

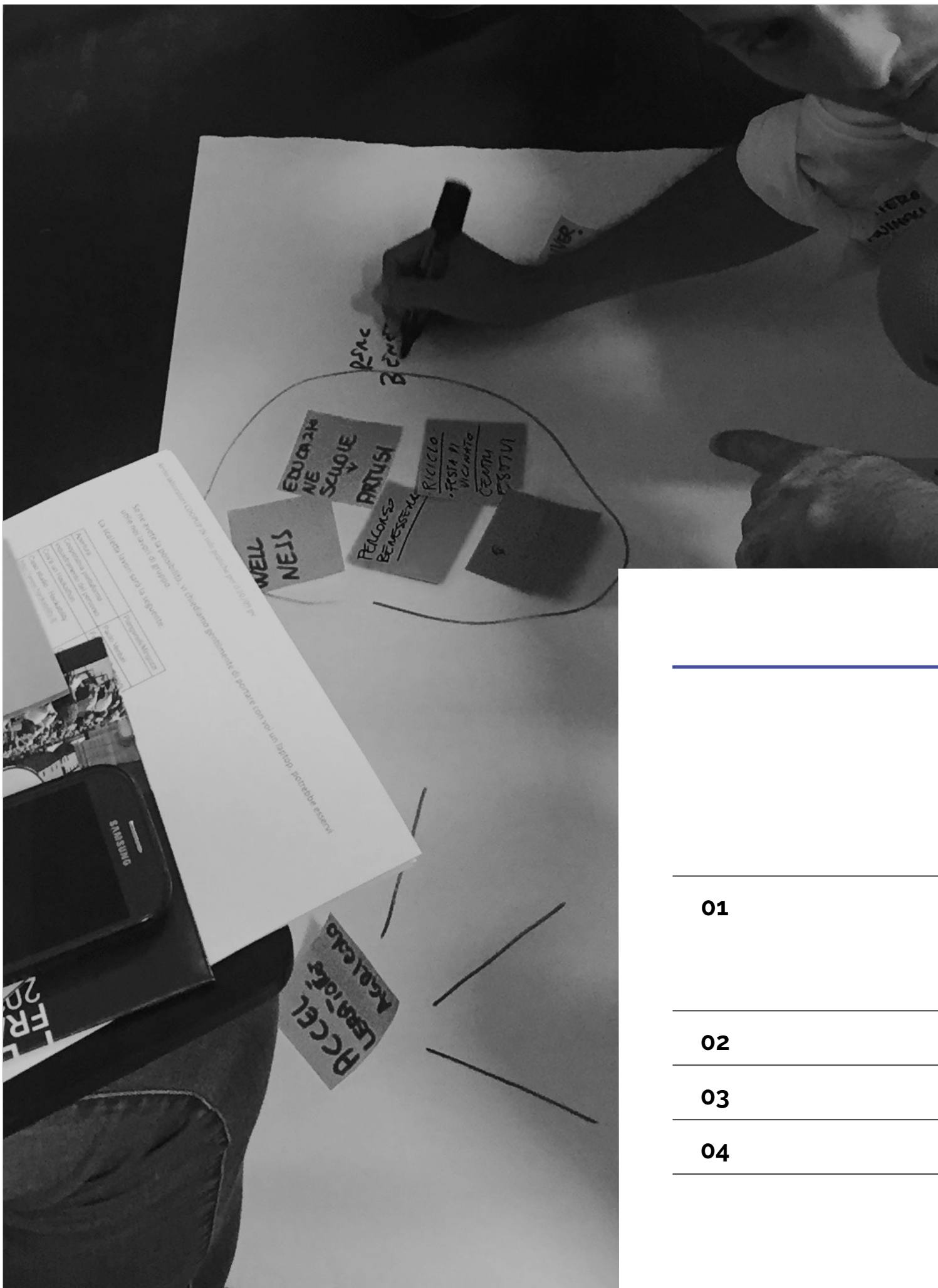


**COOPUp** **IN**  
Cooperation as  
Open Innovation

*Percorsi e strategie d'innovazione  
aperta per la Cooperazione*

---

**Guida**



---

01

---

02

---

03

---

04

---



# INDICE

---

|   |         |
|---|---------|
| Prefazione  | pag. 5  |
| Introduzione  | pag. 8  |
| Come usare questa guida   | pag. 10 |
| Il progetto CoopUp In   | pag. 12 |
| Innovazione aperta e cooperazione                                   | pag. 14 |
| <hr/>   |         |
| Open Innovation: da dove partire                                    | pag. 20 |
| <b>1.1</b> Cooperazione è innovazione aperta                        | pag. 20 |
| <b>1.2</b> I fattori abilitanti: cultura, luoghi, risorse           | pag. 22 |
| <hr/>   |         |
| Trasformare la Cooperativa in piattaforma tramite l'Open Innovation | pag. 28 |
| <hr/>   |         |
| Gli strumenti   | pag. 40 |
| <hr/>   |         |
| Il processo in sintesi  | pag. 50 |
| <hr/>   |         |
| Contatti dei CoopUp dell'Emilia Romagna                             | pag. 52 |
| Ringraziamenti  | pag. 53 |
| Testi di riferimento  | pag. 55 |



## PREFAZIONE

L'Open Innovation (OI) è ormai riconosciuto anche in Italia come il **metodo elettivo per chiunque voglia fare innovazione**. La stampa specializzata se ne occupa da tempo e sono disponibili diversi approfondimenti specializzati che ne accompagnano l'utilizzo. Perché parlarne dunque?

*In qualità di associazione di rappresentanza della cooperazione, i motivi che ci hanno spinto a realizzare questo lavoro sono essenzialmente due. Partendo dal presupposto che le cooperative non sono diverse dalle altre imprese nel bisogno di innovazione, ma lo possono essere nel perché e nel come innovare, ci interessava prima di tutto capire se e a quali condizioni gli strumenti e metodi di un concetto osservato principalmente in grandi multinazionali potessero adattarsi anche alle caratteristiche di un'impresa cooperativa, nata per perseguire fini mutualistici. In secondo luogo, forti di questo esercizio di "traduzione" e adattamento, vorremmo contribuire a diffondere nel nostro sistema imprenditoriale una nuova cultura dell'innovazione, delineandone i metodi, gli strumenti e il processo da seguire per aumentare le probabilità che l'investimento vada a buon fine.*

**Se collaborare è un metodo distintivo della cooperazione crediamo infatti che**

**esista un potenziale di "originalità cooperativa" nel portare avanti processi di Open Innovation.** Che impatto può avere questo nelle strutture organizzative e nel disegno dei confini aziendali? La tecnologia è di per sé un fattore sufficiente ad abilitare processi di innovazione aperta nelle cooperative? Come valorizzare la relazione con i soci, gli utenti e le comunità di riferimento, già solida per statuto e valori, per trasformarla in potenziale di innovazione? Senza pretese di esaustività, questo documento si propone di rispondere a queste domande, tenendo a mente che le risposte che proporremo sono rivolte nello specifico a figure apicali e responsabili della R&S di imprese cooperative e società di servizi collegate al sistema cooperativo, oltre che a tutti coloro interessati al tema.

**Questa guida rappresenta solo un tassello di un lavoro più ampio che Confcooperative Emilia-Romagna** porta avanti da tempo sul tema dell'innovazione. Siamo partiti nel 2015 con il progetto Co?Tour, un viaggio di indagine nel territorio regionale realizzato in collaborazione con la cooperativa Kilowatt, volto a mappare le nuove forme collaborative nascenti e capire se e come queste si potessero affiancare alle forme mutualistiche più consolidate, per produrre innova-

zione aperta. Abbiamo osservato e misurato, ad esempio, le relazioni e collaborazioni tra co-working, centri di aggregazione sociale e cooperative, che hanno dato origine a progetti di acquisto collettivo e a distretti di economia sociale. Oppure collaborazioni tra cooperative sociali e centri di educazione ambientale, che hanno dato origine a progetti di cura dei beni comuni, con l'affiancamento degli Enti Locali.

**Le esperienze emerse ci hanno motivato a considerare Co?Tour un punto di partenza e dare avvio a una nuova fase**, volta a sistematizzare processi attuati spesso inconsapevolmente, **per arrivare a sperimentare con metodo dei percorsi di innovazione aperta**. Da questo spunto nel 2016 nasce **“CoopUP IN – cooperation as Open Innovation”**, di cui questa guida è uno dei primi output.

Ci è stato chiaro fin da subito che il nostro ruolo fosse prima di tutto creare un contesto adeguato dove la propensione all'innovazione potesse mettere radici, valorizzando il ruolo degli spazi di incubazione cooperativa - **COOPUp**- che stanno nascendo in Emilia Romagna e non solo. Auspichiamo che la rete sempre più ampia dei COOPUp possa diventare un punto di riferimento nei territori, non solo per la costituzione di nuo-

ve imprese a finalità mutualistica, ma anche per quelle cooperative già strutturate che esprimono bisogni di innovazione.

Auspichiamo che questo materiale crei le basi per un fecondo e diffuso desiderio di emulazione. Siamo consapevoli, infatti, che vedere nell'Open Innovation un potenziale inesauribile per l'impresa cooperativa voglia dire semplicemente proporre strumenti nuovi per **aggiornare nel metodo ciò che per natura la cooperazione è già vocata a fare: tessere reti ampie, all'interno e all'esterno delle proprie compagini societarie, per prendersi cura di bisogni emergenti e redistribuire valore**.

**Pierlorenzo Rossi**

*Direttore Confcooperative Emilia-Romagna*

“ *Il futuro è già qui. E' solo mal distribuito.* ”

*William Gibson*

## INTRODUZIONE

Questa guida si propone di delineare un percorso per le imprese cooperative verso **un modo nuovo di approcciare l'innovazione**, che fa leva sulle peculiarità valoriali e organizzative di questa specifica tipologia imprenditoriale.

La scelta dei modelli, degli strumenti e degli esempi proposti deriva dall'analisi dei dati emersi da un questionario sul fabbisogno di innovazione delle cooperative aderenti a **Confcooperative Emilia-Romagna**, a cui hanno risposto un campione di 136 imprese molto diverse tra loro per settore e dimensioni.

Dai questionari è emerso chiaramente che **fare Open Innovation (OI) vuol dire cose diverse in settori e contesti diversi**.

Per molti implica lavorare in maniera radicalmente nuova, per altri rappresenta un'evoluzione di una modalità già consolidata di stare sul mercato. In ogni caso, tutte le imprese intervistate hanno riconosciuto che l'OI rappresenta **un'opportunità per migliorare la propria capacità di innovare e affrontare le sfide imprenditoriali**.

Nessuna impresa è emersa come completamente aperta o completamente chiusa, spesso all'interno delle singole realtà permangono funzioni più propense alla collaborazione con l'esterno e altre meno e probabilmente sarà sempre così.

**Diffondere una cultura dell'OI implica tuttavia promuovere un cambio di paradigma nella cultura aziendale**, affinché si riconosca in maniera diffusa che spesso ci sono più benefici a fare le cose insieme ad altri piuttosto che da soli, sia dentro i singoli dipartimenti che fuori dalle singole organizzazioni.

Le imprese cooperative dovrebbero essere più avvezze di altre a questa visione, dovendo praticarla per statuto nel rapporto con i soci e con la comunità di appartenenza.



Questa guida è pensata per creare un ponte tra le prassi cooperative e i metodi di OI, offrendo una panoramica sui passi da seguire, le sfide da affrontare e gli strumenti più moderni per rispondere alla domanda: **“voglio valorizzare le mie prassi cooperative facendo leva sull’Open Innovation, come mi dovrei muovere?”**.

## DEFINIZIONE DI OPEN INNOVATION

Nel 2003 in **America Henry Chesbrough** coniava il termine **“Open Innovation”**, per evidenziare come le imprese, per creare valore e competere meglio sul mercato, non possano affidarsi solo a idee e risorse interne ma abbiano la **necessità di ricorrere anche a strumenti e competenze che arrivano dall'esterno**. Hackathon, joint ventures, call for ideas, incubatori aziendali, acquisizione di startup, partnership con università e centri di ricerca potrebbero essere i metodi più diffusi per fare innovazione nel prossimo futuro, purché gli imprenditori imparino a collaborare.



L’Open Innovation è un **fenomeno globale** che di per sé è sempre esistito. Le persone hanno sempre collaborato tra loro per risolvere sfide complesse, quello che è cambiato oggi è la scala di questa collaborazione, amplificata dalle possibilità fornite dalle tecnologie digitali. Grazie a Internet e ai social media oggi è **possibile mobilitare talenti da tutto il mondo e farli lavorare insieme** su qualsiasi sfida. E’ dunque la magnitudo e la peculiarità di gestione di questa forma amplificata di collaborazione a rendere oggi così interessante questo approccio. Si tratta tuttavia di processi delicati, basati su grande capacità di analisi e sulla fiducia: **non si cerca un consulente a cui affidare una commessa, ma un partner con cui costruire in sinergia un percorso** che sia percepito come mutualmente utile. La sfida sta nel dimostrare che la collaborazione produce benefici più alti degli investimenti effettuati per attivarla e gestirla. Scopo di questa guida è delineare il percorso più adatto per riuscirci.

## COME USARE QUESTA GUIDA

Le imprese cooperative che vogliono adottare l'Open Innovation quale metodo elettivo per innovare, dovrebbero prima di tutto avere chiari alcuni aspetti sul funzionamento di questa modalità di fare innovazione. Nelle pagine che seguono:

Chiariremo perché l'OI può essere il metodo più adatto per innovare per un'impresa cooperativa e quali sono i presupposti perché la sua adozione funzioni;

- **Forniremo alcuni strumenti operativi utili a mettere in pratica l'innovazione aperta nella propria realtà;**
- **Forniremo alcuni esempi concreti di processi che hanno funzionato.**
- **Ogni sezione sarà accompagnata da alcune domande per stimolare una riflessione sull'utilità degli argomenti proposti, nell'ottica di facilitare una fase di effettiva sperimentazione.**

*La guida può essere utilizzata:*

**Dai COOPUp** - per promuovere azioni di Open Innovation presso le imprese cooperative dei rispettivi territori, sia in termini di formazione che di facilitazione per un avvio dei processi;

**Dalle Figure Apicali e Responsabili R&S delle singole cooperative e consorzi** - per stimolare gruppi di lavoro interni nell'ottica di attivare possibili percorsi di Open Innovation;

**Dai diversi livelli organizzativi e di servizio di Confcooperative** - come strumento di informazione e sensibilizzazione all'innovazione presso le imprese associate;

**Da chiunque sia interessato ad approfondire strumenti di attivazione di processi di Open Innovation** in realtà imprenditoriali a finalità sociale.

“ *L'Open Innovation si realizza appieno  
solo quando si rivisitano i processi aziendali.* ”

*Alberto Di Minin*

## COOPUP IN: COOPERATION AS OPEN INNOVATION

Nel corso del 2016 **Confcooperative Emilia-Romagna**, in collaborazione con **Irecoop Emilia-Romagna**, **AICCON** e **Social Seed**, ha promosso un progetto biennale volto a promuovere azioni di sensibilizzazione, studio e realizzazione di strumenti di **Open Innovation** adatti al mondo cooperativo regionale e appoggiati sulla rete di incubatori cooperativi COOPUp.

**Il progetto ha finalità prima di tutto culturali**, mettendo in campo azioni di lungo periodo per creare un terreno da gioco favorevole alla più ampia diffusione di queste pratiche, in un sistema imprenditoriale molto diverso da quello ad alta componente tecnologica a dimensione multinazionale, dove le pratiche dell'OI sono state inizialmente osservate e studiate.

*Il progetto ha quindi prodotto:*

---

### **/ 1. DATI: analisi nelle cooperative del bisogno di innovazione.**

E' stata realizzata un'indagine per analizzare il fabbisogno di innovazione delle cooperative dell'Emilia-Romagna associate a **Confcooperative**. Il questionario ha 4 parti: la prima raccoglie i dati anagrafici della cooperativa, la seconda è incentrata sulle innovazioni esistenti, la terza è volta a mappare le strategie e il potenziale di innovazione, la quarta analizza il fabbisogno di innovazione ancora disatteso.

### **/ OUTPUT**

**136 risposte complete pervenute da cooperative molto diverse per dimensioni, settore e territorio d'azione.** Un campione rappresentativo di diversi bisogni che ha consentito di elaborare strategie e strumenti dedicati. Per maggiori dettagli si rimanda al capitolo dove si analizzano i dati emersi.

### **/ 2. CAPACITY BUILDING: per generare cultura diffusa.**

**Diffondere cultura implica prima di tutto promuovere azioni di sensibilizzazione e formazione.** Abbiamo scelto di non rivolgerci direttamente alle imprese, ma di formare un livello intermedio di soggetti che rappresentano dei "nodi" all'interno del sistema associativo e possono quindi fungere da facilitatori e diffusori di pratiche, al fine di aumentare l'impatto delle attività.

## ● OUTPUT

5 laboratori itineranti nei diversi **COOPUp** attivi in Emilia-Romagna; circa 30 persone coinvolte tra funzionari dell'associazione di rappresentanza, facilitatori degli spazi COOPUp e responsabili dell'innovazione di consorzi cooperativi; 1 gruppo facebook tematico dedicato allo scambio di esperienze e materiale sull'open innovation frequentato da circa 250 membri al momento di pubblicazione della presente guida.

Tra gli OUTPUT indiretti generati da questa fase del progetto si sottolinea l'attivazione di nuovi legami tra i facilitatori degli spazi COOPUp della Regione e lo scambio delle buone prassi come forma di rafforzamento reciproco.

Durante il percorso sono nati due nuovi spazi COOPUp, che hanno beneficiato dei nuovi legami attivati e degli strumenti scambiati in aula. Il programma degli incontri è disponibile a questo link: <http://bit.ly/2ahdV2F>.

## ● 3. PROTOTIPI: per generare impatto

**Nel corso del 2017 è prevista la sperimentazione concreta di 3 azioni di open innovation sulla base delle sfide individuate da 3 imprese cooperative.** Le 3 sfide saranno assegnate a 3 team composti dai COOPUp attivi in Emilia-Romagna e mentor esterni qualificati. Il progetto fornirà assistenza tecnica ed economica ai team per la definizione delle linee guida e per la gestione dei percorsi.

L'obiettivo è sperimentare nella pratica tutto il processo di open innovation, dall'analisi della sfida e della cultura organizzativa di chi la esprime, alla scelta degli strumenti più adatti a risolverla, alla risoluzione e accordo tra i diversi soggetti per la sua implementazione. Le sperimentazioni permetteranno di mettere a punto un kit metodologico utile per i COOPUp per fare proprio questo strumento come uno dei possibili servizi di accompagnamento all'innovazione per le imprese cooperative.

## ● OUTPUT

I risultati saranno disponibili alla fine del 2017.

# INNOVAZIONE APERTA E COOPERAZIONE

(elaborazione dati a cura di AICCON)

Il questionario di indagine compilato da **136 soggetti cooperativi presenti** quasi totalmente sul territorio dell'**Emilia Romagna** ha avuto l'obiettivo di rilevare come, **realità operanti in diversi ambiti di attività** e con diverse dimensioni in termini di fatturato prodotto e numero di dipendenti, **approciassero in maniera più o meno differente le tematiche legate all'open innovation** e, più in generale, ai processi di innovazione imprenditoriale.

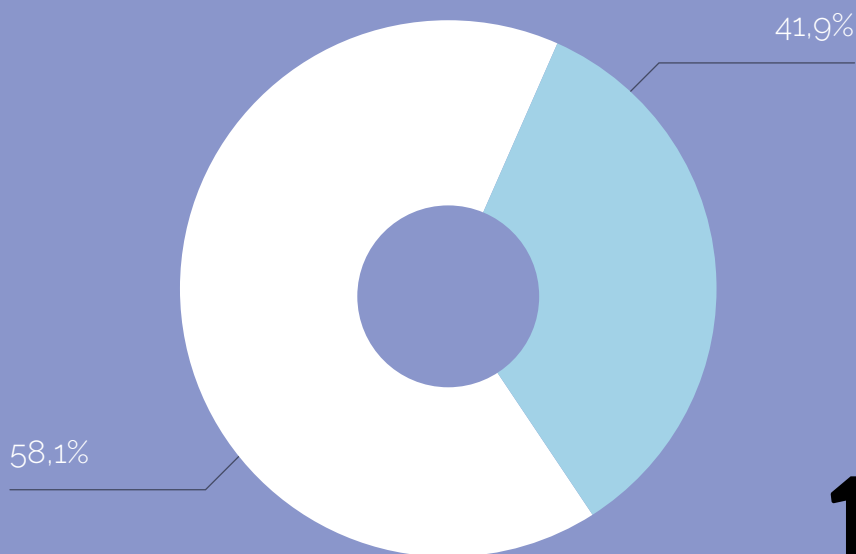
## 1. LA CONOSCENZA DELL' OPEN INNOVATION DA PARTE DELLE IMPRESE COOPERATIVE

Solo poco più di 4 su 10 organizzazioni hanno affermato di conoscerlo.

4 su 10

CONOSCENZA DEL CONCETTO DI "OPEN INNOVATION"

● NO (%) ● SI (%)



COMMUNITY HUB

100%  
risposte affermative

SERVIZI GESTIONE DEL VERDE

SERVIZI PROFESSIONALI  
100%  
risposte affermative

8 su 10

I soggetti che hanno maggiore consapevolezza del tema sono quelli operanti negli ambiti di attività più innovativi come i **community hub (100% risposte affermative)**, le realtà operanti nell'ambito dei **servizi professionali (100% risposte affermative)** e in buona percentuale (**8 su 10**) i soggetti che erogano servizi di gestione del verde e dei rifiuti.

SERVIZI  
PROFESSIONALI

# 100%

risposte negative

Privi della conoscenza del concetto di open innovation, sono i soggetti appartenenti ai macro-settori energie rinnovabili, pulizie, trasporti (100% di risposte negative).

La maggior consapevolezza riguarda le realtà di più grandi dimensioni, ossia quelle con fatturato superiore ai 10 milioni di euro (quasi 8 su 10) e con oltre 500 dipendenti (per la totalità dei rispondenti).

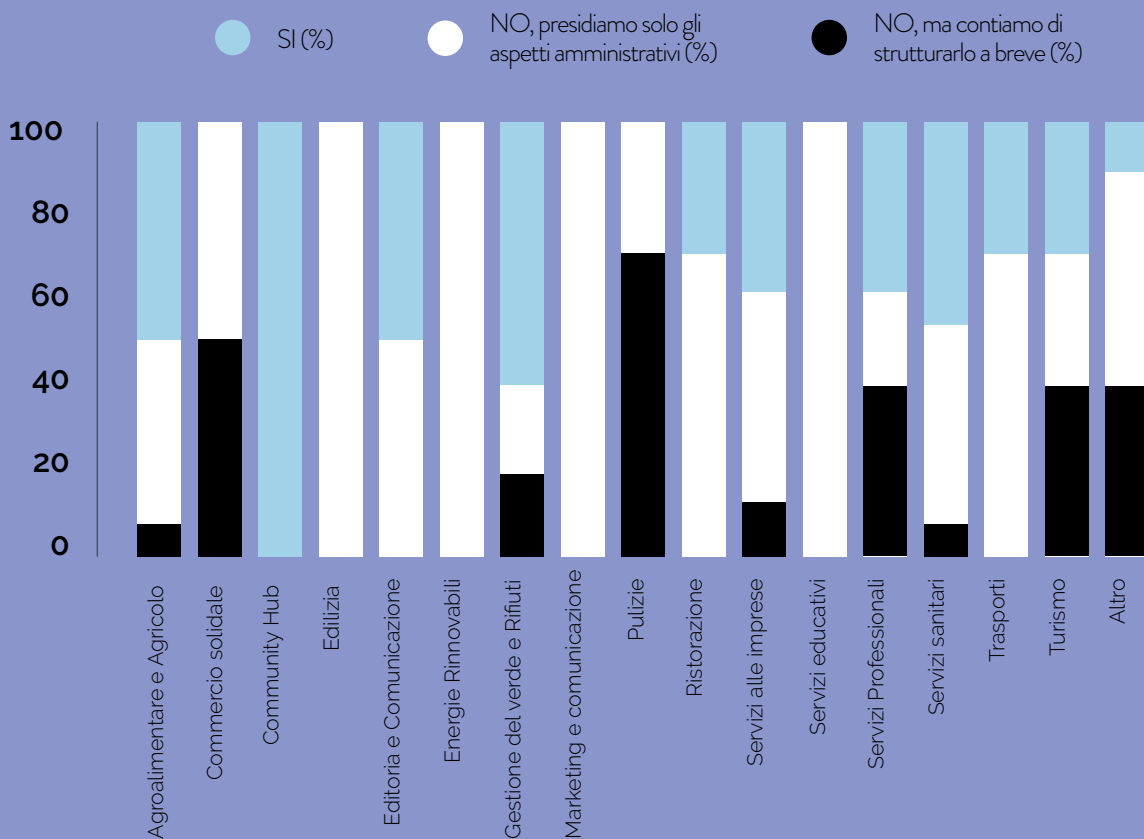
8 SU  
10

+10 milioni di fatturato  
con più di 500 dipendenti

## 2. PRESENZA DI UNA FUNZIONE DEDICATA ALL'OPEN INNOVATION NELLE ORGANIZZAZIONI COOPERATIVE

All'interno delle cooperative operanti nel settore dell'edilizia, delle energie rinnovabili, dei servizi professionali e del marketing e della comunicazione (la totalità dei rispondenti di queste categorie) si riscontra l'uso di un modello classico dell'ufficio risorse umane, ancora legato allo svolgimento di meri compiti amministrativi, - è nel settore delle pulizie che si riscontra una prospettiva di cambiamento nelle politiche di quest'ufficio (quasi 7 su 10 ritengono di ristrutturarlo a breve).

PRESENZA UFFICIO RISORSE UMANE STRATEGICO, PER MACRO-SETTORE DI ATTIVITA'

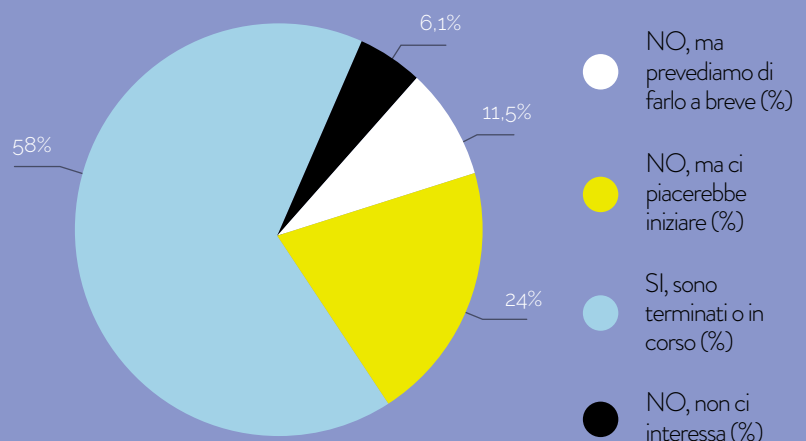


### 3. GLI INVESTIMENTI IN INNOVAZIONE

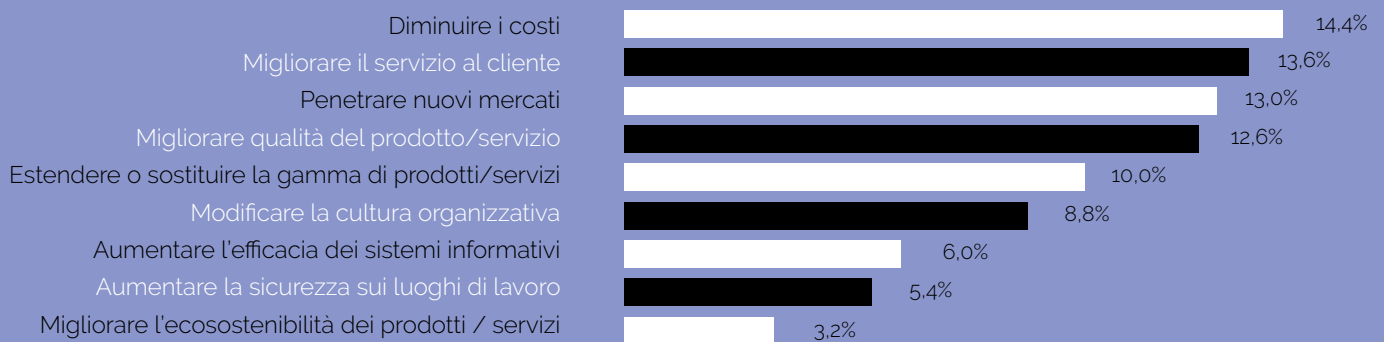
Quasi **6 su 10** delle cooperative rispondenti hanno avviato progetti di innovazione nell'arco dell'ultimo triennio.

Il **36%** di chi non ha sviluppato innovazione nell'ultimo triennio esprime intenzionalità nel voler procedere in tale direzione in futuro.

SVILUPPO PROCESSI DI INNOVAZIONE



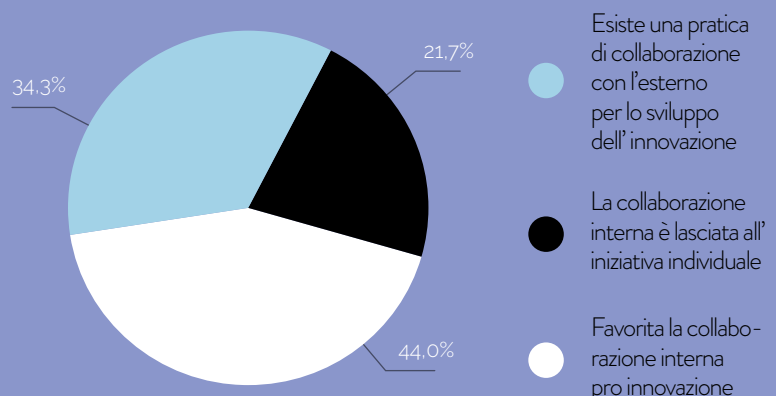
OBIETTIVI DI INNOVAZIONE FUTURA



### 4. LE MODALITA' DI INNOVAZIONE

Oltre 4 su 10 cooperative sostiene di favorire la collaborazione interna per la realizzazione di innovazione, piuttosto che rivolgersi verso l'esterno attraverso partnership con clienti, fornitori, università, ecc. (**34,3%**). La collaborazione interna viene incentivata in particolar modo dalle cooperative che operano nell'ambito del commercio equo e solidale (per la totalità dei rispondenti), delle energie rinnovabili, della gestione del verde e dei rifiuti e delle pulizie (quasi 7 soggetti su 10 per ciascuno di questi settore di attività). Percorsi di innovazione più aperta, generata dalla collaborazione con soggetti esterni rispetto alla coopera-

COLLABORAZIONE E PARTNERSHIP PER LO SVILUPPO DI INNOVAZIONE



tiva (clienti, fornitori, università, ecc.) sono realizzati, in particolare, da 1 su 2 dei community hub e dalle realtà operanti nell'ambito del marketing e della comunicazione (57,1%).



## 5. STRUTTURA ORGANIZZATIVA PER LA GESTIONE DELL'INNOVAZIONE

Nella gestione dei **processi di innovazione** quasi il 35% tra le cooperative rispondenti va nella direzione dello svolgimento delle azioni che riguardano l'innovazione all'interno di **funzioni già esistenti all'interno dell'organizzazione**, come l'area progettazione, l'area produzione o l'area commerciale.

**35%**  
delle Coop innovano  
in funzioni interne

**9%**  
dei rispondenti ha  
introdotto una figura  
di project manager

**30,1%**  
non ha assunto una  
decisione organizzativa  
in tal senso

Solo una parte residuale dei rispondenti (circa il 9%) ha introdotto una **figura/ruolo dedicato alla gestione dei progetti di innovazione**, mentre il 30,1% non ha assunto strategicamente una decisione organizzativa in tal senso.

Sono principalmente i servizi educativi, socio-educativi e assistenziali (16,3%) quelli in cui le cooperative prevedono uno specifico ruolo dedicato a gestire progetti di innovazione. L'innovazione viene svolta all'interno di funzioni esistenti (progettazione, produzione, commerciale, ecc.) in metà dei soggetti rispondenti operanti nel commercio equo e solidale, nei servizi professionali e nei community hub.

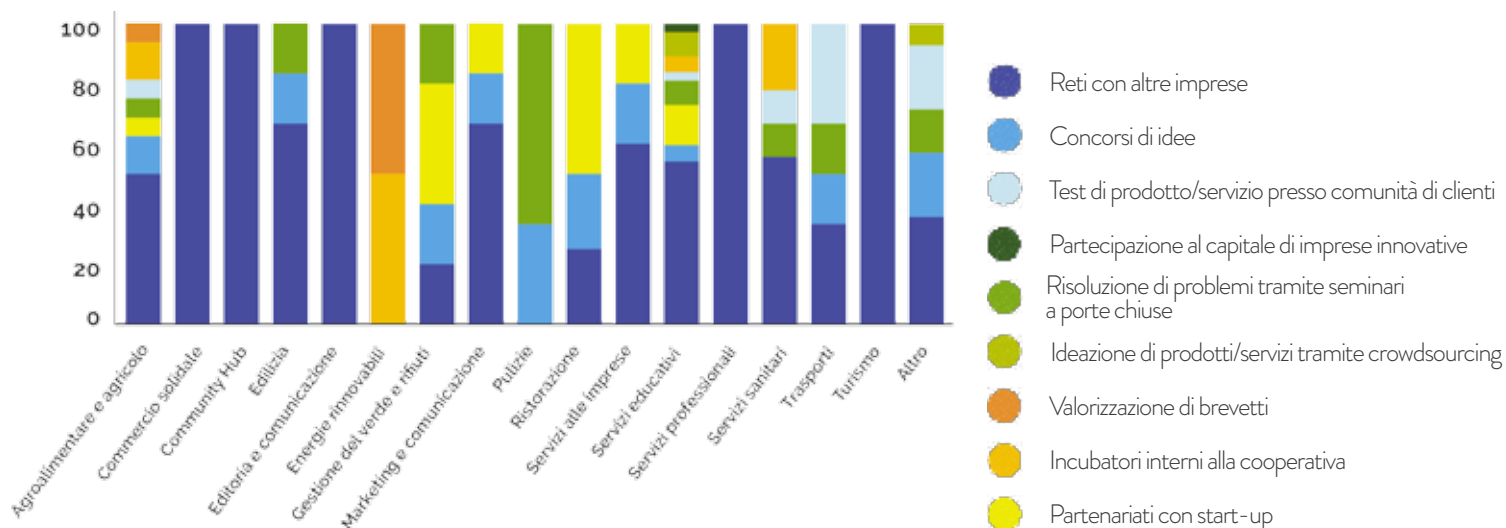
## 6. LE RETI CON GLI ALTRI SOGGETTI

La **dimensione relazionale** con altre imprese è per oltre 1 cooperativa su 2 l'asset strategico per lo sviluppo di progetti di innovazione aperta (figura 10). Ciò è vero per le cooperative che operano nel commercio equo e solidale, nell'editoria e comunicazione, nei servizi professionali, nel turismo e per i **community hub** (tabella 36); altrettanto rilevante per la maggior parte delle realtà che operano nell'edilizia e del marketing e comunicazione (quasi 7 su 10), nei servizi alle imprese (6 su 10) e nei servizi sanitari e socio-sanitari (55,6%).

STRUMENTI PER LO SVILUPPO DI PROGETTI DI INNOVAZIONE APERTA



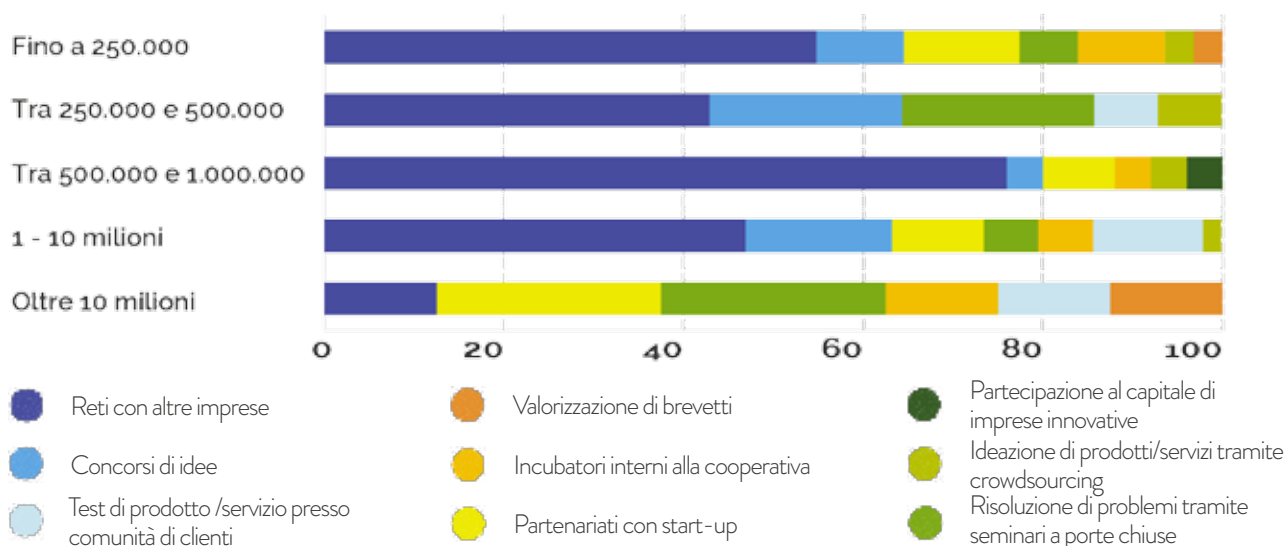
STRUMENTI PER LO SVILUPPO DI PROGETTI DI INNOVAZIONE APERTA, PER MACRO-SETTORE DI ATTIVITA'



La costruzione di partenariati con **start-up** è lo strumento principale di sviluppo di progetti di open innovation delle cooperative operanti nei settori della ristorazione (1 su 2) e della gestione del verde e dei rifiuti (4 su 10).

Dal punto di vista dimensionale (per fatturato), la maggior parte delle cooperative conferma che **la costruzione di reti con altre imprese** sia la **principale modalità di sviluppo** di progetti di innovazione aperta. Ciò è vero in particolare per la classe di fatturato tra 500 mila e 1 milione di euro, mentre le cooperative di più grandi dimensioni (oltre 10 milioni di fatturato) individuano come strategici i partenariati con le start-up e la risoluzione di problemi tramite la realizzazione di seminari a porte chiuse (1 su 4 per ognuna risposta).

STRUMENTI PER LO SVILUPPO DI PROGETTI DI INNOVAZIONE APERTA, PER FATTURATO



All'interno della dimensione relazionale, le cooperative rispondenti individuano nei propri dipendenti (16,8%) e clienti (13,3%) le due figure con cui sviluppare collaborazioni privilegiate per progettare in termini di innovazione.

“ *E' il capitale intellettuale la forza dominante, l'elemento più ambito della nuova era. Nella New Economy sono le idee, i concetti, le immagini (non le cose), i componenti fondanti del valore.*

”

*Jeremy Rifkin*

# 01 OPEN INNOVATION: DA DOVE PARTIRE

I due capitoli che seguono hanno l'obiettivo di **stimolare** un'organizzazione interessata ad attivare un processo di Open Innovation (OI) a **riflettere sul proprio grado di apertura e predisposizione alla collaborazione**, presupposti necessari affinché l'OI produca benefici duraturi. In particolare, ci si soffermerà su quattro aspetti: organizzazione dei processi, cultura interna, network, risorse economiche e competenze.

## 1.1. COOPERAZIONE E' INNOVAZIONE APERTA

L'OI postula l'atto di **cooperare come strategia centrale**, non solo nella risoluzione di singole sfide, ma nelle modalità stesse in cui viene prodotto il valore aggiunto di un'impresa. Le parole chiave che caratterizzano il metodo - **cooperazione, fiducia, apertura** - sono molto vicine ai presupposti organizzativi e valoriali che informano l'agire delle imprese cooperative.

Tuttavia, l'analisi di numerose esperienze di attivazione di processi di OI ha dimostrato che **questa strategia funziona se nel medio-lungo periodo riesce a incidere sulla forma dell'intera organizzazione**. La trasformazione dei processi aziendali è infatti indispensabile affinché sia possibile, in maniera sistematica, strutturarsi per acquisire dall'esterno competenze e idee rilevanti (in-bound innovation) e valorizzare in ottica di nuovi mercati il proprio portafoglio di competenze e idee in nuce, che altrimenti non verrebbero utilizzate nel proprio core business (out-bound innovation).

Il primo passo da compiere, quindi, prima di decidere di attivare un percorso di OI, è **chiedersi come e fino a che punto la propria organizzazione intende aprire**, sia verso l'interno (dipendenti e soci) che verso l'esterno (es. fornitori, partner, innovatori di vario tipo), i propri processi di produzione del valore (Fig. 1).

I benefici di un processo di apertura ben riuscito generalmente possono tradursi in: **aumento della capacità di innovare; riduzione dei costi** e distribuzione dei rischi dell'innovazione; **accesso ad asset e competenze non disponibili all'interno; accelerazione dei tempi di ingresso nel mercato** di nuovi prodotti o servizi; una **più efficace risposta ai bisogni dei consumatori/utenti finali; maggiore coinvolgimento e motivazione dei collaboratori.**

Per le imprese cooperative questo approccio non dovrebbe costituire una novità. Purché siano disposte ad elaborare una moderna accezione di mutualità, che serve non solo per mutualizzare i bisogni, ma anche le risorse, le competenze interne, il network, al fine di renderli fonte di produzione di valore aggiunto condiviso.



Figura 1.

## 1.2. I FATTORI ABILITANTI: CULTURA, LUOGHI, RISORSE

### LA CULTURA ORGANIZZATIVA

Fare **Open Innovation (OI)** implica essere disposti a **fare molta sperimentazione**, al fine di trovare, sulla base di numerosi test, l'approccio più adeguato a risolvere un dato problema in un dato contesto. Una metodologia per governare questi processi non è sempre indispensabile, quello che invece serve è **un ambiente dove le persone possano scambiarsi idee liberamente e dove i feedback siano vissuti con serenità**.

Un'organizzazione che voglia adottare con successo l'OI ha dunque bisogno prima di tutto di valutare l'affinità tra la propria cultura aziendale e i paradigmi dell'innovazione aperta. Un processo di OI ha tante più probabilità di successo quanto più l'organizzazione può **contare su: competenze interne** in grado di intercettare e valutare le opportunità di innovazione; un **approccio decisionale snello** basato sulla delega e poco imbrigliato da gerarchie e controllo; una **mission che descrive l'impresa come luogo aperto**; l'esistenza di **indicatori di valutazione** e degli incentivi coerenti con il livello di apertura, **collaborazione e predisposizione al rischio postulate dall'OI**. Non è necessario che tutte le competenze richieste siano racchiuse in un'unica figura, può essere anzi auspicabile creare team variabili, a seconda dei bisogni. Se l'organizzazione è ampia e complessa può essere utile valutare delle figure specifiche di coordinamento (es. un OI Manager).

Per quanto riguarda gli incentivi, fin dall'inizio occorre porsi la domanda: perché le persone dovrebbero partecipare? Se la risposta è "perché è parte del loro lavoro farlo", sussiste un forte rischio

di fallimento del processo. La decisione di un'organizzazione di adottare l'OI implica prima di tutto la condivisione con i collaboratori delle nuove modalità d'azione, facendo leva sulle motivazioni intrinseche, le uniche in grado di spingere le persone a esporsi e collaborare, anche con l'esterno, in modi inediti.

Analizzarsi e, dove necessario, apportare cambiamenti che vadano in questa direzione, serve per attuare nel medio periodo **una capillare e consapevole operazione di change management**.

## CHECK CULTURA ORGANIZZATIVA

La cultura aziendale può essere influenzata dalla struttura gerarchica, dalle competenze interne, dallo schema di incentivi, dai processi comunicativi e di controllo adottati. Renderla pienamente compatibile con le logiche dell'OI è un'impresa di lungo periodo.

Il **punto di partenza** può essere la **creazione di un piccolo team interno** interdisciplinare con il compito di promuovere nel tempo i cambiamenti necessari, seminando quotidianamente e vigilando sul loro effettivo radicamento, accettando anche il fatto che dipartimenti diversi possono avere diverse sub-culture più o meno disponibili all'apertura e al rischio (quindi l'approccio per sostenere la diffusione dell'OI va adattato di conseguenza).

Prima di partire, è quindi utile chiedersi: quali sono gli obiettivi da raggiungere con strumenti di innovazione aperta? Le procedure interne, la cultura aziendale, le competenze e le motivazioni delle persone sono allineate rispetto al grado di autonomia, apertura, predisposizione al rischio e collaborazione richiesto dai processi di OI che si vogliono attivare? Che incentivi e modalità comunicative interne si possono mettere in atto per favorire il cambiamento?

Chi si occuperà di portare avanti i cambiamenti nel tempo?

## I LUOGHI

Il **secondo fattore che aumenta le probabilità di riuscita** di una strategia di OI è **l'esistenza di luoghi** - non solo virtuali - dove possa avvenire in maniera sistematica e non casuale la costruzione di relazioni utili. I luoghi dell'innovazione di fatto agiscono come **"piattaforma"**, consentendo a imprese, innovatori e altri attori territoriali di allineare i modelli, **tradurre i linguaggi e negoziare se necessario le regole di ingaggio**.

Luoghi di questo tipo svolgono la **funzione di intermediari capaci di oliare il processo**, far emergere i decisori chiave e facilitare il flusso di informazioni affinché la catena di valore ibrida funzioni correttamente.

Possono essere interni o esterni, a seconda della dimensione aziendale, degli obiettivi che si vogliono perseguire e delle caratteristiche del territorio dove l'azienda risiede.

Nel caso delle cooperative italiane, **l'esistenza di una rete sempre più capillare di spazi di innovazione cooperativa** come quella dei **COOPUp** può costituire **un primo punto d'approdo e un fattore competitivo** nel caso si voglia adottare l'approccio dell'OI.

## CHECK RETI

Su che tipo di reti posso fare affidamento? Nella comunità di appartenenza esistono luoghi dell'innovazione con cui entrare in contatto (**COOPUp, spazi d'incubazione, università** ecc..)?

C'è qualcuno internamente che può presidiare queste relazioni o un partner esterno su cui fare affidamento per uno scouting mirato?



## LE RISORSE

L'OI, come qualsiasi investimento nello sviluppo dell'impresa, presuppone la **disponibilità ad allocare risorse di vario tipo**, sia economiche che di tempo e capitale umano. La valutazione dei costi dei processi che si sceglie di attivare va realizzata in fase di progettazione e dipende dal tipo di strategia che ci si prefigge. E' possibile iniziare a sperimentare pur in presenza di risorse scarse, utilizzando strumenti che consentano di osservare cosa esiste di interessante nel mercato senza stanziare ingenti capitali (es. ricorrendo ad **hackathon**, **call4ideas**, **scouting di idee**, **crowdsourcing**). Oppure è possibile **fare leva su altri asset**, che possono risultare altrettanto attrattivi quanto il fattore economico per alcune tipologie di innovatori esterni e/o interni (es. una mission aziendale dedicata alla produzione di un impatto sociale o la messa a disposizione gratuita di stabilimenti e macchine per prototipare le nuove idee). L'altro aspetto da considerare è la **dota-zione di competenze**. A seconda dei casi, si può scegliere di partire con un piccolo team costituito da persone interne all'azienda che per capacità, attitudini ed esperienza sono predisposte a seguire il processo, eventualmente affiancate da esperti esterni. Oppure si potrebbe far precedere la fase di avvio del processo da un'attività di formazione e allineamento interno. Qualsiasi scelta è valida purché derivi da una decisione strategica che, definendo a monte gli obiettivi da perseguire, metta in campo gli strumenti e le risorse adeguate per raggiungerli. Ad esempio Fastweb nel 2013 ha creato un team **Cross-funzionale** (Innovation Team) per coinvolgere i dipendenti nei processi di innovazione dell'azienda. Il successo dell'iniziativa ha poi portato nel 2015 alla nascita dell'Innovation Lab: una community interna che ha l'ambizione di coinvolgere un numero sempre maggiore di collaboratori interni ed esterni.

## CHECK RISORSE

---

Devo adeguarle con percorsi di formazione?

E' necessario far riferimento a esperti esterni?

Ho internamente le competenze per gestirla?

Chi si occuperà internamente di gestire i processi una volta attivati?

Quante risorse economiche posso allocare per lo sviluppo dell'attività di OI?



## LA SFIDA

Come possiamo ideare un progetto per rendere fruibile lo spazio dell'ex Limonetti (cubi + terreno) affinché sia la cittadinanza che la cooperativa For B. e gli altri partner possano averne un ritorno e quindi la possibilità di sostenerlo nel lungo termine?

“

*L'innovazione richiede una mentalità che rifiuta la paura del fallimento e la sostituisce con la gioia dell'esplorazione e dell'apprendimento sperimentale.*

”

*Eduard D. Hess*

# 02 TRASFORMARE LA COOPERATIVA IN PIATTAFORMA TRAMITE L' OPEN INNOVATION

**Come si può tradurre in pratica una strategia di Open Innovation (OI)?**

Quali sono le dimensioni dell'impresa rilevanti da analizzare?

*La competitività è strettamente legata a 4 dimensioni:*

- La ricerca di nuovi mercati : è possibile individuare nuove aree di mercato? é possibile innovare i miei servizi per raggiungere meglio i miei beneficiari?
- L'innovazione di pezzi della filiera e della catena di produzione : come fare per innovare la mia filiera produttiva e ridefinire i processi di produzione del valore?
- L'investimento sulle persone e il ricambio generazionale : come fare change management? Come innovare il set di competenze disponibili? Come includere la comunità nel processo produttivo?
- L'impatto e la modalità di comunicare il proprio valore aggiunto : come misurare il valore che produco? Come lo racconto alla comunità?
- Ognuna delle aree elencate in precedenza prevede un paniere di strumenti che supportano l'impresa in un percorso di innovazione aperta, come specificato nei capitoli che seguono.

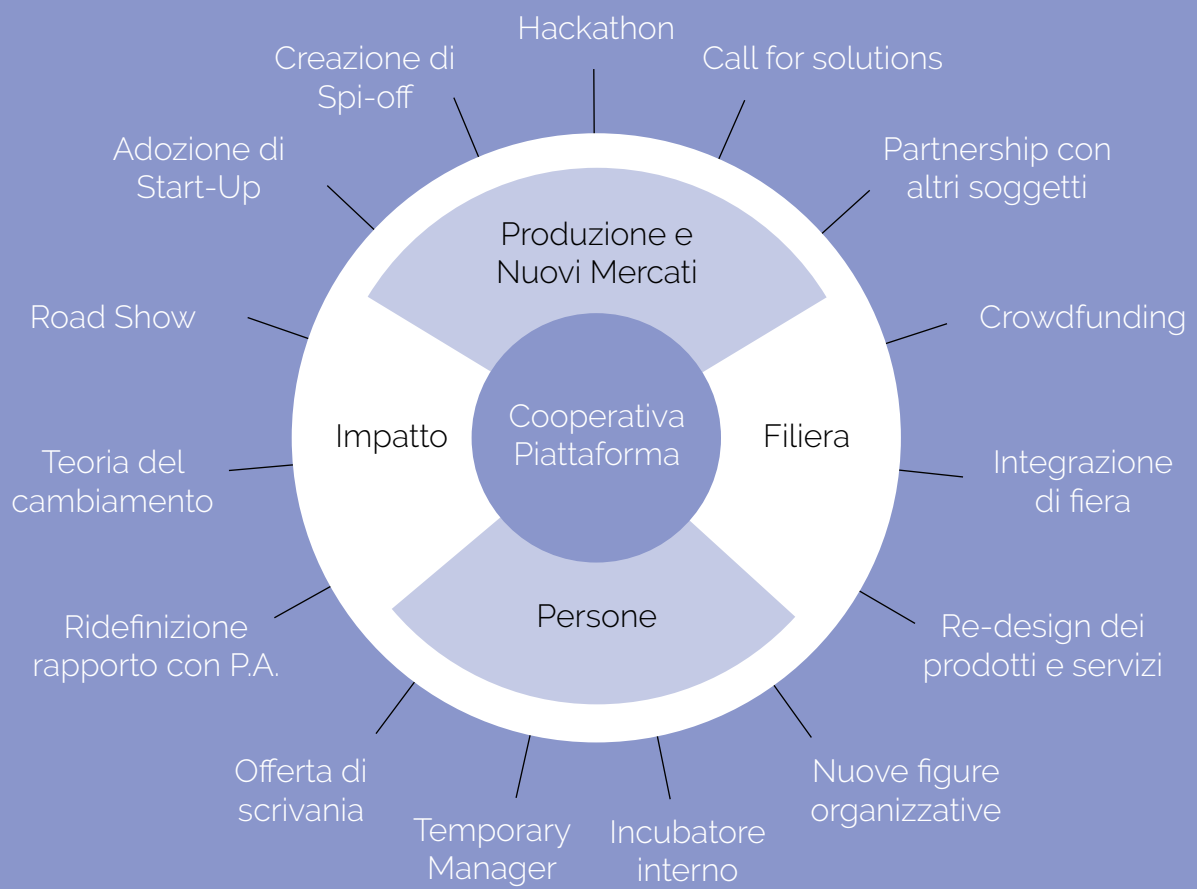


Figura 2.

## 2.1. PRODUZIONE E NUOVI MERCATI

Come essere più competitivi nei mercati già presidiati? Come individuare di nuovi?

**E' ormai assodato che il capitale di conoscenza utile ai fini di un'impresa sia diffuso al di là dei confini organizzativi.** Quindi risulta cruciale valorizzare in maniera consapevole le relazioni che l'organizzazione intrattiene con gli attori esterni, per poter integrare efficacemente risorse interne ed esterne.

I vantaggi di un modello di business basato sull'innovazione aperta si traducono sia in una **riduzione dei costi e un risparmio di tempo** nel raggiungere l'innovazione, sia sulla possibilità di intercettare velocemente nuove opportunità su nuovi mercati, moltiplicando le possibilità di investimento per l'organizzazione.

Ad esempio gli hackathon (vedi pag. 40), permettono di attivare una serie di stakeholder chiave per ideare in poco tempo nuovi servizi o per rispondere a specifiche sfide che l'organizzazione sta attraversando. Alcune imprese stanno pensando di costruire luoghi permanenti in cui innovare attraverso hackathon in maniera strutturale.

**L'ascolto attivo e la condivisione** di informazioni tra interno ed esterno può anche condurre ad un miglioramento nelle modalità di produzione o nell'erogazione di un prodotto o servizio già esistente, perché dall'implementazione di strumenti di OI, l'organizzazione possa apprendere elementi migliorativi, suggeriti dagli stessi utenti/beneficiari dei servizi.

L'innovazione aperta, quindi, rispetto alla ricerca di nuovi mercati, diventa **un metodo per l'impresa per essere competitiva collaborando con altri soggetti e aprendosi al territorio.**

## COOPERATIVA SOCIALE ForB

---

**ForB è una cooperativa sociale forlivese** che si occupa di vari servizi, tra cui raccolta differenziata, manutenzione del verde, disinfestazioni, gestioni cimiteriali, gestioni dei parcheggi e gestione dei canili comprensoriali.

Uno dei progetti a cui la cooperativa sta lavorando è **"ForbLab"** un laboratorio permanente in collaborazione con l'Università di Bologna in cui la cooperativa fa incubazione di start-up che hanno l'obiettivo di **innovare i prodotti e servizi della cooperativa**. In questo modo Forb lavora all'innovazione continua della propria offerta e aspira a un costante posizionamento competitivo sul mercato.

*<http://for-b.com>*

## HACKABILITY

---

**Hackability è una sperimentazione** che unisce due mondi apparentemente lontani: quello della cooperazione e quello del digitale. La prima sperimentazione è stata promossa da Consorzio Kairos e Mestieri di Torino, con la collaborazione di FabLab Torino, e finanziata dalla Fondazione CRT. Si è trattato di **un hackathon tra team** composti da persone con disabilità, makers, progettisti e innovatori per co-progettare, attraverso l'uso di macchinari ad alta tecnologia, ausili ed oggetti personalizzabili volti a supportare le persone portatrici di disabilità nella vita quotidiana.

**L'obiettivo è stato quello di raccogliere i bisogni specifici di ogni persona con disabilità e portare dentro alle cooperative le competenze tecniche della progettazione digitale.**

L'innovazione nell'applicazione di questo strumento consiste nell'aver coinvolto all'interno del processo di produzione di ausili direttamente il beneficiario, co-progettando possibili risposte ai propri bisogni customizzati.

*<http://www.hackability.it>*

## 2.2. INNOVAZIONE DI FILIERA

Perché è sempre più importante innovare partendo dal coinvolgimento degli attori coinvolti nella propria catena di produzione del valore?

Il **dialogo continuo** con i diversi attori della propria filiera - sia a monte che a valle - è uno dei primi motori di innovazione e sviluppo. Essi infatti conoscono in modo approfondito il contesto in cui operano, spesso hanno relazioni con altri competitor, hanno una visione differente ma complementare dello stesso processo di creazione del valore e sono quindi degli alleati preziosi per innovare i propri servizi, accedere a nuovi mercati o creare innovazioni di processo.

● *La gestione e integrazione nel processo di OI delle diverse realtà che costituiscono la propria filiera consente di:*

/ migliorare il rapporto con i clienti/beneficiari e accorciare tempi e modalità con cui si posiziona il proprio prodotto/servizio sul mercato;

/ migliorare gli aspetti di logistica;

/ ridurre il tempo di approvvigionamento delle materie prime;

/ migliorare aspetti ambientali e sociali del processo di produzione del valore e comunicarli meglio ai propri stakeholder.

Le modalità con cui si può apportare innovazione all'interno di un processo produttivo di filiera possono essere di vario tipo.

La **call for solution** (vedi pag. 42) è uno degli strumenti utilizzati, specialmente quando si sceglie di rispondere a sfide che anche gli altri attori della filiera considerano rilevanti, magari perché legate al proprio core business (es. logistica e distribuzione, comunicazione e design dei touchpoint ecc).



## LOCAL TO YOU

---

**Local to you e' una piattaforma che promuove l'agricoltura locale, sociale e biologica.** Nasce a Bologna e **riunisce cooperative sociali** che inseriscono persone in difficoltà grazie alla condivisione di lavoro e valori, facendo crescere le realtà agricole del territorio. Il progetto nasce con l'obiettivo di **innovare e potenziare la distribuzione dei prodotti agricoli delle cooperative stesse.**

L'innovazione di filiera ha portato alla creazione di una piattaforma virtuale che in una prima fase ha permesso alle organizzazioni di raggiungere in modo più efficace i potenziali clienti, ed ora si e' aperta a collaborazioni con altri produttori, così da **rendere sempre più ricca l'offerta** e di promuovere questo servizio anche ad aziende del territorio che offrono ai loro dipendenti la possibilità di ricevere le cassette di frutta e verdura direttamente nel loro luogo di lavoro.

Da questo esempio si può evincere come **una innovazione di filiera richiede la collaborazione di diversi soggetti** e apre a nuove partnership, che possono sfociare nella creazione di nuovi soggetti giuridici (local to you e' ora una srl).

*<https://localtoyou.it/>*

## VALFAMILY

---

Questo progetto e' un esempio di come si possa cambiare il tipo di relazione che l'organizzazione ha con i propri clienti e beneficiari andando ad investire su dinamiche di co-produzione. Sono numerosi i casi in cui questo tipo di relazione viene abilitata tramite la strutturazione di piattaforme online.

Tuttavia, strumenti di collaborazione e open innovation che hanno luogo online sono realmente efficaci solo laddove vi è un lavoro di costruzione e coltivazione delle relazioni anche nell'"offline", nella realtà quotidiana dell'organizzazione ed, in questo modo, la dimensione digitale abilita ciò che già esiste nel mondo reale. Valfamily, un progetto della cooperativa Ippogrifo di Sondrio, nasce con l'idea di riaggregare la domanda e offrire in un solo "luogo", sia fisico che virtuale, una risposta a diversi bisogni inerenti i servizi alla persona. I cittadini, abilitati dalla piattaforma, hanno la possibilità di contribuire in modo concreto alla realizzazione di un intervento di promozione del benessere della comunità.

*<http://www.valfamily.it/web/>*

## 2.3. PERSONE

Come stimolare la collaborazione nelle organizzazioni? Come valorizzare l'apporto dei soci alla cooperativa? Come rinnovare le competenze interne?

Il tema dell'OI in relazione al capitale umano si può declinare in almeno tre questioni: la riconversione delle competenze interne e l'introduzione di nuove figure organizzative; la valorizzazione dei soci e l'intrapreneurship; l'ingaggio e il coinvolgimento della comunità.

- L'OI è un processo che conduce l'organizzazione a **valorizzare le persone e le relazioni che l'organizzazione possiede** ma anche a fare un'analisi rispetto alle competenze che nell'organizzazione mancano e che possono essere acquistate sul mercato. L'innovazione è infatti un processo che nasce soprattutto attraverso il trasferimento di competenze, come nel caso dell'introduzione di un temporary manager per affiancare una funzione organizzativa e costruire nuovo capitale di conoscenza. In altri casi i **processi di ibridazione** di competenze danno luogo all'introduzione di **nuove funzioni organizzative**, come ad esempio l'OI manager, funzione predisposta per missione all'apertura e alla possibilità di intercettare innovazione oltre i confini aziendali;
- Un'altra possibilità per aggiornare le competenze è quella di **valorizzare gli asset immateriali** - relazioni, spazi, tempo, conoscenza tacita - dei singoli soci, in una logica di intrapreneurship, ossia stimolando le capacità imprenditive delle persone e facendole diventare una leva per innovare.
- Infine, l'organizzazione può diventare una vera e propria **piattaforma cooperativa** se è in grado di attivare comunità di riferimento, anche esterne, e creare le condizioni affinché un gruppo di persone che hanno interessi e valori condivisi inizi a collaborare per il raggiungimento di un obiettivo comune, come ad esempio la progettazione di un nuovo servizio. La presenza di luoghi fisici che

abilitano l'incontro è un fattore decisivo per coltivare, alimentare e rigenerare relazioni comunitarie.

**Il soggetto o la realtà che "traina" la comunità** e la mantiene viva e attiva, deve mettere in atto competenze trasversali alla progettazione: delle soft skills incentrate su competenze relazionali e di community organizing che si basano su un rapporto personale, diretto e di fiducia, tramite il quale riuscire a decifrare ed interpretare le dinamiche della comunità che si sta attivando, far emergere i leader naturali e abilitarli, affinché possano costituire una risorsa per lo sviluppo delle attività della comunità nel suo insieme.

## COSA FARE PER ATTIVARE COMMUNITY

- / Avere **regole di ingaggio** chiare;
- / **Fare allineamento ciclico** delle aspettative dei partecipanti,
- / Facendo **incontrare le persone** periodicamente;
- / Riconoscere i **community leader** e prendersene cura;
- / Tenere **traccia degli scambi tra le persone** che fanno parte della community;
- / Capire la **mobilità della community**.

## SILVERZONE e KILOWATT

**Silverzone** è un progetto del Gruppo Loccioni per raccogliere in un'area virtuale ricercatori, consulenti, professori e manager di importanti realtà industriali che con le loro idee ed esperienza contribuiscono ai processi di innovazione del gruppo.

<http://www.loccioni.com/>

**Kilowatt** è un **incubatore di comunità** che ha sede presso Le Serre dei Giardini a Bologna. Il gruppo ha rigenerato uno spazio pubblico abbandonato per restituirlo alla città attraverso diverse attività: il coworking,

il servizio educativo Kw Baby, la rassegna estiva Kw Summer, la community gARTen che gestisce l'orto, il Gruppo di Acquisto Solidale, un ristorante e uno spazio eventi. Tutte le attività fanno leva sulla creazione e attivazione di diverse community nate sulla base dei diversi bisogni di chi frequentava lo spazio (l'autoproduzione, accesso a uno spazio di lavoro, la cura dei bambini dei coworkers, la fruizione culturale ecc...) che, grazie al lavoro di community organising si sono tradotti in nuovi servizi.

<http://kilowatt.bo.it/>

## 2.4. IMPATTO

**Come rendicontare alle proprie comunità di riferimento l'impatto prodotto? Quali percorsi possono consentire di aumentare il proprio impatto?**

Costruire i processi partendo dalla **riflessione sull'impatto** che si vuole generare nel territorio aiuta l'organizzazione ad innovare le modalità di produzione del valore. Crescere e diventare grandi vuol dire, infatti, immaginare ex-ante l'impatto che si vuole produrre e legare a quella prospettiva la competitività dell'impresa. Uno degli strumenti che si possono utilizzare per pianificare ex ante l'impatto, come leva strategica, è la **Teoria del cambiamento** (vedi pag. 47).

**Maggiore è la capacità di un'impresa di infondere nei propri prodotti/servizi informazioni rilevanti sul valore di un territorio, maggiore sarà l'impatto della produzione nella comunità.** Affinché questo sia possibile è necessario educare l'organizzazione al concetto di generazione dell'impatto e individuare ex ante, attraverso un processo collettivo, gli indicatori da monitorare e rendicontare.

Un'impresa che vuole comprendere come produce valore deve necessariamente **legare l'impatto al territorio** e condividere la visione dell'impresa con i propri stakeholder.

Se condivido la visione e la strategia con cui posiziono l'impresa, gli obiettivi che voglio raggiungere e gli indicatori di cui l'impresa si dota per monitorare gli obiettivi con la mia comunità, questa sarà in grado di supportare i miei obiettivi in un processo di alleanza che permette all'impresa cooperativa di proteggere e consolidare il valore aggiunto.

## IL SOCIAL IMPACT REPORT DI For.B

---

La Cooperativa sociale **For.B** ha intrapreso un lungo percorso di valutazione del proprio impatto sociale ed economico sul territorio e sulla comunità. Il risultato è il primo 'Social Impact Report' di un'impresa sociale italiana, **documento di sintesi** che tiene insieme la **dimensione identitaria della cooperativa**, gli esiti della propria attività (output) e una valutazione in chiave di impatto generato dalle aree strategiche su cui la cooperativa si è concentrata nell'ultimo anno di attività.

**Quattro le aree individuate** all'interno delle quali sono state ricondotte le attività messe in campo dalla cooperativa al fine di rilevarne i contributi specifici in termini di impatto: **inclusione sociale, comunità e benessere, rigenerazione degli asset comunitari, innovazione sociale e sviluppo.**



CHITIBO & RAJINELLI  
CARRASCO

STRETA  
RICCARDO M. SERRA

RICCARDO  
SERRA  
DIRETTORE  
DEPARTAMENTO  
DE PLANEJAMENTO

SERRA  
EDUARDO M.  
RICCARDO M.  
SERRA  
DIRETTORE  
DEPARTAMENTO  
DE PLANEJAMENTO

DEPARTAMENTO  
DE PLANEJAMENTO

RICCARDO  
SERRA

RICCARDO  
SERRA

VEN

TECHNICAL

RICCARDO M. SERRA

RICCARDO M. SERRA

RICCARDO M. SERRA  
(LUMINA)

RICCARDO M. SERRA  
(LUMINA)

RICCARDO M. SERRA

STREET  
FOOD  
RISTORANTE  
A SYSTEMA

RICCARDO M. SERRA  
LUMINA

La proposta di...  
Il gruppo...  
Il progetto...  
Il risultato...  
Il budget...  
Il tempo...  
Il rischio...  
Il controllo...  
Il monitoraggio...  
Il reporting...  
Il feedback...  
Il miglioramento...  
Il successo...  
Il fallimento...  
Il apprendimento...  
Il cambiamento...  
Il futuro...  
Il presente...  
Il passato...

“ *Se di tanto in tanto non hai degli insuccessi, è segno che non stai facendo nulla di davvero innovativo.* ”

*Woody Allen*

## 03 GLI STRUMENTI

Di seguito si riportano delle schede di dettaglio su alcuni dei principali strumenti più semplici per avviare processi di Open Innovation (OI), utili soprattutto per chi si trova nelle fasi iniziali di sperimentazione. Per ogni strumento si riporta una descrizione, una serie di possibilità di applicazione e alcune pillole pratiche. Le icone riportate a fianco di ogni strumento servono per orientare all'utilizzo, a seconda degli obiettivi strategici che si vogliono raggiungere, corrispondenti alle quattro aree della mappa "trasformare la cooperativa in piattaforma" (pag 25).

### HACKATHON

#### ● CHE COSA E'

L'**Hackathon** nasce per rispondere, in un tempo concentrato, ad una sfida specifica di innovazione di una organizzazione. E' una sorta di **problem solving creativo e collettivo**, in cui esperti di più ambiti si incontrano per condividere idee, esperienze personali e professionali, competenze e creatività al fine di progettare insieme ad altri soluzioni ad un dato problema.

L'hackathon nasce per **trovare soluzioni innovative in ambito tecnologico** ma, negli ultimi anni, questi incontri collaborativi tra esperti sono sempre più utilizzati per inventare prodotti o servizi anche in ambito sociale, culturale e artistico. La particolarità di un hackathon consiste nel "setting": **gli esperti si incontrano, formano dei team e lavorano senza pausa con il supporto di mentor**, per un periodo continuativo che può andare da diverse ore a più giornate, da cui un team uscirà vincitore.

I motivi che spingono un'organizzazione alla scelta di attivare un hackathon sono per lo più legati al bisogno di aprirsi all'esterno, puntando alla produzione di più prototipi tra cui scegliere per passare alla fase di sviluppo con un rischio, costo e tempo relativamente ridotti. **Possono promuovere un hackathon sia enti pubblici** (Ministeri, Regioni, PA, Agenzie, ecc), **sia privati, come imprese, organizzazioni non profit, ma anche gruppi informali di cittadini.**

Una volta chiarito l'obiettivo che si vuole ottenere e il tipo di risorse da attivare, non resta che organizzare l'hackathon con lo stesso approccio con cui si organizzerebbe un grande evento pubblico.



## ● COME SI USA

L' hackathon è un vero e proprio evento, per organizzarlo al meglio è quindi importante delineare un programma preciso che includa le seguenti attività:

*Definizione della sfida;*

**Pitch ispirazionali con mentors e presentazione di casi di ispirazione;**

Workshop paralleli;

**Definizione del target;**

Ideazione;

**Prototipazione di ciò che è stato ideato;**

Presentazione finale;

**Premiazione.**

## PILLOLE PRATICHE

**/ Verifica che l'Hackathon sia lo strumento giusto per rispondere all'obiettivo che ti sei posto!**

/ Fissa obiettivi raggiungibili e realistici: più chiara è la sfida, più è alta la probabilità che esperti specializzati del settore di riferimento parteciperanno.

**/ Scegli una location adatta (wifi, tavoli, materiali ecc. )**

/ Comunica la tua storia! Racconta l'evento che hai organizzato all'esterno (blog, social, foto, video, ecc)

# CALL FOR SOLUTIONS

## ● CHE COSA È

La Call for Solutions è uno strumento di attivazione che solitamente si utilizza quando un'organizzazione individua una sfida da risolvere o un asset da valorizzare e attraverso un bando chiede a soggetti esterni di presentare proposte progettuali che offrano possibili soluzioni o risposte creative al problema identificato.

La Call for Solutions è uno strumento che presenta un elevato grado di flessibilità e adattamento alle esigenze specifiche del soggetto proponente e può quindi essere usato in diversi modi in base alle caratteristiche e obiettivi del soggetto che lo promuove.

Spesso **le imprese for-profit lo usano in ottica di RSI** (Responsabilità Sociale d'Impresa) come elemento reputazionale o come risposta ad un'esigenza strategica di apertura e di investimento in nuovi mercati o filiere differenti da quelli core dell'organizzazione.

**Gli incubatori di impresa lo utilizzano come modalità per intercettare i propri potenziali utenti**, ai quali offrire un percorso di accelerazione. Negli ultimi anni anche il settore pubblico, laddove esercita un certo livello di innovazione nella messa in pratica delle politiche, si dimostra sensibile all'utilizzo dello strumento della call for solutions, soprattutto per attivare cittadini e giovani in progetti di innovazione che riguardano grandi sfide sociali.

## ● COME SI USA

*Il processo che solitamente si segue per l'attivazione di una call for solutions è:*

- / Individuazione di un problema da risolvere (es. recupero di uno spazio) o di una sfida da affrontare (es. nuove soluzioni per l'assistenza in ambito sanitario);
- / Individuazione di un target da attivare e dei partner da coinvolgere;
- / Redazione della call (testo, oggetto ed obiettivi, regolamento, criteri di selezione, partner, modalità di partecipazione, tempistiche, reward, ecc.);
- / Apertura pubblica del bando ;
- / Una giuria di esperti seleziona i progetti inviati;
- / Percorso di accelerazione con premiazione del/i vincitore/i.

## PILLOLE PRATICHE

*Qualche esempio di call:*

<http://fondazionevodafone.digitalforsocial.it/>

<http://welfarecheimpresa.ideatre60.it/>

<http://www.socialroots.eu/>

<http://culturability.org/>

# INCUBATORE INTERNO

---

## ● CHE COSA E'

L'incubatore interno è un presidio permanente, fisico o virtuale, che può essere attivato all'interno di un'organizzazione per **favorire la raccolta e lo sviluppo di proposte imprenditoriali da parte di soci o lavoratori**, potenziato attraverso il possibile coinvolgimento di soggetti esterni quali start-up, gruppi informali, persone che possono portare innovazio-

## ● COME SI USA

Se un socio o un lavoratore ha **idee utili all'organizzazione o asset da valorizzare** - come ad esempio relazioni con altri soggetti, attività extra-lavorative che vorrebbe mettere a disposizione anche della propria realtà, beni o tempo libero - può **rivolgersi all'incubatore interno della propria impresa** trovando staff dedicato per accogliere le idee e testare le più promettenti. Dal presidio e cura di queste idee **potrebbero nascere nuovi prodotti o servizi o semplicemente un'innovazione** utile a migliorare i processi interni o le produzioni esistenti. Nei casi più promettenti dalle idee incubate nel presidio interno potrebbero nascere dei veri e propri spin-off, premiando la capacità imprenditoriale dei propri soci e dipendenti, che a quel punto diventano fornitori di fiducia in ambiti innovativi.

Ad esempio **UP Group**, cooperativa sociale francese leader nei buoni pasto, ha lanciato recentemente una gara rivolta ai propri collaboratori per **proporre startup che risolverebbero l'esigenza di integrazione dei diversi sistemi di pagamento** per migliorare l'esperienza dei clienti nell'uso dei loro servizi. Le idee scelte saranno patrocinate da UP e sviluppate per diventare innovazioni concrete da introdurre in azienda. Questo progetto fa parte di una più ampia strategia di innovazione di UP finalizzata a creare una presenza significativa del gruppo nell'ecosistema europeo delle startup, attraverso la creazione di un centro per l'open Innovation in rete con altre imprese.

## PILLOLE PRATICHE

---

**E' importante individuare figure organizzative che accompagnino i processi di incubazione interna;**

Spesso il team che accompagna i processi è una squadra composta da persone interne ed esterne all'organizzazione;

**Se un socio/dipendente è disponibile ad attivare un proprio asset ( relazioni, tempo, competenze) è fondamentale che trovi nella cooperativa una squadra pronta ad accogliere la sua disponibilità e a prendersi cura della sua proposta.**

Esempi:

<http://up-group.coop/en.html>

# ADOZIONE DI START-UP

## ● CHE COSA E'

Adottare una start-up è una pratica che sempre più aziende italiane stanno sperimentando. Grazie all'incontro con imprese innovative spesso le organizzazioni hanno l'**opportunità di aggiornare processi aziendali, prodotti e servizi** tramite una dinamica di contaminazione con competenze e know how differente dal proprio.

Questa pratica porta ad una **strategia win-win**: da un lato le imprese rilanciano il proprio business; dall'altro le start-up hanno occasione di crescita e sperimentazione della propria idea imprenditoriale.

L'adozione di una startup può avvenire mettendo a disposizione gratuitamente o a costi agevolati attrezzature e spazi, attraverso una partnership commerciale che inserisce la startup tra i propri fornitori o clienti, oppure attraverso l'acquisizione di quote.

Se l'adozione di startup diventa una strategia di lungo periodo **può essere necessario strutturare un presidio interno** (es. Open Innovation Manager) con il compito di fare costantemente scouting di idee promettenti e costruire una rete ampia di "broker" dell'innovazione, **da consultare e frequentare periodicamente**. I broker possono essere i centri di incubazione tradizionali ma anche fiere di settore, università, centri di ricerca, spazi di coworking, banche.

## SUCCESSORI REDA S.P.A. e LANIERI

L'azienda biellese **Successori Reda Spa**, produttrice di tessuti di alta qualità dal 1865, tre anni fa decide innovarsi superando il canale retail e affrontando il canale online dell'e-commerce. Parte così la **collaborazione con la start up Lanieri**, uno dei primi e-commerce italiano di sartoria su misura, attivando una **strategia vincente per entrambe le parti** attraverso l'apertura del canale di vendita online al Made in Italy di alta qualità.

<http://openinnovation.startupitalia.eu/54220-20160929-botto-poala-reda-lanieri>

## EUROPCAR LAB

Europcar Lab è il **laboratorio di ricerca e sviluppo della società di autonoleggio francese Europcar** con sede a Parigi che, per aumentare la propria competitività, nel 2014 decide di investire in open innovation partendo dai bisogni della clientela. Ogni volta che il team del laboratorio Europcar Lab identifica una necessità della clientela, parte un **processo interno di studio e approfondimento** di nuovi modelli di business che possano rispondere all'esigenza rilevata. Individuati i maggiori player di riferimento, vengono organizzati incontri tra la società e le start up individuate e, a seconda dei casi, la società può scegliere di acquisire le imprese innovative, investire in esse rilevando quote di minoranza o stringere partnership strategiche.

<http://www.europcar-group.com/en/creation-of-the-europcar-lab/>

# IL CROWDFUNDING

## CHE COSA E'

Nasce come **microfinanziamento dal basso** che mobilita e attiva persone e risorse. Il Crowd-funding oggi è **uno degli strumenti più diffusi ed efficaci di finanziamento** di progetti imprenditoriali e creativi. **I siti web fanno da piattaforma** e permettono di incontrare un **ampio pubblico di potenziali finanziatori**, che decidono di sostenere economicamente progetti che possono spaziare da prodotti artistici e culturali, start up di imprese, eventi o iniziative sociali. Utilizzare piattaforme di finanziamento collettivo, oltre per l'obiettivo di fundraising, è anche **un mezzo per: raccogliere suggerimenti per migliorare il proprio progetto**, attivare una prima comunità di riferimento, far parte di un network prima ancora che la propria idea sia avviata.

## COME SI USA

Le piattaforme di crowd-funding sono numerose e molte sono tematiche (vedi esempi). Caricare online il proprio progetto significa **raccontare la propria idea in maniera originale**, emozionale e creativa, arrivando al più vasto pubblico possibile con un solo click. Una volta caricata la descrizione del progetto (con video), si inserisce il budget, la scadenza ed eventuali forme di ricompense. Di norma, il finanziamento si ottiene nel momento in cui si riesce a raccogliere l'intero budget prestabilito. In caso contrario, i fondi raccolti saranno restituiti.

*Esistono vari tipi di crowdfunding:*

✓ **REWARD BASED** (raccolta fondi che, in cambio di donazioni in denaro, prevede una ricompensa, come il prodotto per il quale si sta effettuando il finanziamento, o un riconoscimento, come il ringraziamento pubblico sul sito della nuova impresa).

✓ **DONATION BASED** (modello utilizzato soprattutto dalle organizzazioni no profit per finanziare iniziative senza scopo di lucro).

✓ **LENDING BASED** (micro-prestiti a persone o imprese).

✓ **EQUITY BASED** (regolamentata dalla Consob, in cambio del finanziamento versato è prevista la partecipazione del finanziatore al capitale sociale dell'impresa, diventandone così socio a tutti gli effetti).

✓ **IBRIDE** (basate su più ed integrate modalità di finanziamento).

Qualche caso di piattaforma di crowdfunding:

**SCHOOLRAISING** : Obiettivo di questa piattaforma è raccogliere i finanziamenti per progetti scolastici che non possono essere realizzati a causa dei tagli ai fondi degli istituti. / Mail: [info@schoolraising.it](mailto:info@schoolraising.it)

**GINGER** : Il nome di questa piattaforma è un acronimo di Gestione Idee Nuove e Geniali in Emilia Romagna, l'obiettivo è finanziare progetti innovativi a livello territoriale. Mail: [ginger@ideaginger.it](mailto:ginger@ideaginger.it)

**DISTRIBUZIONI DAL BASSO** : Portale che sostiene la circolazione di opere culturali rilasciate con licenza Creative Commons e realizzate attraverso le moderne forme di produzione in crowdfunding.

Sito: <https://www.openddb.it/>

**CUBEVENT** : Piattaforma di crowdfunding dedicata alla pianificazione di eventi. Mail: [info@cubevent.com](mailto:info@cubevent.com)

## OFFERTA DI UNA SCRIVANIA

### CHE COSA E'

Se attivare processi di innovazione aperta all'interno della propria organizzazione significa favorire meccanismi di apertura e scambio verso l'esterno, **offrire una scrivania a professionisti o ad altre realtà organizzative** può essere una **strategia utile** al processo innovativo. Condividere il proprio ufficio, aprirlo a realtà diverse dalla propria, oppure **spostare i propri uffici in spazi di coworking**, è una pratica che incentiva forme di sinergia e di contaminazione anche tra mondi apparentemente lontani (aziende for profit e non profit, ad esempio).

## CREAZIONE DI SPIN-OFF

### CHE COSA E'

Le idee innovative che possono emergere all'interno dei **flussi di ricerca e sviluppo** delle imprese, anche quando non entrano in produzione, possono comunque rappresentare una risorsa.

Laddove queste idee non abbiano rilevanza per il core business dell'impresa o si pensa che non valga la pena svilupparle per mancanza di competenze interne o sufficiente esperienza, si possono attivare due strategie: venderle all'esterno, oppure **trasformarle in spin-off**, imprese innovative di nuova costituzione che nascono da un processo di innovazione interno (ed imprevisto) di un'organizzazione e che possono dare vita a nuove piccole imprese ed attività in collaborazione con altre realtà del territorio.

Ad esempio, con il progetto **"Avvia l'impresa"** tutti i collaboratori del gruppo Loccioni hanno l'opportunità di avviare un'attività autonoma con un supporto iniziale da parte del gruppo. In 40 anni di storia **Loccioni ha avviato circa 80 spin-off** da parte di propri dipendenti, oggi fornitori di fiducia.

### STRASHARE

L'azienda agricola StraShare è **un'azienda agricola e sociale attenta alla qualità delle materie prime** utilizzate, prediligendo sempre una scelta a km zero, alle tecniche di produzione, attente all'ambiente e non, e all'alta qualità dei prodotti. L'Azienda nasce nel 2015 su iniziativa della **Cooperativa sociale Ippogrifo**, che decide di dar vita alla nuova azienda in seguito ad una lunga collaborazione con un'azienda agricola del territorio preesistente. Strashare ha coinvolto nel suo procedimento di formazione altri soggetti privati non legati solo al Terzo Settore.

**Strashare** è un'impresa ibrida, ossia una srl impresa sociale: è un'azienda agricola attenta alla produzione di qualità, alla cura del territorio ed allo stesso tempo alla cura della sua comunità.

<http://www.strashare.it/wp/>

## TEMPORARY MANAGER

### CHE COSA E'

Il **Temporary Manager** è una figura organizzativa con elevate e trasversali competenze organizzative, che **si inserisce come supporto all'azienda** per un periodo limitato di tempo (solitamente da 6 mesi ad 1 anno). La presenza di questa figura, esterna all'organizzazione, permette un **accompagnamento nelle scelte strategiche e manageriali** che spesso si rivela preziosa, per l'innesto temporaneo di competenze che poi vengono trasferite all'interno e per il mix tra neutralità e coinvolgimento che questa figura esprime nel lavorare a fianco dell'organizzazione.

### JAM WORKSHOP

Unilever grazie al supporto di 100 Open ha organizzato dei workshop online tra i team globali in cui attraverso strumenti di design thinking e grazie al supporto di **facilitatori e temporary manager** i partecipanti sono stati guidati in gruppi alla creazione di nuovi prodotti e servizi per l'azienda.

<http://www.100open.com/work/unilever/>

## TEORIA DEL CAMBIAMENTO

### CHE COSA E'

La Teoria del Cambiamento è un modello che le organizzazioni utilizzano per definire e chiarire tutti i passaggi necessari alla realizzazione di un progetto, dall'inizio dell'attività, ai risultati finali, in modo da evidenziare fin da subito le esternalità positive e l'impatto per l'impresa.

E' un processo di profonda riflessione e di dialogo interno ed esterno all'organizzazione che trae le sue credenziali metodologiche dall'area di valutazione di impatto, da un lato, e da quella di strategia e organizzazione dall'altro.

La Teoria del Cambiamento è uno strumento che permette di visualizzare in maniera chiara il processo di causalità che lega le singole fasi di progettazione e implementazione delle proprie iniziative, specificando quali risorse si intende valorizzare o ricercare, quali obiettivi e impatto si intende raggiungere nel breve e nel lungo periodo, andando a definire il cambiamento atteso che si intende apportare attraverso la realizzazione della propria attività. In ottica di innovazione aperta questo strumento è utile per rendicontare il processo interno all'organizzazione e condividere i risultati e la visione di futuro insieme ai propri stakeholders.

## COME SI USA

Il processo interno all'organizzazione parte dalla definizione dei propri obiettivi - legati ad un progetto singolo o complessivamente agli scopi aziendali - e all'identificazione del target di riferimento, per poi lavorare sul modello della **Teoria del Cambiamento** identificando le principali componenti del processo e gli aspetti che si ritiene opportuno misurare con delle metriche quantitative.

Il modello della Teoria del Cambiamento, si compone di questi step:

**INPUT:** tutte quelle risorse che l'organizzazione possiede già o che intende attivare per la realizzazione del progetto o attività (risorse finanziarie, capitale sociale, spazi, relazioni, competenze, ecc);

**ATTIVITA':** prodotto o servizio offerto dall'organizzazione;

**OUTPUT:** prodotto o servizio che i clienti/beneficiari "consumano" (n° di beneficiari raggiunti; n° di servizi venduti; n° di eventi realizzati; ecc.)

**OUTCOME :** effetto e risultato dell'adozione del prodotto o servizio in termini di benessere monetario e non monetario dei clienti;

**IMPACT :** effetto di lungo periodo sul benessere dei clienti/beneficiari.



## PILLOLE PRATICHE

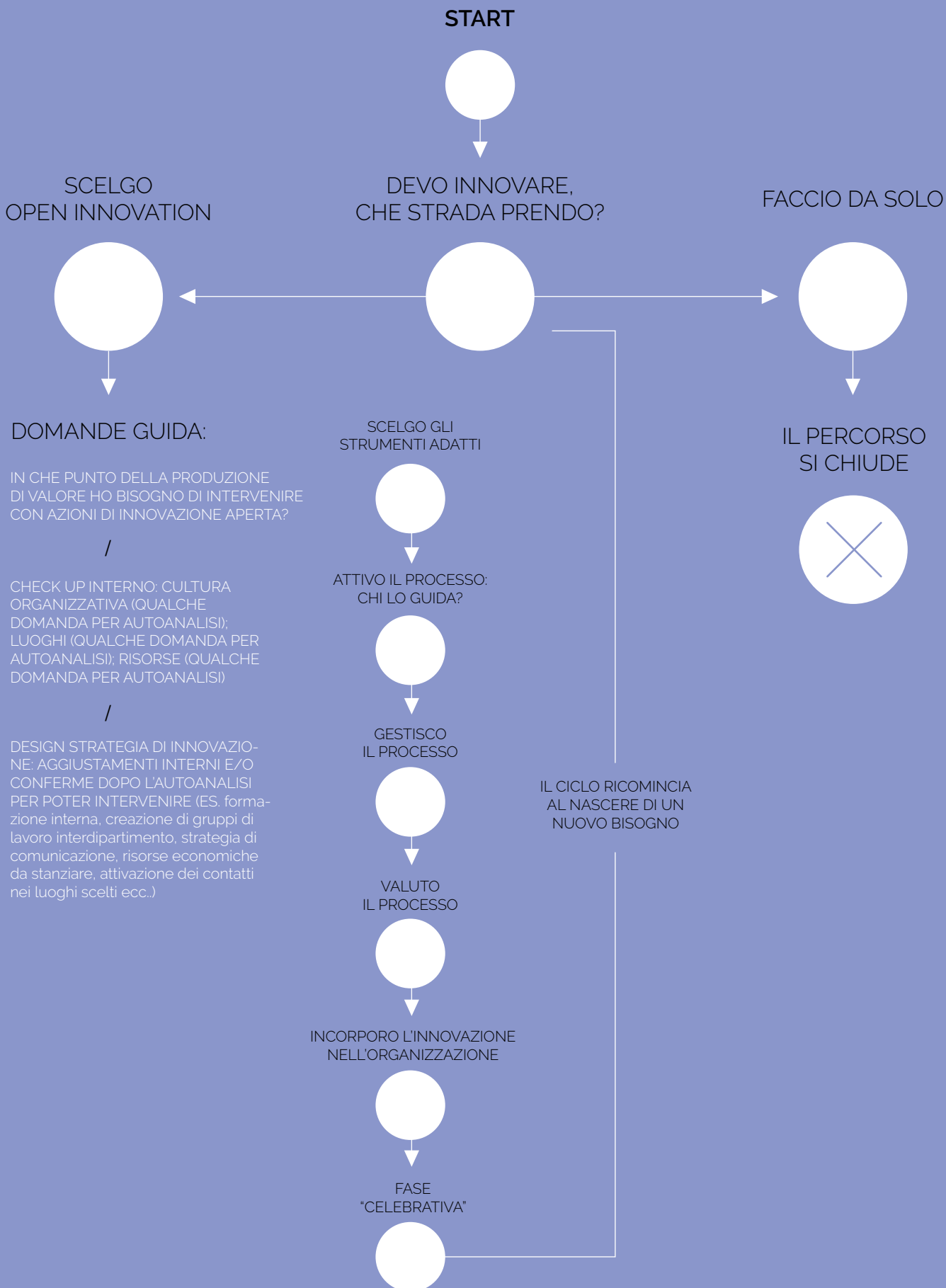
Lo strumento, per apportare il **miglior rendimento in termini di efficacia**, dovrebbe essere ripetuto più volte durante l'anno: prima di iniziare, in itinere, e al termine della progettazione è utile riprendere in mano le suggestioni che il modello trasmette, per fermarsi a riflettere sulla valutazione, sul cambiamento atteso e capire quali sono stati i punti critici per poi ri-progettarli in una logica di apprendimento continuo.

E' consigliabile compilare il modello della **Teoria del Cambiamento** assieme a tutti gli attori coinvolti attivamente nel processo di organizzazione dell'attività su cui si intende lavorare, garantendo la lettura dell'intero processo a tutti gli **stakeholder** coinvolti direttamente o indirettamente, siano essi dipendenti interni all'organizzazione, finanziatori, beneficiari e cittadini.

Link:

<http://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/>

# 04 IL PROCESSO IN SINTESI



“ *Creatività è unire elementi esistenti con connessioni nuove.* ”

*Jules-Henri Poincaré*

## I CONTATTI DEI COOPUp DELL' EMILIA ROMAGNA

Vuoi saperne di più su come avviare un processo di Open Innovation o su possibili servizi all'innovazione e accompagnamento imprenditoriale?

**Contatta il CoopUp più vicino a te.**

**COOPUp Piacenza**

<http://www.coopworking.it/coworking/>

**COOPUp Reggio Emilia**

<http://www.coopup.net/Reggio-Emilia>

**COOPUp Modena**

<http://www.imprendocoop.it/>

**COOPUp Bologna**

<http://bologna.coopup.net/>

**COOPUp Forlì-Cesena**

<http://www.startcoop.it/>

**COOPUp Ravenna**

<http://kireco.eu/>

Per i riferimenti dei COOPUp fuori regione consulta il sito

<http://www.coopup.net/>

# RINGRAZIAMENTI

**Questo lavoro è il frutto di un processo collaborativo, non esisterebbe senza la partecipazione e il contributo di tanti. Ringraziamo in particolare:**

/ le 136 cooperative dell'Emilia-Romagna che hanno risposto all'indagine;

/ Gli spazi COOPUp che hanno ospitato gli incontri e si sono messi in gioco nei laboratori;

/ I partecipanti al LAB: Nicoletta Tranquillo, Alessandro Catellani, Giuseppe Caserta, Stefano Prampolini, Alice Renzi, Francesco Strocchi, Giovanni Bucchi, Enrico Samori, Cristina Frega, Alberto Girotti, Piernicola Ferri, Gianluca Gardi, Alain Gennari, Daniele Sarselli, Ambra Piscopo, Daniele Steccanella, Antonio Lazzari, Roberta Carraro, Giorgio Lonati, Roberto Magnani, Matteo Fornaciari, Fabio Guglielmi, Luca Cattanei, Marco Lepore, Simone Taddei, Daniele Goldoni, Antonio Pignalosa, Tanesini Paolo, Ilaria Nasciuti, Simone Ruffini, Gaspare Caliri, Wladimir Fezza, Linda Pizzoli, Lorenzo Sazzini, Giancarlo D'Angelo;

/ I mentor dei Lab: Paolo Venturi, Paolo Campagnano, Riccardo Maiolini, Carlo Boccazzi Varotto, Benedetto Linguerri, Andrea Cattabriga; Francesca Battistoni; Giulia Sateriale; Giulia Cassani.

/ AICCON e Social Seed per il prezioso contributo nell'elaborazione progettuale e metodologica;

/ Le 9 Unioni territoriali e gli uffici regionali di Confcooperative Emilia-Romagna;

/ Il Dipartimento Politiche per lo Sviluppo di Confcooperative Nazionale, in particolare Matteo Bettoli, responsabile ufficio promozione e sviluppo cooperativo, coordinatore del progetto COOPUp;

/ La Regione Emilia Romagna per aver sostenuto il progetto COOPUp In.

Auspichiamo rappresenti l'inizio di un percorso e lo stimolo per far nascere tanti progetti spontanei di innovazione aperta, in collaborazione con imprese cooperative e altri attori del territorio.



## TESTI DI RIFERIMENTO

AA.VV., **The Challenges of Implementing Open Innovation. A Systematic Literature Review**, Barcellona, Dicembre 2016.

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

Chesbrough, H. W. e Di Minin, A., **Open Social Innovation**, in "New Frontiers in Open Innovation", Oxford University Press, Oxford, 2014.

Di Minin, A., **L'impresa è un'opera aperta. Open innovation in Italia dal 2003 ad oggi**, Rivista "ECONOMIA E SOCIETÀ REGIONALE", 2016.

**Il sistema dell'innovazione in Italia. Primo Osservatorio Open Innovation e Corporate Venture Capital**, a cura di Assolombarda, Italia Startup e SMAU, 2016.

Montanari, F. e Mizzaul, L., **Luoghi dell'Innovazione Aperta. Modelli di sviluppo territoriale e inclusione sociale**, AA.VV, Fondazione G. Brodolini, 2016.

Mortara, R., Napp Jakob, J., Slacik, I. e Minshall, T., **How to implement open innovation. Lessons from studying large multinational companies**, Centre for Technology Management, University of Cambridge, 2009.

Venturi, P. e Zandonai F., **Imprese ibride. Modelli d'innovazione sociale per rigenerare valore**, Egea, 2016.





Questa Guida è stata realizzata a marzo 2017 per iniziativa di **Confcooperative Emilia-Romagna** nell'ambito del progetto "**COOPUp In**", in collaborazione con **Irecoop Emilia-Romagna, AICCON e Social Seed**.

Coordinamento progetto COOPUp In:  
**Letizia Piangerelli, Gianluca Mingozi.**

Autori:  
**Francesca Battistoni, Giulia Sateriale, Giulia Cassani,  
Letizia Piangerelli, Sara Rago, Paolo Venturi.**

Impaginazione e grafica a cura di **Stefano Cedrone, Luca Di Battista.**

Progetto realizzato con il contributo della **Regione Emilia- Romagna** (LR6/2006).



**COOP** **Up** **IN**

Cooperation as  
Open Innovation

<http://www.confcooperativemiliaromagna.it/>