciasullo *et al.*, 2020; Gianiodis and Meek, 2020).

Lo sviluppo della pandemia COVID-19 ha spinto il mondo accademico ad affrontare nuove sfide (Busetta *et al.*, 2023; Gatto, 2020; O'Connell *et al.*, 2023). Da un lato, le università hanno dovuto riorganizzarsi in modo da poter svolgere le tradizionali attività di ricerca e istruzione, passando al contempo all'insegnamento e all'apprendimento online, ripensando i programmi di studio, investendo in infrastrutture digitali ed affrontando i cambiamenti comportamentali di studenti e docenti. D'altra parte, agli studiosi è stato chiesto di fornire un supporto scientifico alle decisioni dei governi per combattere l'epidemia del virus, dando nuovi strumenti alla terza missione e alla sostenibilità delle università (Bapuji *et al.*, 2020; Denicolai *et al.*, 2021; Gatto *et al.*, 2023).

In definitiva, gli eventi recenti mostrano come la missione delle università nella risposta alle crisi possa essere ampliata ben oltre gli approcci tradizionali, dato che le università sono socialmente connesse al contesto circostante e possono operare come innovatori sociali (Reimers, 2021). Il coinvolgimento degli *stakeholder* diventa un elemento vitale per capire come le università possano contribuire ai tentativi di superare le situazioni critiche. È interessante notare che in letteratura si sottolinea il fatto che ci sia un maggiore riconoscimento del fatto che la conoscenza scientifica sia necessaria ma insufficiente per generare il cambiamento; lo sviluppo sostenibile implica infatti molte considerazioni normative che collegano la conoscenza all'azione (Belcher *et al.*, 2022). Stanno quindi emergendo nuovi approcci di ricerca partecipativa (Belcher *et al.*, 2022). Per essere efficaci, tuttavia, le università devono incorporare e trasferire le conoscenze provenienti da diverse parti interessate. Si pone un problema di traduzione della conoscenza perché è necessario garantire che queste conoscenze strategiche siano adeguatamente comprese, condivise e trasferite a beneficio sia di chi le invia sia di chi le riceve (Thorpe *et al.*, 2011).

La natura sociale della conoscenza richiede più di un semplice trasferimento di conoscenza (Savory, 2006). Infatti, mentre il trasferimento di conoscenza si riferisce all'elaborazione delle informazioni e al loro scambio tra le parti (Carlile, 2004; Cepiku *et al.*, 2022), la traduzione della stessa riguarda il processo attraverso il quale un concetto in un contesto culturale e intellettuale viene trasformato in un nuovo concetto in un altro contesto (Biancuzzi *et al.*, 2020; Carlile, 2004; Savory, 2006, 2009). Il termine "traduzione" sottolinea l'importanza del trasferimento di conoscenza tra contesti, in particolare quando le parti differiscono in termini, ad esempio, di capacità tecnologiche, distanza fisica, cultura, capacità di assorbimento, capitale sociale e intelligenza culturale (Milagres and Burcharth, 2019; Vlačić *et al.*, 2019). In ambito universitario, il termine "traduzione" descrive la trasformazione della conoscenza della ricerca in risultati pratici (Davis *et al.*, 2003; Lander, 2016; Lemire *et al.*, 2013).

Inoltre, la mobilitazione della conoscenza, che delinea la relazione tra la ricerca accademica o i lavori creativi e le organizzazioni, gli individui e il governo per migliorare la programmazione e la gestione delle risorse, è stata collegata alla traduzione della conoscenza (Anderson and McLachlan, 2015; Davis and Aggarwal, 2020; Hasan and Crawford, 2007). La mobilitazione della conoscenza è stata definita come un processo di costruzione di relazioni che può iniziare sia con il ricercatore sia con l'organizzazione che beneficerà della ricerca. Sebbene i ricercatori abbiano storicamente creato conoscenze preziose e lavori creativi che sono stati rigorosamente condivisi con altri accademici in campi analoghi, attraverso pubblicazioni *peer-reviewed* o in occasione di conferenze, vi è una crescente necessità di tradurre e diffondere queste conoscenze per informare i cambiamenti politici e far progredire l'innovazione sociale.

La traduzione della conoscenza riferisce alla capacità di far comprendere il significato del messaggio a diversi *stakeholder* coinvolti nel processo di scambio che devono beneficiare della conoscenza ma che possono disporre di base sociali e culturali anche molto diverse tra loro (Dal Mas, Biancuzzi, Massaro, Barcellini, *et al.*, 2020). Sebbene la definizione classica si concentri

sulla traduzione dalla ricerca accademica alla pratica, esistono diverse concretizzazioni del concetto. Ad esempio, professionisti con *background* e competenze diverse possono aver bisogno di condividere le loro conoscenze per raggiungere un obiettivo comune. Sebbene alcuni campi appaiano sempre più interconnessi, la multidisciplinarietà è un concetto chiave negli ecosistemi aperti, comprese le università (Secundo *et al.*, 2018). Infatti, gli ecosistemi, definiti dalla letteratura maggioritaria come una comunità economica supportata da organizzazioni ed individui interagenti, inclusi fornitori e altri *stakeholder* (Ciasullo *et al.*, 2020; Moore, 1996), sono ormai una realtà riconosciuta e diffusa sul tessuto economico mondiale di cui è stato investito anche il mondo accademico. I vari attori economici, appartenenti anche a settori diversi, spesso creano un equilibrio rimanendo tra loro indipendenti, bilanciati da competizione e collaborazione reciproca, ma necessitano di condividere e comprendere concetti che spesso non appartengono al proprio *background*.

Nella letteratura sulla traduzione della conoscenza sono stati descritti anche i facilitatori. L'uso degli strumenti giusti è essenziale per accelerare il processo tra le parti coinvolte. Tali strumenti possono variare a seconda delle parti interessate o della situazione contingente. La letteratura esistente rileva che tra gli strumenti più efficaci vi è l'uso di *soft skills* o competenze non tecniche, come l'empatia, la *leadership* e il *problem solving* (Dal Mas *et al.*, 2021; Dal Mas, F., Bagarotto, E.M., Cobianchi, 2021). Anche le applicazioni e i dispositivi basati sulla tecnologia, come le applicazioni, i siti *web* e le cartelle cliniche elettroniche, possono essere utili (Dal Mas, Biancuzzi, Massaro, Barcellini, *et al.*, 2020), così come gli elementi di *design*, come video, immagini e schizzi (Dal Mas, Biancuzzi, Massaro and Miceli, 2020; Simeone *et al.*, 2018). Anche gli aspetti basati sui processi, come la formazione, le linee guida, i dibattiti e le *check list*, possono facilitare la traduzione della conoscenza tra più parti (Cobianchi *et al.*, 2021; Dal Mas, Biancuzzi, Massaro, Barcellini, *et al.*, 2020).

3. Metodologia

Per questo studio è stato utilizzato il metodo di ricerca qualitativo induttivo della *grounded theory*. Questa tecnica può aiutare a comprendere meglio qualsiasi fenomeno di cui si hanno poche conoscenze, o per ottenere una nuova prospettiva su una situazione familiare (Corbin and Strauss, 1990; Stern, 1980). Pertanto, si ritiene che la *grounded theory* sia un metodo di indagine appropriato per affrontare la questione dello studio a livello di imprenditorialità morale, impegno degli *stakeholder* e problemi della traduzione della conoscenza. Nelle sezioni seguenti, vengono descritti il contesto di ricerca e il processo di raccolta e analisi dei dati.

3.1 Contesto di ricerca

L'antica città di Venezia ha una lunga storia e un patrimonio di innovazioni sociali. Alcune delle più note invenzioni veneziane includono la partita doppia, i trasferimenti bancari, i titoli di Stato e persino il concetto di quarantena. Non meno impattanti ma forse primati meno conosciuti sono stati anche la prima applicazione al mondo di catena di montaggio (svolta in Arsenale per la produzione di navi mercantili), le prime organizzazioni benefiche, le Scuole, che raccoglievano e redistribuivano le offerte della cittadinanza verso le categorie più bisognose, il primo teatro pubblico d'opera, le prime calzature femminili con tacco alto ed il primo caffè d'Italia come luogo ricreativo. Secondo Stern, il filo del pensiero veneziano è intessuto nel modo in cui oggi concepiamo la comunità, l'assistenza sanitaria, l'economia, il consumismo e la globalizzazione, tutti i temi del "quadro generale" che costituiscono l'impalcatura delle nostre vite (Stern, 1980). Nonostante la sua lunga tradizione di innovazione, la città non è stata in grado di affrontare gli effetti del riscaldamento globale. I dati mostrano che prima del 2019 Venezia si è allagata sempre più frequentemente, ma, invece di trovare una soluzione al problema, i veneziani si sono rassegnati alla coesistenza con questo fenomeno.

Recentemente è emerso un nuovo approccio che promuove la convinzione che i veneziani non possano lasciare affondare la città e che le soluzioni trovate a Venezia possano essere utilizzate in tutto il mondo. VeniSIA, con sede principale all'interno del Dipartimento di Management, situato in San Giobbe (Venezia), è nata come un nuovo progetto portato avanti dagli studiosi dell'Università Ca' Foscari, dopo la seconda più grave crisi alluvionale della storia della città, nel novembre 2019, seguita pochi mesi dopo dall'inizio dell'epidemia di COVID-19, nel marzo 2020. In primo luogo, il problema dell'alluvione ha portato alla luce la fragilità ambientale della città, fortemente colpita dagli effetti del riscaldamento globale. Pochi mesi dopo, l'epidemia di COVID-19 ha portato all'attenzione del mondo la fragilità sociale della città e la sua totale dipendenza dal turismo di massa, improvvisamente scomparso a causa dei divieti di spostamento e delle norme di distanziamento sociale. In risposta a queste nuove sfide, gli studiosi dell'Università Ca' Foscari hanno sviluppato il progetto VeniSIA, un ecosistema di innovazione per la sostenibilità, nato per sviluppo di idee imprenditoriali e soluzioni tecnologiche per l'economia circolare e il cambiamento climatico, ed evolutosi con programmi specifici sul turismo sostenibile e sul Future Farming. VeniSIA coinvolge istituzioni, aziende e individui che condividono la convinzione che Venezia sia un *CityLab* perfetto per sviluppare idee e soluzioni in risposta a quelle sfide di sviluppo sostenibile che sono applicabili al fragile e unico ecosistema ambientale della città, e tuttavia scalabili, a beneficio dell'intero pianeta.

VeniSIA rappresenta un esempio di imprenditorialità morale favorita da due crisi che hanno colpito la città e che hanno creato un urgente senso di cambiamento. Come ha dichiarato il Rettore dell'Università Ca' Foscari nel 2020, VeniSIA mira "Non solo a comunicare i risultati della ricerca, ma anche a sviluppare iniziative con gli *stakeholder*". Gli *stakeholder* a cui VeniSIA si rivolge sono principalmente le aziende, sia di grandi che di medie dimensioni. Le aziende partner sono passate da 3, durante la fase di lancio del programma nel 2021, a 10, a maggio 2023: si tratta di aziende che lavorano in settori diversi, dalla *smart mobility* all'energia pulita, dalla moda sostenibile alle *smart community*. VeniSIA è sostenuta anche dagli Enti Locali e Nazionali e ha ottenuto dei finanziamenti dall'Unione Europea.

VeniSIA sta lavorando in tre ambiti. Il primo ambito è quello del cambiamento climatico e dell'economia circolare, per il quale sono state lanciate tre *call for startup*, la terza delle quali attualmente in corso. I risultati della seconda *call* (giugno 2022) hanno registrato 3.967 candidature da 63 diversi Paesi del mondo, realizzando 6 *pilot* con le aziende *partner*. Dieci *startup* si sono insediate a Venezia assumendo nel complesso un centinaio di persone, che costituiscono un nucleo di nuovi residenti di qualità. Il secondo ambito è dedicato al turismo sostenibile con un acceleratore avviato in una seconda sede sull'Isola della Giudecca, che sarà funzionante per almeno tre anni. Infine, il terzo ambito è dedicato al Future Farming, per la realizzazione di una infrastruttura tecnologica di innovazione all'interno della quale produrre nuovi materiali sfruttando il *vertical farming* (Davies and Wilson, 2020; Saad *et al.*, 2021; VanGerrewey *et al.*, 2022).

Per quanto riguarda le attività di comunicazione, il *Global Reach* in soli 20 mesi è stato di 38 milioni di persone raggiunte e di 6400 imprese partecipanti ai circa 60 eventi organizzati. Per sviluppare il progetto, l'Università Ca' Foscari ha coinvolto diversi soggetti che hanno dovuto allinearsi sia in termini di obiettivi che di conoscenze richieste. Date le sue caratteristiche in termini di coinvolgimento degli *stakeholder* e di risultati pratici, riteniamo che il caso VeniSIA sia il contesto ideale per indagare il legame tra imprenditorialità morale accademica, coinvolgimento degli *stakeholder* e traduzione della conoscenza. L'esperienza di VeniSIA soddisfa il concetto di "*polar case*" (Ruta *et al.*, 2021), consentendo di trovare la trasferibilità dei risultati anche in altri contesti (Massaro *et al.*, 2021) e di studiare come le parti interessate siano stati in grado di tradurre la conoscenza per promuovere un progetto di imprenditorialità morale accademica.

3.2 Raccolta dati

La relazione reciproca tra la raccolta e l'analisi dei dati è una delle caratteristiche della *grounded theory*. Con questa strategia, i dati sono spesso ottenuti attraverso interviste, documenti e osservazioni sul campo, o una combinazione di questi strumenti (Stern, 1980). Per questo articolo sono state raccolte tre tipi di prove: interviste, documentazione ed osservazioni dirette (Massaro *et al.*, 2019; Yin, 2018). Nel materiale sono stati inclusi siti *web*, pubblicazioni, fonti *online* (ad esempio, interviste su *YouTube*), discorsi pubblici e fonti scritte. Sono stati utilizzati pseudonimi per proteggere la *privacy* dei partecipanti. Il professor B, ad esempio, è il nome del docente accademico creatore dell'acceleratore d'impresa. Le domande dell'intervista erano incentrate sui sentimenti durante la crisi e sulle motivazioni dello sviluppo dell'acceleratore. Le interviste si sono concentrate sul coinvolgimento degli intervistati nell'università, sui loro sforzi per creare l'acceleratore e sulle attività dello stesso. Le interviste sono durate da 30 minuti a 2 ore, con una media di 45 minuti ciascuna.

3.3 Analisi dei dati

Durante le interviste sono stati presi appunti, successivamente analizzati, discussi e collegati alla documentazione. Per organizzare ed analizzare i dati è stata utilizzata la tecnica della matrice in sequenza cronologica. L'analisi dei dati si basa su una tecnica abduktiva, che procede avanti e indietro tra i concetti teorici e i nuovi dati empirici ottenuti sul campo, oltre ai requisiti della *grounded theory*. Di conseguenza, questa tecnica non è lineare, ma piuttosto contemporanea, iterativa e integrativa, con la raccolta dei dati, l'analisi e la teorizzazione concettuale che avvengono contemporaneamente e fin dall'inizio del processo di ricerca. Pertanto, la validità di uno studio *grounded theory* può essere valutata durante tutto il processo di ricerca, dalla raccolta dei dati, all'analisi fino alla creazione della teoria.

4. Risultati

Nello sviluppo dell'esperienza VeniSIA si possono riconoscere tre fasi distinte. La fase 1 comprendeva l'innescò che ha dato vita alla creazione del progetto, derivante dalla crisi dell'alluvione che ha colpito Venezia nell'autunno del 2019. La fase 2 ha riguardato la costruzione di un nuovo significato dovuto a un cambiamento morale. La fase 3 comprendeva il processo di immaginazione di un futuro desiderabile. Nelle sezioni seguenti riportiamo i risultati, raggruppati in base alle tre fasi.

4.1 Fase 1: La crisi e l'elaborazione emotiva

Secondo il professor B, il viaggio di VeniSIA è iniziato subito dopo l'alluvione del novembre 2019. A causa delle straordinarie alluvioni e del maltempo che hanno colpito Venezia in quei giorni, l'Università Ca' Foscari ha dovuto rinviare di circa 4 mesi uno dei suoi eventi più importanti con cadenza annuale, lo *Strategy Innovation Forum (SIF)*, occasione che di solito attira migliaia di *manager*.

La volontà di ripartire e archiviare l'alluvione come un problema temporaneo è stata testimoniata anche dalla volontà di inaugurare lo *Strategy Innovation Hub (SIH)*, sito presso campus universitario di Ca' Foscari (VE). Secondo la documentazione che abbiamo analizzato:

"SIH è il luogo fisico e virtuale di una comunità di imprenditori e manager che insieme immaginano percorsi strategici di innovazione; si trova all'interno dell'Università Ca' Foscari di Venezia, che è la più antica business school d'Italia e nella città che è stata e vuole tornare ad essere un luogo privilegiato di sperimentazione e contaminazione."

Nel marzo 2020, tuttavia, il gruppo universitario ha dovuto sospendere nuovamente lo *Strategy Innovation Forum* a causa dell'epidemia da COVID-19. Secondo il responsabile *marketing* e

comunicazione, il primo approccio è stato quello di "procedere come al solito". In principio, infatti, non era chiaro quali fossero portate, impatto sanitario, economico e politico della pandemia. Con il passare dei giorni ed il numero dei casi in costante aumento, è stato sempre più chiaro che, come affermato da uno degli studiosi coinvolti nel progetto, *"eravamo stati colpiti da qualcosa di grosso, che avrebbe cambiato le nostre vite per sempre"*. Gli *stakeholder* coinvolti nell'iniziativa *Strategy Innovation Forum* hanno adottato un "approccio di attesa" perché non sapevano come affrontare questo nuovo problema. Questo approccio ha spinto l'università a rendersi conto di essere chiamata a dover comprendere meglio la situazione e a sostenere i portatori di interessi. Secondo una delle interviste al professor B, emerse chiaramente che secondo il suo parere, l'attesa di tempi migliori non era un'opzione. Si chiedeva di agire per cambiare la situazione e sostenere il territorio locale nell'abbracciare le scelte giuste anche se, in quel momento, la visione non era chiara. Per sostenere l'elaborazione emotiva, è stato organizzato presso l'università un gruppo interdisciplinare di esperti per raccogliere le loro opinioni e sensazioni, attraverso l'uso di videochiamate.

4.2 Fase 2: La costruzione di un nuovo significato e la svolta morale

Dopo la prima fase è seguita rapidamente la necessità di comprendere meglio ciò che stava accadendo. All'interno dell'Università Ca' Foscari è stato costituito un gruppo interdisciplinare per affrontare il tema della pandemia. Lo studio è iniziato con l'analisi storica di tutte le innovazioni sviluppate a Venezia nel corso del tempo, indipendentemente dal fatto che fossero o meno il risultato di precedenti pandemie. Un gruppo si è concentrato in particolare sul fatto che la città di Venezia abbia inventato il concetto di quarantena. Inoltre, sono state studiate altre situazioni critiche, alla ricerca di una migliore comprensione dei problemi e delle soluzioni adottate. Secondo un professore, l'obiettivo *"era quello di sviluppare una relazione per supportare le aziende nello sviluppo di strategie per affrontare le sfide della pandemia"*. La ricerca, quindi, era il contributo che l'università in quel frangente voleva dare per sostenere la comunità locale. Secondo uno dei *partner* del progetto *"c'era una crescente consapevolezza del fatto che stavamo entrando in una nuova era, in cui il modello tradizionale della città di Venezia non solo non funzionava più, ma probabilmente non avrebbe più funzionato in futuro"*. È stato lanciato un appello alle parti interessate affinché pensino e diano forma a nuove soluzioni. Venezia ha una tradizione di innovazione che avrebbe dovuto essere utilizzata per fornire soluzioni uniche al contesto in evoluzione. Venezia è stata all'origine del futuro di ieri e di oggi, e sarà all'origine del futuro di domani. Inoltre, questa città offre un contesto unico che potrebbe essere utilizzato come esempio universale.

VeniSIA, acceleratore fondato su una visione di sostenibilità e di valori, è stato localizzato a Venezia in virtù di una duplice logica spazio-temporale, dove lo spazio si riferisce allo sviluppo di soluzioni locali per vincere sfide globali e il tempo alla trasformazione della tradizione in innovazione.

Il contesto in cui è nata VeniSIA è stato analizzato su quattro dimensioni: unica, universale, delle origini e del futuro. La dimensione unica vede nell'unicità la caratteristica principale della città, che è sempre stata un ambiente aperto alle arti, alla cultura e all'artigianato. La dimensione universale si riferisce alla capacità di Venezia di trasferire i valori locali a livello globale, grazie alla sua personalità unica. La dimensione delle origini sottolinea come la città abbia affrontato il suo fragile ambiente fin dalla sua fondazione. In questo modo è diventata un esempio universale di resilienza e adattamento, e oggi è un potenziale *leader* nel multiculturalismo e nell'innovazione. Infine, la dimensione del futuro comprende l'urgenza di preservare la città dai pericoli attuali, vale a dire le gravi inondazioni, l'eccesso di turismo (e la mancanza di turismo durante la pandemia), e la mancanza di un'adeguata protezione verso lo spopolamento, facendo leva sui suoi punti di forza, sulle sue capacità e sul suo ricco patrimonio.

Secondo un analista *"il passo iniziale era basato principalmente su una visione [...] solo quando abbiamo coinvolto una grande società di consulenza siamo stati in grado di sviluppare effettivamente la nostra azione"*. La grande società ha offerto un progetto pro bono e i dipendenti dell'azienda sono rimasti totalmente affascinati dall'idea generale. Hanno quindi creato un *team* di tre dipendenti interamente dedicato al progetto. Detto *team* ha capito che la soluzione proposta era un acceleratore di nuove idee imprenditoriali e tecnologiche. Secondo uno dei consiglieri: *"un acceleratore era lo strumento perfetto per attrarre idee e sostenere lo sviluppo di soluzioni reali che, applicate al contesto di Venezia, potessero essere esportate a livello globale"*.

Considerando il valore globale della città di Venezia, la grande azienda ha iniziato a coinvolgere aziende multinazionali straniere. Lo sviluppo massiccio della crisi COVID-19 ha spinto la maggior parte di queste imprese internazionali a concentrarsi invece sul sostegno alle comunità locali, sulla base di una logica di prossimità. Secondo uno studioso *"le imprese italiane hanno adottato la stessa logica, ma Venezia è stata percepita come uno stakeholder rilevante grazie alla sua vicinanza"*.

4.3 Fase 3: Immaginazione e creazione di un futuro auspicabile

Il gruppo iniziale che ha coinvolto l'università e una società di consulenza (una big four) ha iniziato ad analizzare gli acceleratori esistenti nel mondo. La fase iniziale di scansione ha mostrato come il progetto fosse unico per la sua capacità di mescolare l'ecosistema accademico, composto da professori, ricercatori e studenti con le loro capacità innovative, l'ecosistema istituzionale complessivo ed il gruppo iniziale di *partner* coinvolti nel progetto. Il responsabile *marketing* e comunicazione ha dichiarato: *"Eravamo pienamente consapevoli di avere qualcosa di unico, in grado di mescolare insieme il mondo accademico, gli stakeholder e l'ambiente veneziano nel suo complesso"*. Per illustrare il contesto unico sono stati utilizzati grafici e diagrammi. La Fig. 2 raffigura gli *stakeholder* del progetto, suddivisi in quattro diversi gruppi facenti parte dell'ecosistema di VeniSIA: accademici, innovatori, istituzioni e *partner*.

Ecosistema di VeniSIA



Fig.2: Gli stakeholder del progetto VeniSIA
Fonte: elaborazione degli autori

Secondo uno dei ricercatori, *"quando tutto era tutto più chiaro, era necessario sviluppare un piano d'azione, ed è stato incredibile quante persone siamo riusciti a coinvolgere senza pagare"*. È stato sviluppato un video per comunicare il messaggio. La *media company*, il *video maker* e il *sound maker* hanno lavorato pro bono. In principio, quando l'idea è stata condivisa sui *social media*, ha attirato molti studenti. I risultati hanno mostrato che 133 studenti hanno deciso di

lavorare al progetto, di cui solo 5 hanno ottenuto un beneficio in termini di CFU e la stragrande maggioranza di loro ha lavorato pro bono. Per ampliare il pubblico, è stata sviluppata sia una ricerca su *Google*, ma anche utilizzando *database* specifici (ad esempio, *Crunchbase*). L'obiettivo era quello di cercare potenziali imprenditori disposti a sviluppare le loro idee a Venezia. I *social media* hanno contribuito a facilitare il processo, in quanto chiunque fosse coinvolto poteva utilizzare il proprio *social network* per diffondere l'idea. Alcuni messaggi sono stati in grado di attirare centinaia di *like*, ampliando il coinvolgimento della comunità.

5. Discussione

Negli ultimi decenni, alle organizzazioni è stato chiesto di aumentare gli sforzi per migliorare il loro impatto ambientale e sociale. In questo contesto, "*gli imprenditori morali sono individui, gruppi o organizzazioni formali che si assumono la responsabilità di persuadere la società a sviluppare o far rispettare regole coerenti con i propri valori morali*" (De Young, 2007). Pertanto, mentre le organizzazioni sostenibili cercano di migliorare le proprie prestazioni, comprese le questioni di sostenibilità, gli imprenditori morali lavorano per cambiare i valori che determinano i concetti di "giusto" o "sbagliato". La città di Venezia è stata ampiamente studiata per il suo degrado, tristemente accettato dai suoi cittadini, molti dei quali hanno reagito abbandonando la stessa (Albanese *et al.*, 2019). Secondo l'UNESCO, "*in seguito alla terribile alta marea ("acqua alta") del 4 novembre 1966, l'Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Educazione, la Scienza e la Cultura ha lanciato una campagna per assistere il governo italiano nella salvaguardia di Venezia.*" ("Venice restored", n.d.) Nonostante gli sforzi anche recenti, l'alta marea per Venezia è un fenomeno costantemente impattante. Nel 2019, inoltre, la città ha subito la seconda peggiore alluvione della sua storia e pochi mesi dopo ha subito un crollo turistico a causa della pandemia COVID-19. Venezia rappresenta quindi un interessante caso di città problematica le cui sfide hanno raggiunto l'apice a causa di due eventi sfortunati, ma massicci, che si sono verificati in un breve periodo di tempo. Studi precedenti hanno dimostrato che le crisi possono essere una fonte di cambiamenti morali, creando opportunità per gli imprenditori morali (Fuller, 2013). Tuttavia, come per ogni crisi, il primo passo richiede un processo emotivo (Kahn *et al.*, 2013).

La prima fase dell'esperienza di VeniSIA ha visto il coinvolgimento dei protagonisti dell'università (tra cui il fondatore dello *Strategy Innovation Forum* e gli studiosi), degli imprenditori, dei *manager* e delle aziende che già avevano un ruolo all'interno del SIF. Le due grandi crisi che hanno colpito la città negli stessi giorni della prima pianificazione dell'evento e dopo il suo rinvio hanno agito come fattori primari per immaginare il problema ed avviare un dialogo tra gli *stakeholder*. Quando l'università ha preso l'iniziativa di riunire alcuni dei principali portatori di interessi attorno a un tavolo comune, la necessità di mettere assieme diverse parti per far sentire la propria voce ha richiesto uno sforzo di traduzione della conoscenza. Per discutere e tradurre a un vasto pubblico la necessità di un cambiamento, indirizzando l'attenzione delle persone verso temi sensibili come il futuro sostenibile della città e della sua comunità sono stati utilizzati mezzi semplici, come le comunicazioni alla stampa, le *chat* e gli incontri *online* (Ruta *et al.*, 2021). Lo *storytelling* inoltre, ha permesso alle persone di comunicare eventi, esperienze, pensieri ed emozioni (McKee and Fryer, 2003). È interessante notare che i risultati hanno mostrato che l'Università Ca' Foscari prima, e i suoi *stakeholder* poi, hanno capito di dover fare qualcosa solo quando i sentimenti condivisi di paura e frustrazione per una crisi apparentemente senza fine hanno raggiunto un punto critico. Il "*business as usual*" non era più un'opzione. Mentre diverse iniziative dell'Unione Europea, come l'*European Green Deal*, hanno mostrato una traiettoria di *business as usual* piuttosto che di trasformazione radicale (Giurca *et al.*, 2022), VeniSIA sottolinea un contesto volto non solo a cambiare la propria situazione attuale, ma anche a rappresentare un esempio globale di cambiamento.

La costruzione di un approccio trasformativo come nuovo significato (fase 2) è partita dai ricercatori accademici tradizionali per comunicare il messaggio della necessità di cambiamento.

La ricerca ha mostrato la capacità di Venezia non solo di superare le crisi del passato, ma anche di diventare un esempio per il mondo intero. Per raggiungere un pubblico più ampio rispetto alla fase 1, è stato necessario un ulteriore sforzo di traduzione della conoscenza, utilizzando strumenti e mezzi più creativi. Pertanto, sono stati usati diversi artefatti di *design*, come diapositive di *PowerPoint*, diagrammi e *webinar*. Mostrare la storia della città come esempio, ha permesso di coinvolgere più soggetti interessati provenienti da ecosistemi diversi. È interessante notare che, come nelle esperienze traumatiche, gli strumenti di traduzione della conoscenza hanno favorito lo sviluppo di un senso di comunità. Gli *stakeholder* sono stati coinvolti sulla base del loro amore per la città. Infatti, sebbene nella prima fase fossero state contattate multinazionali straniere che avevano mostrato interesse per il progetto di salvare Venezia dall'affondamento, lo sviluppo della crisi pandemica ha allontanato gli attori che hanno deciso di concentrarsi sul sostegno alle comunità locali. Il piano era popolato solo da *stakeholder* che avevano un sentimento personale nei confronti della città perché erano nati, avevano studiato o avevano vissuto a Venezia per un po', o comunque avevano bei ricordi o erano semplicemente innamorati di una delle città più uniche al mondo. L'elaborazione emotiva e il senso di appartenenza hanno spinto la maggior parte di loro a condividere le proprie conoscenze, competenze e lavoro pro bono. Questi risultati contraddicono la ricerca tradizionale sulla gestione delle crisi che mostra come, in situazioni critiche, le organizzazioni si concentrino sulle risorse chiave (James *et al.*, 2011; Kahn *et al.*, 2013b). È interessante notare che, mentre studi precedenti incentrati sulle università in situazioni di crisi contestuali hanno dimostrato che la gestione degli *stakeholder* è informata dalla responsabilità sociale e dai cambiamenti organizzativi guidati dalla missione (Gonzalez-Perez *et al.*, 2021), VeniSIA dimostra come le università possano svolgere un ruolo cruciale come imprenditori morali che agiscono come nuovi esecutori di regole morali (Becker, 1963).

Nel complesso, l'Università Ca' Foscari è stata l'attore centrale e lo *stakeholder* principale ad agire e a cercare di coinvolgere tutti per sviluppare delle soluzioni al fine di superare la situazione critica. In qualità di ente garante delle regole ampiamente riconosciuto, l'università è stata in grado non solo di fungere da catalizzatore per coinvolgere diversi tipi di *stakeholder* che operano in ecosistemi diversi, ma anche di creare una nuova impresa basata su principi aziendali moderni e su pratiche sostenibili. Tuttavia, il risultato non sarebbe stato possibile senza l'impegno attivo di più parti, che hanno portato idee e sforzi per perseguire una causa comune. L'impiego di diversi strumenti di traduzione della conoscenza ha permesso al personale universitario di scambiare saperi e comunicare facilmente con gli *stakeholder* con caratteristiche diverse, dalle grandi società di consulenza, ai *partner* locali dell'industria e dei servizi agli studenti universitari, agli enti governativi e ai decisori politici. In particolare, come è accaduto in altre esperienze (Cobianchi *et al.*, 2021), elementi di *design* come video, schizzi, presentazioni, *power point* e immagini sono stati i migliori strumenti operativi per favorire la conversazione tra gli *stakeholder* e allineare i loro obiettivi per il raggiungimento di un bene comune. Di conseguenza, la maggior parte, se non tutti, hanno aderito al progetto pro bono, condividendo le loro conoscenze sotto il coordinamento dell'università.

La fase 3 ha visto l'avvio del progetto VeniSIA. Anche in questo caso sono stati coinvolti più *stakeholder* e sono state riunite istituzioni pubbliche della città, della regione e del governo centrale; sono stati coinvolti anche diversi Ministeri, sindacati ed enti *non profit*. I risultati ottenuti sono stati il libro bianco di VeniSIA e l'analisi a quattro dimensioni. Lo sviluppo e la visualizzazione di un terreno comune hanno permesso di generare un approccio di *stewardship* in cui tutti gli *stakeholder* coinvolti hanno attribuito un valore maggiore alla cooperazione, in modo da superare la crisi (Bagnoli *et al.*, 2021).

6. Conclusioni

6.1 Contributo teorico

L'esperienza di VeniSIA, sviluppata presso l'Università Ca' Foscari, fa luce sul ruolo potenziale delle università come imprenditori morali nell'ambito della loro terza missione e catalizzatori di cambiamenti e innovazioni sostenibili, coinvolgendo diversi *stakeholder*. Il caso di studio VeniSIA contribuisce a una migliore comprensione della terza missione delle università in situazioni critiche. Infatti, sebbene gli studi precedenti avessero generalmente discusso il ruolo delle università nel sostenere lo sviluppo socioeconomico dell'intero ecosistema, VeniSIA mostra come le università possano agire come imprenditori morali contribuendo all'applicazione di nuove regole morali. Tuttavia, diventare un imprenditore morale non è un percorso facile né solitario. Per essere efficaci, gli imprenditori morali necessitano di un solido coinvolgimento dei portatori di interessi. L'esperienza di VeniSIA sottolinea il potenziale di un approccio di coinvolgimento di più *stakeholder* nella pratica, in risposta a una situazione di crisi. Il continuo degrado della città di Venezia è stato esacerbato sia da inondazioni straordinarie, sia dall'assenza della sua principale fonte di reddito, ovvero i turisti, durante la pandemia COVID-19. Tuttavia, la crisi stessa ha agito come principale fattore scatenante affinché l'università prendesse l'iniziativa di riunire i soggetti interessati provenienti da diversi ecosistemi per unire le loro forze, competenze e conoscenze al fine di creare qualcosa di vantaggioso per la città e l'intera comunità. Il percorso di imprenditorialità morale accademica è stato caratterizzato da tre fasi principali (elaborazione emotiva, nuovo significato, cambiamento morale e creazione di un futuro desiderabile), ognuna delle quali ha richiesto il coinvolgimento di specifici *stakeholder*. Per raccogliere gli interessi degli stessi, coinvolgerli nella conversazione e allineare i vari obiettivi e aspettative, è stato necessario coinvolgere diversi facilitatori, principalmente legati a elementi e artefatti di *design*. L'approccio morale è stato essenziale per la progettazione dei dettagli dell'impresa. In questa prospettiva, questo articolo contribuisce alle teorie della gestione e traduzione della conoscenza, mostrando concretamente come queste possano essere utili per favorire l'impegno degli *stakeholder*. Le conoscenze uniche dell'università sono state utili per il potenziamento e rafforzamento dei valori della sostenibilità, la stimolazione del dialogo, la ricerca di una formula imprenditoriale in grado di sopravvivere nel medio e lungo termine e di essere un'iniziativa imprenditoriale da esportare e prendere in prestito da altre istituzioni in tutto il mondo. Infatti, sebbene il ruolo dell'università sia stato cruciale in quanto ha assunto la guida e coordinato le azioni, il progetto non sarebbe stato possibile senza il coinvolgimento di molteplici *stakeholder* operanti in altri ecosistemi ma vicini alla città e all'università stessa.

6.2 Contributo manageriale

L'esperienza di VeniSIA può essere utile ad altre istituzioni in tutto il mondo nell'ambito della terza missione delle università per comprendere il loro ruolo influente come catalizzatori dell'imprenditorialità morale e la loro capacità di riunire gli *stakeholder* di diversi ecosistemi per far sentire la loro voce e cooperare per un bene comune più grande. Inoltre, questo caso sottolinea alcuni strumenti pratici di traduzione della conoscenza che le organizzazioni possono utilizzare per tradurre efficacemente la stessa. L'esperienza di VeniSIA può stimolare lo sviluppo di iniziative simili in tutto il mondo. Gli *input* provenienti da questo caso studio possono anche portare a implicazioni politiche volte a facilitare il dialogo e la cooperazione tra i principali *stakeholder* su questioni strategiche e di sostenibilità nell'ambito della terza missione delle università.

6.3 Limiti e prospettive di ricerca future

Come tutte le ricerche, questo studio presenta dei limiti. Il contesto specifico di ricerca (un progetto sviluppato a Venezia durante un periodo di crisi unico) può influenzare l'applicabilità di questa ricerca a campi diversi. Inoltre, anche se è stata utilizzata la triangolazione degli osservatori e dei dati, alcune informazioni si basano sull'interpretazione dei risultati. I futuri percorsi di ricerca potrebbero basarsi sui risultati di questo studio utilizzando metodi di ricerca diversi, come

indagini o approcci basati sul consenso degli esperti. Anche la valutazione di esperienze simili potrebbe essere utile per confrontare i risultati. In generale si ritiene che la prospettiva di un ruolo delle università come imprenditori morali possa aprire nuove e interessanti linee di ricerca che abbracciano molteplici approcci teorici: dalla institutional theory per studiare le interazioni tra i soggetti coinvolti nel processo; agli aspetti di accountability e di valore pubblico; agli aspetti più operativi di design degli strumenti e metodi di allineamento degli stakeholders.

Contributo degli autori

M.M., H.B., F. DM.: Introduzione, Revisione della letteratura, metodologia di ricerca, discussioni, risultati, Conclusioni

MC. P., C.B.: Introduzione, Risultati, Conclusioni

Acknowledgement

Il paper è stato realizzato nell'ambito del progetto finanziato dall'Unione Europea - Next Generation EU – Progetto “GRINS - Growing Resilient, Inclusive and Sustainable” (PE0000018), PNRR – PE9 - Missione 4, C2, Investimento 1.3. I punti di vista e le opinioni espresse sono tuttavia solo quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea o della Commissione Europea. Né l'Unione Europea né la Commissione Europea possono essere ritenute responsabili per essi.

Bibliografia

- Albanese, C., Salzano, G. and Vespignani, F. (2019), “The long, slow death of Venice”, *Bloomberg. Com*, Vol. 30.
- Anderson, C.R. and McLachlan, S.M. (2015), “Transformative research as knowledge mobilization: Transmedia, bridges, and layers”, *Action Research*, SAGE Publications, Vol. 14 No. 3, pp. 295–317, doi: 10.1177/1476750315616684.
- Audretsch, D.B. (2014), “From the entrepreneurial university to the university for the entrepreneurial society”, *The Journal of Technology Transfer*, Springer, Vol. 39, pp. 313–321.
- Bagnoli, C., Biazzo, S., Biotto, G., Civiero, M., Cucco, A., Lazzer, G.P., Massaro, M., *et al.* (2020), *Business Models Beyond Covid-19 50+1 Paradossi Da Affrontare per l'efficace Gestione Strategica Di Una Crisi*, Venezia, doi: 10.13140/RG.2.2.22301.95202.
- Bagnoli, C., Dal Mas, F., Biancuzzi, H., Massaro, M. (n.d.). “Business models beyond Covid-19. A paradoxes approach”, *Journal of Business Models*.
- Bagnoli, C., Dal Mas, F., Lombardi, R. and Nucciarelli, A. (2021), “Translating knowledge through business model tensions. A case study.”, *International Journal of Management and Decision Making*, Vol. 20 No. 2, pp. 182–197, doi: 10.1504/IJMDM.2021.10033712.
- Bapuji, H., De Bakker, F.G.A., Brown, J.A., Higgins, C., Rehbein, K. and Spicer, A. (2020), “Business and society research in times of the corona crisis”, *Business & Society*, SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Becker, H.S. (1963), “Outsiders”, Free Press New York.

- Belcher, B.M., Claus, R., Davel, R. and Jones, S.M. (2022), "Evaluating and improving the contributions of university research to social innovation", *Social Enterprise Journal*, Emerald Publishing Limited, Vol. 18 No. 1, pp. 51–120.
- Biancuzzi, H. Dal Mas, F., Bagnoli C. Massaro M. (2021), "COVID-19 , paradossi e nuovi modelli di business . Un ' opportunità per il terzo settore ? COVID-19 , paradoxes , and new business models . An opportunity for third sector organizations ?", *European journal of volunteering and community-based projects*, Vol. 1 No. 1, pp. 1–9.
- Biancuzzi, H., Dal Mas, F., Barcellini, A. and Miceli, L. (2020), "La Traduzione della Conoscenza in ambito medico tra diversi stakeholders. Un caso di studio in oncologia.", *Recenti Progressi in Medicina*, Vol. 111 No. 12, pp. 769–774.
- Bischoff, K., Volkmann, C.K. and Audretsch, D.B. (2018), "Stakeholder collaboration in entrepreneurship education: an analysis of the entrepreneurial ecosystems of European higher educational institutions", *The Journal of Technology Transfer*, Springer, Vol. 43, pp. 20–46.
- Busetta, G., Campolo, M.G. and Panarello, D. (2023), "Economic expectations and anxiety during the COVID-19 pandemic: a one-year longitudinal evaluation on Italian university students", *Quality & Quantity*, Springer, Vol. 57 No. 1, pp. 59–76.
- Carlile, P. (2004), "Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries.", *Organization Science*, Vol. 15 No. 5, pp. 558–568.
- Cepiku, D., Giordano, F., Bovaird, T. and Loeffler, E. (2021), "New development: Managing the Covid-19 pandemic—from a hospital-centred model of care to a community co-production approach", *Public Money & Management*, Routledge, Vol. 41 No. 1, pp. 77–80, doi: 10.1080/09540962.2020.1821445.
- Cepiku, D., Marsilio, M., Sicilia, M. and Vainieri, M. (2022), "A comprehensive framework for the activation, management, and evaluation of Co-production in the public sector", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 380, p. 135056, doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.135056>.
- Ciasullo, M.V., Troisi, O., Grimaldi, M. and Leone, D. (2020), "Multi-level governance for sustainable innovation in smart communities: an ecosystems approach", *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 16 No. 4, pp. 1167–1195, doi: 10.1007/s11365-020-00641-6.
- Cobianchi, L., Dal Mas, F. and Angelos, P. (2021), "One size does not fit all – Translating knowledge to bridge the gaps to diversity and inclusion of surgical teams", *Annals of Surgery*, Vol. 273 No. 2, pp. e34–e36, doi: 10.1097/SLA.0000000000004604.
- Cobianchi, L., Pugliese, L., Peloso, A., Dal Mas, F. and Angelos, P. (2020), "To a New Normal: Surgery and COVID-19 during the Transition Phase", *Annals of Surgery*, Vol. 272, pp. e49–e51, doi: 10.1097/SLA.0000000000004083.
- Corbin, J. and Strauss, A. (1990), "Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria", *Qualitative Sociology*, Vol. 13 No. 1, pp. 3–20.
- Dal Mas, F., Bagarotto, E.M., Cobianchi, L. (2021), "Soft Skills effects on Knowledge Translation in healthcare. Evidence from the field.", in Lepeley MT, Beutell N, Abarca N, M.N. (Ed.), *Soft Skills for Human Centered Management and Global Sustainability*, Routledge., New York.

- Dal Mas, F., Biancuzzi, H., Bednarova, R. and Miceli, L. (2022), "A Gender Perspective on Telemedicine. Early Results from the National Cancer Institute of Aviano Experience", in Paoloni, P. and Lombardi, R. (Eds.), *Organizational Resilience and Female Entrepreneurship During Crises: Emerging Evidence and Future Agenda*, Springer International Publishing, Cham, pp. 73–83, doi: 10.1007/978-3-030-89412-2_6.
- Dal Mas, F., Biancuzzi, H., Massaro, M., Barcellini, A., Cobianchi, L. and Miceli, L. (2020), "Knowledge translation in oncology. A case study.", *Electronic Journal Of Knowledge Management*, Vol. 18 No. 3, pp. 212–223, doi: 10.34190/EJKM.18.03.002.
- Dal Mas, F., Biancuzzi, H., Massaro, M. and Miceli, L. (2020), "Adopting a knowledge translation approach in healthcare co-production. A case study.", *Management Decision*, Vol. 58 No. 9, pp. 1841–1862, doi: 10.1108/MD-10-2019-1444.
- Dal Mas, F., Biancuzzi, H. and Miceli, L. (2021), "The importance of Soft Skills in the co-production of healthcare services in the public sector: The Oncology in Motion experience", in Lepeley, M.T., Beutell, N., Abarca, N. and Majluf, N. (Eds.), *Soft Skills for Human Centered Management and Global Sustainability*, Routledge, New York, doi: 10.4324/9781003094463-8-12.
- Davies, T. and Wilson, M. (2020), *Vertical Farming: The next Solution*, Hamburg, Germany.
- Davis, D., Evans, M., Jadad, A., Perrier, L., Rath, D., Ryan, D., Sibbald, G., et al. (2003), "The case for knowledge translation: shortening the journey from evidence to effect", *British Medical Journal*, Vol. 327 No. 7405, pp. 33–35.
- Davis, J.P. and Aggarwal, V.A. (2020), "Knowledge mobilization in the face of imitation: Microfoundations of knowledge aggregation and firm-level innovation", *Strategic Management Journal*, John Wiley & Sons, Ltd, Vol. 41 No. 11, pp. 1983–2014, doi: <https://doi.org/10.1002/smj.3187>.
- Denicolai, S., Zucchella, A. and Magnani, G. (2021), "Internationalization, digitalization, and sustainability: Are SMEs ready? A survey on synergies and substituting effects among growth paths", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 166, p. 120650, doi: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120650>.
- Fuller, S. (2013), "'Never let a good crisis go to waste': moral entrepreneurship, or the fine art of recycling evil into good", *Business Ethics: A European Review*, John Wiley & Sons, Ltd, Vol. 22 No. 1, pp. 118–129, doi: <https://doi.org/10.1111/beer.12012>.
- Gatto, A. (2020), "A pluralistic approach to economic and business sustainability: A critical meta-synthesis of foundations, metrics, and evidence of human and local development", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Wiley Online Library, Vol. 27 No. 4, pp. 1525–1539.
- Gatto, A., Drago, C. and Ruggeri, M. (2023), "On the frontline—a bibliometric study on sustainability, development, coronaviruses, and COVID-19", *Environmental Science and Pollution Research*, Springer, Vol. 30 No. 15, pp. 42983–42999.
- Gianiodis, P.T. and Meek, W.R. (2020), "Entrepreneurial education for the entrepreneurial university: a stakeholder perspective", *The Journal of Technology Transfer*, Springer, Vol. 45 No. 4, pp. 1167–1195.
- Giurca, A., Befort, N. and Taylor, A. (2022), "Exploring transformative policy imaginaries for a sustainable Post-COVID society", *Journal of Cleaner Production*, Elsevier, Vol. 344, p. 131053.

- Gonzalez-Perez, M.A., Cordova, M., Hermans, M., Nava-Aguirre, K.M., Monje-Cueto, F., Mingo, S., Tobon, S., *et al.* (2021), "Crises conducting stakeholder salience: shifts in the evolution of private universities' governance in Latin America", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Emerald Publishing Limited, Vol. 21 No. 6, pp. 1194–1214.
- Hasan, H. and Crawford, K. (2007), "Knowledge mobilisation in communities through socio-technical systems", *Knowledge Management Research & Practice*, Taylor & Francis, Vol. 5 No. 4, pp. 237–247.
- James, E.H., Wooten, L.P. and Dushek, K. (2011), "Crisis management: Informing a new leadership research agenda", *Academy of Management Annals*, Routledge, Vol. 5 No. 1, pp. 455–493.
- Kahn, W.A., Barton, M.A. and Fellows, S. (2013), "Organizational crises and the disturbance of relational systems", *Academy of Management Review*, Academy of Management Briarcliff Manor, NY, Vol. 38 No. 3, pp. 377–396.
- Kaptein, M. (2019), "The moral entrepreneur: A new component of ethical leadership", *Journal of Business Ethics*, Springer, Vol. 156, pp. 1135–1150.
- Lander, B. (2016), "Boundary-spanning in academic healthcare organisations", *Research Policy*, Elsevier B.V., Vol. 45, pp. 1524–1533, doi: 10.1016/j.respol.2016.01.006.
- Lemire, N., Souffez, K. and Laurendeau, M.C. (2013), *Facilitating a Knowledge Translation Process. Knowledge Review and Facilitation Tool*, Institut Publique de Santé du Quebec, Quebec.
- Massaro, M., Dal Mas, F. and Bagnoli, C. (2022), "Academic Moral Entrepreneurship and Knowledge Translation to Turn Crises Into Opportunities: The Case of VeniSIA", *IEEE Transactions on Engineering Management*, IEEE doi: 10.1109/TEM.2022.3188035
- Massaro, M., Dumay, J. and Bagnoli, C. (2019), "Transparency and the rhetorical use of citations to Robert Yin in case study research", *Meditari Accountancy Research*, Vol. 27 No. 1, pp. 44–71, doi: 10.1108/MEDAR-08-2017-0202.
- Massaro, M., Tamburro, P., La Torre, M., Dal Mas, F., Thomas, R., Cobiauchi, L. and Barach, P. (2021), "Non-pharmaceutical interventions and the Infodemic on Twitter: Lessons learned from Italy during the Covid-19 Pandemic", *Journal of Medical Systems*, Vol. 45 No. 50, doi: <https://doi.org/10.1007/s10916-021-01726-7>.
- McKee, R. and Fryer, B. (2003), "Storytelling that moves people", *Harvard Business Review*, Vol. 81 No. 6, pp. 51–55.
- Mdleleni, L. (2022), "University as a vehicle to achieve social innovation and development: repositioning the role of the university in the society", *Social Enterprise Journal*, Emerald Publishing Limited, Vol. 18 No. 1, pp. 121–139.
- Milagres, R. and Burcharth, A. (2019), "Knowledge transfer in interorganizational partnerships: what do we know?", *Business Process Management Journal*, Emerald Publishing Limited, Vol. 25 No. 1, pp. 27–68.
- Misra, D. and Pinheiro, R. (2021), "Engaging with local communities: Five key lessons that businesses can learn from universities", *Industry and Higher Education*, SAGE Publications Sage UK: London, England, Vol. 35 No. 3, pp. 159–163.
- Moore, J.F. (1996), "The Death of Competition. Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. NY, Harper Business".

- O'Connell, B., Tharapos, M., De Lange, P. and Beatson, N. (2023), "Revitalising the enterprise university post-COVID 19: a focus on business schools", *Meditari Accountancy Research*, Emerald Publishing Limited, Vol. 31 No. 1, pp. 141–166.
- Polese, F., Ciasullo, M.V. and Montera, R. (2021), "Value co-creation in University-Industry collaboration. An exploratory analysis in digital research projects", *Sinergie*, Vol. 39 No. 2, pp. 117–134.
- Reimers, F.M. (2021), "Can Universities Help 'Build Back Better' in Education? The Socially Embedded University Responds to the Covid-19 Pandemic", *Frontiers in Sustainability*, Frontiers, p. 34.
- Ruta, F., Gallo, G., Ferrara, P., Terzoni, S., Della Monica, A., Dal Mas, F. and Cobianchi, L. (2021), "Translating knowledge about organ and tissue donation using webinars: An exploratory study in Italy", *Transplantation Proceedings*, Vol. 53, Elsevier, pp. 1792–1797.
- Saad, M.H., Hamdan, N.M. and Sarker, M.R. (2021), "State of the Art of Urban Smart Vertical Farming Automation System: Advanced Topologies, Issues and Recommendations", *Electronics*, doi: 10.3390/electronics10121422.
- Salomaa, M. and Caputo, A. (2021), "Business as usual? Assessing the impact of the COVID-19 pandemic to research, development and innovation (RDI) activities of universities of applied sciences", *Tertiary Education and Management*, Springer, Vol. 27 No. 4, pp. 351–366.
- Savory, C. (2006), "Translating knowledge to build technological competence", *Management Decision*, Emerald Group Publishing Limited.
- Savory, C. (2009), "Building knowledge translation capability into public-sector innovation processes", *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 21 No. 2, pp. 149–171.
- Secundo, G., Massaro, M., Dumay, J. and Bagnoli, C. (2018), "Intellectual capital management in the fourth stage of IC research: A critical case study in university settings", *Journal of Intellectual Capital*, Emerald Publishing Limited.
- Seeger, M.W. and Ulmer, R.R. (2001), "Virtuous Responses to Organizational Crisis: Aaron Feuerstein and Milt Cole.", *Journal of Business Ethics*, Vol. 31, pp. 369–76.
- Simeone, L., Secundo, G. and Schiuma, G. (2018), "Arts and design as translational mechanisms for academic entrepreneurship: The metaLAB at Harvard case study", *Journal of Business Research*, Elsevier, Vol. 85, pp. 434–443.
- Singh, R.P. (2022), "The need for new public policies to increase entrepreneurship and spur economic growth", *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, Emerald Publishing Limited.
- Stern, P.N. (1980), "Grounded theory methodology: Its uses and processes", *Image*, Wiley Online Library, Vol. 12 No. 1, pp. 20–23.
- Thorpe, R., Eden, C., Bessant, J. and Ellwood, P. (2011), "Rigour, Relevance and Reward: Introducing the Knowledge Translation Value Chain", *British Journal of Management*, Vol. 22, pp. 420–431, doi: 10.1111/j.1467-8551.2011.00760.x.
- VanGerrewey, T., Boon, N. and Geelen, D. (2022), "Vertical Farming: The Only Way Is Up?", *Agronomy*, doi: 10.3390/agronomy12010002.
- Unesco, 1978, Venice restored", UNESCO, Paris (France)

-
- Vlajčić, D., Caputo, A., Marzi, G. and Dabić, M. (2019), "Expatriates managers' cultural intelligence as promoter of knowledge transfer in multinational companies", *Journal of Business Research*, Elsevier, Vol. 94, pp. 367–377.
- Wu, M. and Kong, K. (2021a), "Business strategies responding to COVID-19: experience of Chinese corporations", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Emerald Publishing Limited, Vol. 21 No. 6, pp. 1072–1099.
- Wu, M. and Kong, K. (2021b), "Business strategies responding to COVID-19: experience of Chinese corporations", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Emerald Publishing Limited, Vol. 21 No. 6, pp. 1072–1099.
- Yin, R.K. (2018), *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, Sage Books.
- De Young, M. (2007), "Moral entrepreneur", *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*, Wiley Online Library, pp. 1–4.