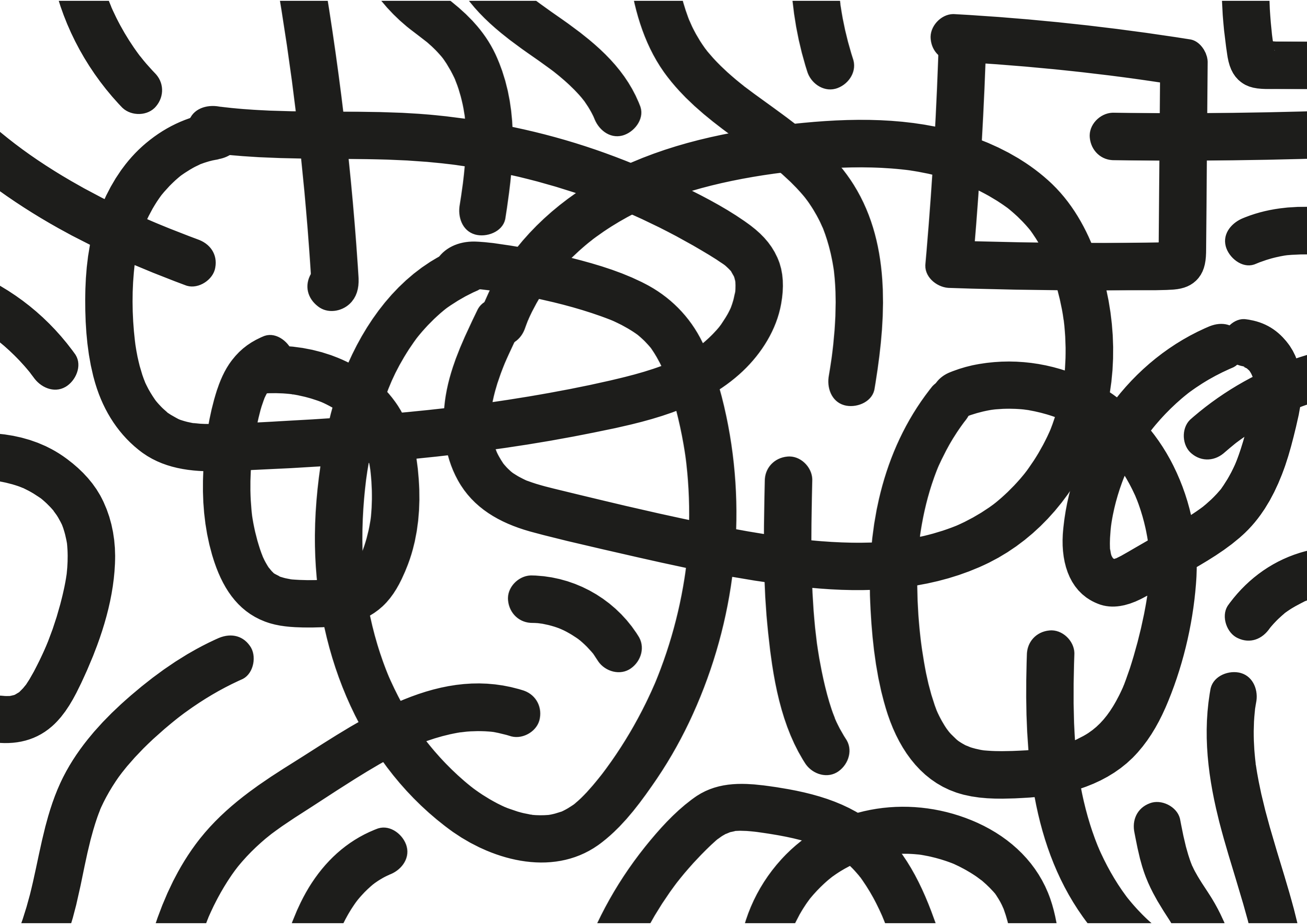


# COOP IN

# Cooperation *as* Open Innovation

Guida n°2

Creare e diffondere una cultura  
dell'innovazione aperta nel mondo cooperativo.





## *Indice*

Prefazione	7
<i>Introduzione</i>	10
Innovare per competere	12
Un affondo: innovazione sociale	16
L'Open Innovation	20
Innovazione aperta come strategia di promozione cooperativa	28
Mappatura delle nuove forme di mutualismo	29
Capacity building su Open Innovation	29
Sperimentazioni territoriali	30
Premiare l'innovazione	33
Le dimensioni dell'innovazione aperta collaborativa	34
Innovazione organizzativa: la dimensione interna dell'innovazione	34
Identikit di un Open Innovation Manager	36
Partnership per l'innovazione: la dimensione esterna dell'innovazione	41
Le traiettorie dell'innovazione: alcuni casi	43
COOPIN: Modi di interpretare l'innovazione aperta in Emilia-Romagna	46
Conclusioni: cooperazione come innovazione sociale "trasformativa"	64
Testi di riferimento	68

## Prefazione

Da quattro anni Confcooperative Emilia Romagna ha deciso di dedicare un'attenzione particolare e dei percorsi specifici ad approfondire cosa voglia dire fare innovazione nel mondo cooperativo, per mappare e sperimentare **modi nuovi di intendere la mutualità**.

***P**erché farlo? Le sfide poste da un contesto imprenditoriale e sociale sempre più incerto e complesso spingono le organizzazioni economiche e sociali ad innovare velocemente e in modo autentico, ovvero in un modo che non snaturi ma rafforzi, rinnovandoli, i valori su cui si fondano e la missione per cui sono nate. Ma quali sono i modelli a cui ispirarsi? Quali i quadri teorici e pratici di riferimento per muoversi in un contesto così radicalmente mutato da quello descritto e organizzato dai libri di management classici? Quale impatto possono avere questi nuovi approcci e visioni nel modo di fare innovazione nelle strutture organizzative e nel disegno dei confini aziendali? E cosa possono fare di nuovo o diverso gli imprenditori cooperativi, nel concreto dell'operatività quotidiana, per cogliere al meglio le opportunità che possono nascere da questi nuovi scenari?*

E' per iniziare ad esplorare alcuni possibili risposte a queste domande che abbiamo ritagliato uno spazio importante anche per la ricerca e la divulgazione, per completare le sperimentazioni pratiche con dei supporti "didattici" che speriamo possano **servire per stimolare riflessioni e orientare l'azione**.

Questa Guida rappresenta il 2° numero di una collana dedicata al tema dell'Open Innovation: **mentre nel primo numero** abbiamo introdotto il tema e fornito casi studio e strumenti pratici, la presente Guida è dedicata ad approfondire il tema della **cultura organizzativa e delle modalità di attivazione e gestione delle dinamiche collaborative** alla base di questi nuovi processi, centrale affinché l'innovazione aperta possa davvero generare valore, per andare oltre sole azioni "cosmetiche" di breve periodo.

Questo impegno va anche nella direzione di quanto raccomandato dall'Eurofund, che ha incoraggiato Governi e Associazioni di Rappresentanza a supportare maggiormente le imprese, soprattutto PMI, nella loro capacità di attirare idee esterne e costruire migliori modalità di collaborazione con le persone all'interno delle strutture, in quanto leve fondamentali per costruire non solo prodotti e servizi migliori, ma anche la propria **capacità di produrre impatto positivo** nelle comunità di riferimento.

Questo è il nostro contributo per immaginare soluzioni concrete alle sfide che ci aspettano, ma di certo da solo non basta. Confidiamo che questi stimoli servano ad avviare un percorso di lungo periodo e che sempre più imprese cooperative si aggiungano a una comunità di pratica in continua crescita.

“Quella della cooperazione è una rappresentanza di identità e valori che si nutre della relazione con la comunità. Quest'ultima si traduce in un fattore di vantaggio competitivo che permette, a imprese per loro natura inclusive, di produrre al contempo valore economico e valore sociale garantendo alle stesse comunità sia crescita economica che sviluppo umano”.

**Stefano Zamagni,**  
*Università di Bologna*

## Introduzione

Come già anticipato nel primo volume, l'innovazione aperta si offre come **metodo per innovare cooperando**, ricombinando non solo i mezzi ma anche i fini per un comune obiettivo. La differenza tra impresa cooperativa e impresa capitalistica, che pure può essere orientata ad un'azione comune, risiede proprio nell'oggetto della "comunanza": se quest'ultima riguarda solamente i mezzi, allora l'impresa avrà natura capitalistica; se, invece, riguarda anche i fini, si avrà un'impresa cooperativa. Quando poi questi fini si estendono alla comunità, includendola a differenti livelli e gradi all'interno dell'impresa, il valore aggiunto prodotto dalla cooperazione sui territori di riferimento e fra le cooperative costituisce il **differenziale cooperativo**.

**L'innovazione aperta è quindi insita nei valori della cooperazione** che vede tra i principi che la definiscono **la qualità della partecipazione dei soci** (2° principio), **la formazione e l'educazione del capitale umano** (5° principio), **la cooperazione tra cooperative** (6° principio) e **l'impegno verso la propria comunità** (7° principio). Sono elementi che differenziano profondamente una cooperativa da altre forme di impresa: le cooperative che seguono questi principi servono i propri soci in modo più efficiente e rafforzano al contempo il movimento cooperativo, investendo sul capitale umano, lavorando insieme, facilitando la scalabilità delle proprie attività e sostenendosi a vicenda per aumentare la consapevolezza, la sostenibilità e l'impatto, anche condividendo costi fissi e risorse. Essendo strettamente legate alle comunità in cui operano, il loro successo deriva dalla loro capacità di comprenderne i bisogni e di trovare soluzioni sempre nuove. Oltre ad essere una questione identitaria, questo è anche uno dei più potenti meccanismi di innovazione ed un orientamento strategico, "*mission driven*", legato alla **funzione sociale della cooperazione** (art. 45 della Costituzione).

Lo sforzo culturale consiste nel proiettarsi nel futuro e nell'immaginare un percorso che conduca ad un modello innovativo dove le cooperative diventano **piattaforme abilitanti di nuove relazio-**

**ni**, dove si ristrutturano legami forti e legami deboli incorporando la comunità non tanto in quanto *stakeholder*, ma piuttosto come portatore di risorse (spesso intangibili) e produttore di conoscenza attraverso processi collettivi.

L'obiettivo di questa seconda guida è quindi quello di fornire indicazioni utili per comprendere come la capacità di innovare sia strettamente collegata, prima che agli strumenti che si utilizzano, al tipo di cultura organizzativa coltivata dalle singole organizzazioni. I casi approfonditi sono quelli di realtà che hanno saputo tenere insieme cultura e strumenti per innovare intenzionalmente e derivano sia da un'analisi della letteratura che dagli esiti del [Premio per l'Innovazione Aperta Cooperativa](#) promosso da Confcooperative Emilia-Romagna nel secondo semestre del 2018.

“ Tutte le competenze che servono al nostro business ce le abbiamo all'interno, ma se vogliamo cose nuove l'Open Innovation è l'approccio più adeguato per arrivare veloci e a rischio ridotto, questo è stato confermato dai nostri progetti. Anche nei casi in cui non funziona resta un'esperienza di apprendimento utile. L'Open Innovation non è solo quello che arriva sul mercato ma anche quello che migliora i processi interni. Anche se non si vede in maniera diretta questo migliora ad es. la logistica, la qualità e riduce i costi di produzione.”

**Manuel Silva,**  
*former OI Project Manager Electrolux*

## Innovare per Competere

All'interno del panorama imprenditoriale, l'innovazione diviene parte integrante della **value proposition dell'impresa** e incorporata nelle strategie aziendali. Le imprese *for profit* stanno cambiando la loro modalità di produzione di beni e servizi, tenendo insieme in misura crescente la dimensione economica e quella sociale del processo di produzione di valore aggiunto e superando sempre più il concetto di competizione nella sua accezione "snaturata" per riorientarsi verso il suo significato originario.

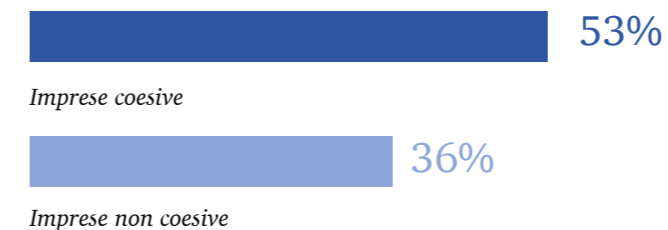
Competere significa, infatti, "andare insieme", convergere verso uno stesso obiettivo e non attuare pratiche aziendali non collaborative in cui il concorrente è meramente un soggetto terzo rispetto al proprio fine imprenditoriale. La competitività di un'impresa e il benessere della comunità circostante sono strettamente interconnessi: così come l'azienda necessita di una comunità in buona salute per poter usufruire di personale competente, di un ambiente in grado di investire ed innovare e di una domanda effettiva dei suoi prodotti, allo stesso modo la comunità ha bisogno di imprese di successo per mettere a disposizione dei suoi componenti posti di lavoro e opportunità per creare ricchezza e benessere. Le imprese sono quindi chiamate a creare (o rafforzare) il legame con il territorio e le comunità che le circondano, anche promuovendo nuove e più strette forme di collaborazione con gli altri attori del territorio in modo tale da permettere di incrementare il progresso sociale.

È il caso delle **imprese coesive**, imprese la cui attività principale non è di natura sociale, ma che mettono in campo strategie e strumenti volti a potenziare le relazioni con i propri lavoratori, nonché con i soggetti che fanno parte del loro ecosistema (altre imprese e consumatori, organizzazioni non profit, istituti di credito, scuola, Università e Istituzioni). Sono imprese legate alle comunità di appartenenza e al territorio in cui operano, che producono *valore condiviso* proprio attraverso la riconnessione con la comunità ed il territorio. Infatti, dietro alla coesione insiste lo sviluppo di un capitale sociale e relazionale alla base del *civicsness* di un territorio, i cui effetti sul

piano economico sono evidenti: le imprese coesive che nel biennio 2017/2018 hanno registrato un aumento del fatturato sono in misura relativamente maggiore rispetto a quelle non coesive (53% vs 36%, differenziale di 17 punti percentuali) (figura 1) e quelle che hanno aumentato l'occupazione sono il 50% contro il 22% delle imprese non coesive (differenziale di 22 punti percentuali) (**figura 2**).

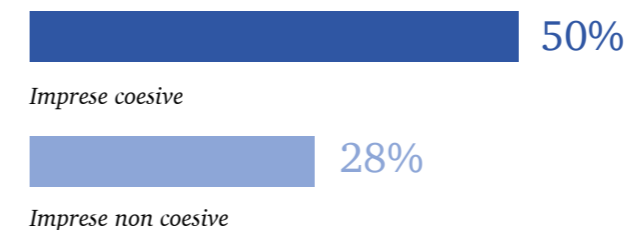
### Imprese con aumento del fatturato nel biennio 2017-2018 (%)

fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2018



### Imprese con aumento dell'occupazione nel biennio 2017-2018 (%)

fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2018



Tali risultati costituiscono le premesse che indicano come le imprese coesive siano caratterizzate da una forte volontà di non massimizzare solo il profitto ma di tramutare la competitività in benessere per la comunità: infatti, non a caso l'orientamento al social investment (value creation and shared) è più diffuso proprio tra le imprese coesive (82% contro il 65% di quelle non coesive).

Una visione imprenditoriale che abbraccia chiaramente anche la sostenibilità ambientale, dimostrata dal fatto che le imprese coesive hanno maggiore propensione ad investire in innovazioni e tecnologia green (38%) rispetto a quelle non coesive (21%) (figura 4).

### Imprese orientate al social investment\* (%)

fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2018



Imprese coesive



Imprese non coesive

### Imprese che hanno effettuato innovazioni green nel triennio 2015-2018 (%)

fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2018



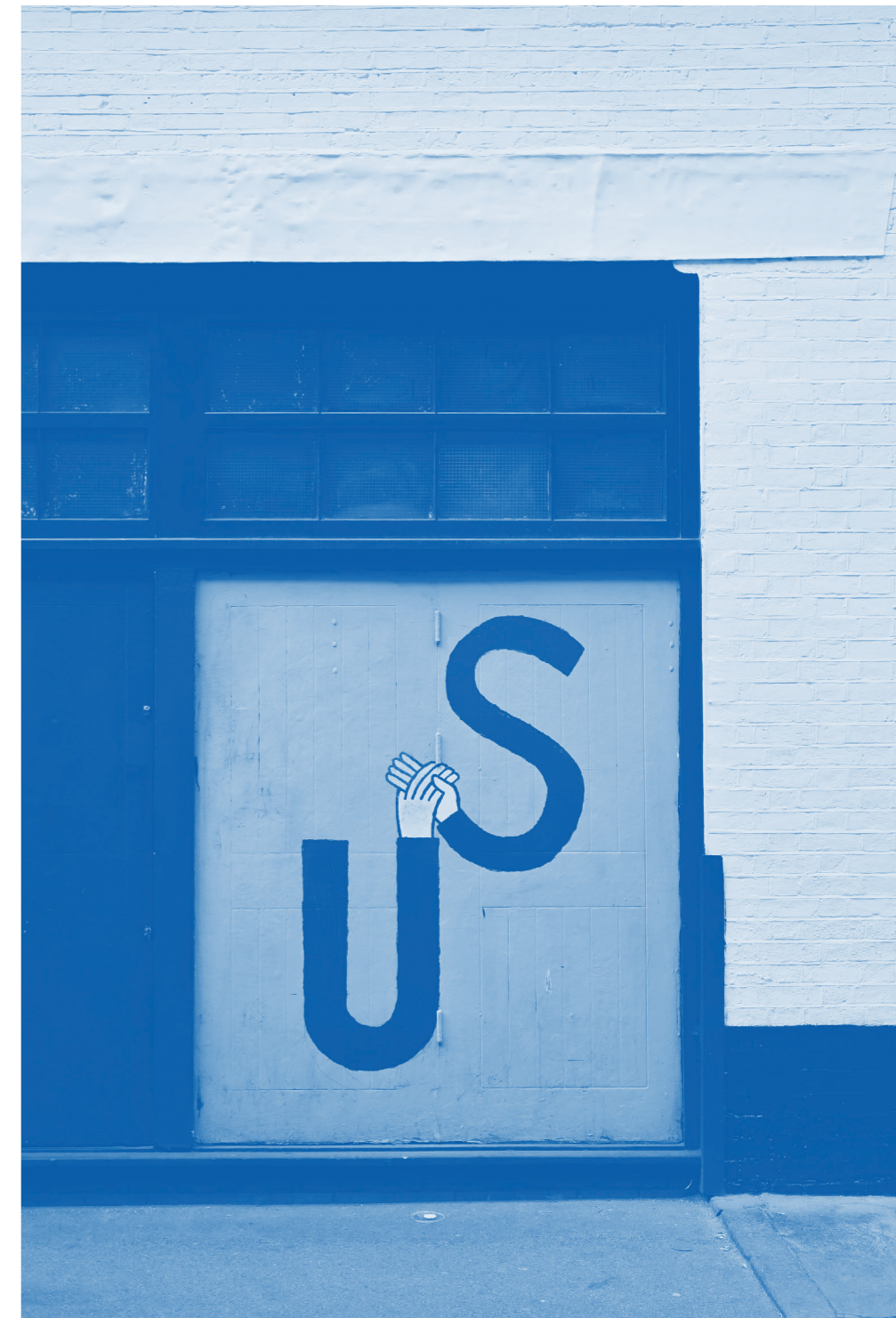
Imprese coesive



Imprese non coesive

La coesione assume un ruolo determinante non solo in ambito manifatturiero, ma anche nel mondo cooperativo, dove più che mai vale l'assunto "cooperare per competere", dettato anche dal sesto e dal settimo principio cooperativo. Si pensi ad esempio ai processi di aggregazione tra cooperative: la cooperazione tra cooperative e la centralizzazione di alcune attività può rappresentare una strategia vincente in termini di maggiore incisività e razionalizzazione/ottimizzazione nell'uso delle risorse. Secondo il recente rapporto ISTAT su struttura e performance delle cooperative italiane nel 2015 in Italia operavano 812 gruppi di impresa con al vertice una cooperativa controllante (dove sono esclusi i gruppi con controllo congiunto da parte di più cooperative e quelli con a capo una o più BCC) e comprendevano, oltre alle cooperative controllanti, oltre 2 mila imprese di cui 47 con forma giuridica cooperativa. Tali aggregazioni assumono dimensioni economiche ed occupazionali importanti con 31,3 miliardi di euro di valore aggiunto, 1,2 milioni di addetti e poco meno di 50 mila lavoratori esterni o somministrati. Rispetto ai dati delle sole cooperative, si registra un aumento del 9,3% in termini di valore aggiunto, del 6% circa rispetto ad addetti ed esterni, e

di oltre il 24% in considerazione dei lavoratori somministrati. I dati confermano quindi come la coesione, le partnership e le reti di impresa rappresentino per la cooperazione italiana una strategia di grande rilevanza per la produzione di valore aggiunto e l'aumento della competitività.





## Un affondo: innovazione sociale

Il concetto di innovazione coniato con la rivoluzione industriale con il tempo si è arricchito di nuove figure. Ai fini della presente guida ci sembra utile fare un affondo sul concetto di "innovazione sociale", in quanto aiuta significativamente a interpretare la cultura dell'innovazione aperta in modo coerente con la natura della cooperazione. Le innovazioni di processo e di prodotto, se valgono ad abbassare i costi e ad aumentare i ricavi, non modificano radicalmente la struttura produttiva come accade, invece, con la disruptive innovation che immette nel mercato prodotti qualitativamente diversi dai precedenti. L'innovazione sociale è strettamente connessa alla *disruptive innovation* perché consente a quest'ultima di esplicitare i suoi effetti, cambiando il modo in cui si lavora dentro l'organizzazione, per modificare le relazioni all'interno dell'impresa stessa.

L'innovazione sociale è generalmente intesa come la capacità di rispondere a bisogni emergenti delle persone attraverso nuove forme di collaborazione e nuovi schemi d'azione. Questo tuttavia è un fenomeno in continua evoluzione definito negli anni secondo diversi approcci e punti di vista che ne hanno orientato le politiche di supporto. Vediamo di seguito le principali definizioni:

- **Approccio "pragmatico"** > è il più riconosciuto a livello europeo, promosso da Geoff Mulgan e da Nesta. La definizione più nota proposta dall'approccio pragmatico definisce l'innovazione sociale "quelle nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che simultaneamente rispondono ai bisogni sociali e creano nuove relazioni sociali e collaborazioni". Infatti, ciò che distingue l'innovazione sociale dall'innovazione tecnologica tout court non è solamente il fine sociale (cioè la capacità di intercettare bisogni sociali insoddisfatti), ma anche la modalità di risposta a questi bisogni (cioè attraverso la creazione di nuove relazioni e collaborazioni);

- **Approccio "sistemico"** > prende origine dal Waterloo Institute for Social Innovation and Resilience (WISIR) e lega l'innovazione sociale ad un profondo cambiamento delle routine e degli assetti attraverso l'introduzione di nuovi prodotti, processi o programmi. Le innovazioni sociali implicano quindi un cambiamento sistemico, di lungo periodo e ampio impatto, per far evolvere il sistema sociale adattandolo alle richieste provenienti dall'esterno;
- **Approccio manageriale** > promosso dalla Stanford Graduate School of Business's Center for Social Innovation definisce l'innovazione sociale come una nuova soluzione ad un problema sociale che si distingue dalle soluzioni esistenti perché più efficace, più sostenibile o più equa e grazie alla quale il valore creato ricade sulla società nel suo complesso più che sui singoli individui. Mentre, infatti, il concetto di valore economico fa riferimento principalmente ai meccanismi della massimizzazione del profitto per il soggetto privato in un'ottica di concorrenza di mercato, quello di valore sociale riguarda la creazione di benefici per la società nel suo insieme.
- **Approccio "critico"** > concepisce l'innovazione sociale come un processo di "empowerment e di mobilitazione politica" volto a trasformare dal basso il funzionamento del sistema sociale, sia in termini di partecipazione degli stakeholder, che in termini di distribuzione delle risorse materiali e immateriali. Questa trasformazione delle relazioni sociali non può che avvenire a livello locale, proprio dove la creazione di gruppi, di comunità, di forum partecipativi e di canali di comunicazione si ripercuote immediatamente sulla vita delle persone. Da qui nasce anche il concetto di innovazione sociale trasformativa: un cambiamento la cui natura e i cui risultati hanno anche un valore sociale, nel doppio significato di soluzione a problemi sociali e di (ri)generazione dei beni comuni fisici e sociali. Un cambiamento radicale che ridefinisce le relazioni tra gli attori - compresi anche i rapporti di potere che le caratterizzano - poiché si basa sulla collaborazione e rigenera i beni comuni. L'innovazione sociale in questo senso trasforma l'esistente mettendo in atto dei passi verso la sostenibilità.

Tenuto conto di quanto descritto dai vari approcci diventa evidente come l'**innovazione cooperativa sia sociale per natura** (poiché rilancia la funzione sociale della cooperazione stessa), e allo stesso tempo **trasformativa**, in quanto produce trasformazioni sociali, in relazione ai seguenti elementi e coerentemente con i principi che la definiscono:

- 1. Capitale umano**, in termini di educazione e formazione dei soci (quinto principio cooperativo), valorizzazione del loro apporto, non solo in termini di lavoro, ma anche di conoscenza all'interno dell'organizzazione, rinnovando continuamente le loro motivazioni intrinseche;
- 2. Qualità della partecipazione**, poiché la democrazia nel modello cooperativo è metodo per prendere decisioni (secondo principio cooperativo);
- 3. Capitale connettivo**, ossia la cooperazione tra cooperative (sesto principio cooperativo);
- 4. Capitale territoriale e sociale**, poiché sono strettamente legate alle comunità in cui operano (settimo principio cooperativo) e all'ecosistema di attori economici e sociali del territorio.

Infine, una riflessione conclusiva, alla luce di quanto esposto finora.

Il mercato è sempre stato pensato come un'istituzione le cui regole dovessero essere stabilite da un processo democratico – deliberativo, da istituzioni democratiche. Tuttavia, negli ultimi 30 anni (anche grazie al mainstream economico distillato in gran parte delle Università), si è imposta la convinzione che il bisogno di efficienza del mercato fosse incompatibile con i tempi della democrazia, dando quindi al mercato stesso il compito di definire le proprie regole in nome dell'efficienza.

Oggi diventa evidente che abbiamo bisogno di **ricongiungere mercato e democrazia** per scongiurare il duplice pericolo dell'individualismo e della tecnocrazia statalista. Si ha individualismo quando ogni membro della società vuol essere il tutto; si ha centralismo quando a voler essere il tutto è la dimensione collettiva. Nel primo caso si esalta a tal punto la diversità da far morire l'unità del consorzio umano; nel secondo, per affermare l'uniformità si sacrifica la diversità. L'innovazione sociale cooperativa può essere in grado di guidare il processo di ricomposizione di questi poli opposti, in quanto **innova generando nuove forme di democrazia**, guidando il processo di riconciliazione tra il mercato e la democrazia.

## Digital Social Innovation

La Digital Social Innovation è un fenomeno che sta attraversando in modo importante l'imprenditorialità sociale ed è destinato a cambiare forma e natura di molti interventi. La tecnologia sta avendo un ruolo significativo nel trasformare l'imprenditorialità sociale in termini di strumenti e modelli di business e organizzativi.

La tecnologia dilata infatti la platea, rende obsoleti i meccanismi gerarchici e burocratici e, abbassando i costi, abbatte le barriere d'ingresso al mercato di nuovi soggetti, oltre ad abilitare **nuovi modelli di intervento, nuove soluzioni a bisogni sociali**.

Anche se spesso il dibattito

sulla tecnologia è alimentato anche da forti timori sui rischi legati all'alienazione degli individui, "gli innovatori del digitale sociale" sono imprenditori, gruppi, servizi e organizzazioni che realizzano innovazioni sociali mediante strumenti tecnologici ed elaborano soluzioni digitali per sfide sociali.

La **Digital Social Innovation** è quindi un tipo di innovazione sociale e collaborativa nella quale **innovatori, utenti e comunità collaborano utilizzando tecnologie digitali per co-creare conoscenza e soluzioni adeguate per una vasta gamma di esigenze sociali** e su una scala che era inimmaginabile prima della nascita di Internet.

Ecco alcuni esempi concreti di digital social innovation in Emilia-Romagna:

Mygrants - App che offre a tutti gli immigrati informazioni per aumentare la consapevolezza, coinvolgere e formare per favorire l'emersione del talento inesperto - [www.mygrants.it](http://www.mygrants.it)

Anastasis - Cooperativa che offre software, formazione e servizi per gli studenti con DSA e altri Bisogni Educativi Speciali e per chi lavora con loro ogni giorno a casa, a scuola, in studio - [www.anastasis.it](http://www.anastasis.it)

U-WATCH - Progettazione di soluzioni biomedicali rivolte alle case di cura e all'assistenza domiciliare, per un servizio di monitoraggio personalizzato da remoto per il benessere e la salute della persona - [www.u-watch.org](http://www.u-watch.org)

# L'Open Innovation

Come visto nella prima edizione della Guida all'innovazione aperta cooperativa, il paradigma dell'open innovation esplora i vantaggi di uno scambio aperto di competenze tra l'organizzazione e il proprio ecosistema di riferimento, all'interno di un'azione combinata tra i soggetti partecipanti. Per creare valore e competere meglio, le imprese non possono affidarsi solo a idee e risorse interne, ma devono ricorrere anche a strumenti e competenze che arrivano dall'esterno.

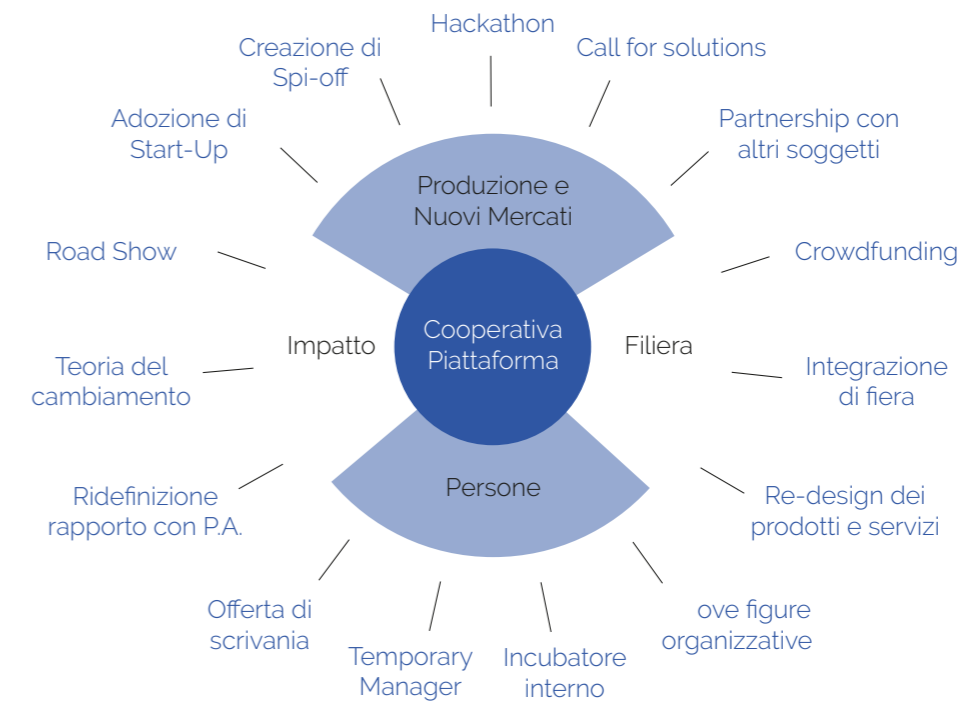
La competitività è strettamente legata a 4 dimensioni, ognuna delle quali prevede un paniere di strumenti che supportano l'impresa nel percorso di innovazione (figura 1):

**Produzione e nuovi mercati**, ossia individuare nuove aree di mercato o innovare i propri servizi per dare soluzioni più puntuali ed efficienti agli utenti;

**Filiera**, quindi ridefinire i processi di produzione del valore e il dialogo con i diversi attori della propria filiera;

**Persone**, perché la valorizzazione delle persone e delle relazioni che l'organizzazione possiede e il miglioramento delle competenze sono elementi strettamente connessi alla competitività;

**Impatto**, per misurare e raccontare alla comunità il valore aggiunto generato dalle attività di un'organizzazione.



Tra gli strumenti, diventa fondamentale l'uso della tecnologia, per abilitare l'innovazione e potenziare la capacità di un'organizzazione di rigenerare servizi e modelli organizzativi. Mentre fino a 10 anni fa l'uso della tecnologia era inteso unicamente come driver per "far risparmiare" risorse da reinvestire poi nella gestione corrente, si riportano di seguito alcuni esempi concreti di come la trasformazione digitale **può diventare una leva strategica per generare capitale sociale** partendo da quella moltitudine di legami deboli e dalla domanda di partecipazione troppo spesso sopita da conversazioni strumentali o autoreferenziali.

## **Doc Servizi**

La rete **Doc Servizi** è una cooperativa di lavoratori professionisti nell'ambito dello spettacolo, della cultura e della creatività con lo scopo di permettere ai soci di usufruire dei vantaggi della flessibilità che caratterizzano questi settori ed ambiti lavorativi uniti alle tutele ed ai diritti dei lavoratori dipendenti. Con circa 7000 soci, tra subordinati e liberi professionisti è organizzata sul modello della piattaforma cooperativa, incentivando le collaborazioni peer-to-peer per mettere in relazione i soci tra di loro come primi attivatori e co-produttori di competenze, servizi e relazioni. La piattaforma raggruppa 7 società, unite con un contratto di rete.

### **Aspetti da segnalare**

- messa in rete di competenze multidisciplinari per ridurre la fragilità economica legata alle professioni creative mantenendone indipendenza;
- generazione di uno spazio fertile per innovare e far nascere nuove idee imprenditoriali dall'incontro delle competenze esistenti nella piattaforma (per certi versi funziona anche da incubatore di idee);
- trasversalità degli ambiti coperti, pur nell'universo delle professioni creative, fa sì che si generino costantemente opportunità di R&S collettiva in grado di attivare nuove opportunità e ingresso in nuovi mercati.

### **Per approfondire**

<https://www.docservizi.it>

## **Loomio**

Cooperativa Neo Zelandese produttrice dell'omonimo software open source, nato dall'esigenza di un processo decisionale rapido, inclusivo ed efficace senza riunioni fisiche.

Il software ha l'obiettivo di abilitare processi decisionali collaborativi e democratici che permettano la partecipazione alle decisioni facile per chiunque. A questo si unisce un modello organizzativo volto a distribuire la leadership affinché sia basata sul merito (e quindi variabile a seconda dei progetti), dove non esistono livelli gerarchici, le responsabilità sono distribuite in forma variabile nei team di progetto e le decisioni strategiche vengono prese insieme attraverso modalità decisionali partecipative. Le figure di leadership continuano ad esistere ma il potere è visibile in modo trasparente e dipende dalle competenze e dal valore reale prodotto dalle persone, che per sua natura cambia nel tempo.

### **Per approfondire**

- Modello organizzativo: è disponibile in formato opensource per chiunque voglia trarre ispirazione o consultarlo, a questo link: <https://loomio.coop>
- Software per il decision making collaborativo: <https://www.loomio.org>

## **Foxwin**

Piattaforma che supporta le organizzazioni nel migliorare continuamente, tramite le idee dei propri lavoratori. Un vero e proprio social network delle idee per il miglioramento aziendale, dove i lavoratori accedono con le loro credenziali e condividono idee innovative in forma anonima su come migliorare la propria azienda. Le varie proposte vengono votate e se raggiungono una certa approvazione diventano visibili a tutta l'azienda, per decidere quali trasformare in progetti concreti.

Foxwin è nata per dare visibilità alle idee di tutte quelle persone che nelle organizzazioni, spesso a causa della rigidità della struttura, raramente hanno la possibilità di contribuire alle scelte strategiche mentre per il lavoro che svolgono sono quotidianamente a contatto con gli aspetti operativi e i clienti e quindi depositari di informazioni preziose per suggerire come migliorare.

### **Per approfondire**

<https://www.foxwin.eu>

video: <https://youtu.be/aBCPutfiwLY>

L'open innovation 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. In particolare, nel mondo cooperativo l'innovazione aperta è importante per innescare processi in grado di:

**1. Accelerare la dimensione trasformativa.** Per cogliere il positivo dei mutamenti, occorre un'innovazione di rottura che sia capace di mantenere l'identità, mettersi quindi nella condizione di pensare ciò che ritenevamo impensabile attraverso la combinazione tra soggetti e risorse differenti.

**2. Valorizzare l'esistente.** L'innovazione sociale è sempre path e contex dependent. L'innovazione nasce dall'interazione tra il reale e il possibile, nel "possibile adiacente": lo spazio di possibilità inesplorato che comprende sia concetti facilmente immaginabili che elementi del tutto inaspettati e difficili da immaginare. Valorizzare l'esistente è indispensabile, dove l'esistente non sono solo i bisogni, ma soprattutto la pluralità di risorse.

**3. Generare luoghi di comunità.** Le idee migliori sono spesso dormienti, piccole intuizioni incomplete che hanno bisogno di collidere con altre intuizioni, in un ambiente definito.

Un'organizzazione può diventare una vera e propria **piattaforma cooperativa** quando è in grado di attivare comunità di riferimento, anche esterne, e creare le condizioni affinché persone con interessi e valori condivisi collaborino per il raggiungimento di comuni obiettivi. In tal senso, il campo da gioco per la cooperazione paradossalmente non si restringe perché popolato da soggetti nuovi, ma si allarga, aumentando le configurazioni possibili di alleanze per risolvere nuove sfide sociali. Occorre connettersi e catalizzare l'innovazione che "accade" al di fuori dell'impresa, attraverso strategie e strumenti di ingaggio della conoscenza diffusa.

---

### **Insieme**

Insieme è una cooperativa di utenza in forma di Società Benefit nata a Modena nel maggio del 2010 al fine di ottenere benefici per i propri soci attraverso la contrattazione collettiva, specialmente in ambito assicurativo ed energetico. La struttura è di proprietà degli associati e gli utenti vengono direttamente coinvolti nei tavoli tecnici per la condivisione dei termini sui quali le compagnie assicurative dovranno fare un'offerta.

In ottica di strategia eco-sistemica la cooperativa ha aderito all'Associazione SB Friend, una rete di imprese qualificate la cui missione è quella di rafforzare il movimento delle Società Benefit e B Corp Certified e di diffonderne i valori, nonché per dare modo alle imprese virtuose, ma non ancora in grado di trasformare il proprio Statuto, di entrare a far parte di una filiera qualificata. Inoltre, Insieme ha lanciato con Confcooperative Modena Coop4welfare, una rete di cooperative, Società Benefit, B Corp e SB Friend volta a creare un ecosistema di servizi di welfare a disposizione dei dipendenti delle imprese aderenti.

### **Per approfondire**

<https://www.cooperativainsieme.eu/>

<https://www.sbfriend.org/>

### **Innovation Bites / Reale Mutua**

Evento informale realizzato in pausa pranzo per diffondere una cultura dell'innovazione all'interno dell'azienda. L'evento permette, in un'azienda grande e molto strutturata come Reale Mutua, di portare storie ed esperienze in grado di ispirare i dipendenti, per tenerli aggiornati sui risultati tecnologici più recenti e per spingere l'emersione di nuove idee per migliorare i servizi e i processi interni. Le caratteristiche chiave:

- un formato veloce e compatto (20 minuti di conversazione);
- una location ispirante;
- essere aperti a TUTTI i dipendenti;
- una configurazione stand-up;
- spazio per l'interazione;
- storie di ispirazione e grandi oratori
- uno streaming live, che permette alle persone provenienti da altre sedi possano seguirlo;
- uno strumento web per porre domande e gestire il sondaggio online per facilitare l'interazione e stimolare l'interesse prima e durante l'evento.

Per sostenere nel tempo la cultura dell'innovazione, Reale Mutua ha recentemente creato Reale Lab 1828, un laboratorio per iniziative innovative da integrare a livello strategico e operativo: non un rinnovamento del classico dipartimento r&d, ma un vero e proprio incubatore interno affidato a professionalità specializzate nei processi di innovazione.

#### **Per approfondire**

"innovation bites explained" | <https://realelab1828.com/>

### **Metodologia WOL ( "Lavorare ad alta voce" )**

ideata da **John Stepper**

Quasi tutte le organizzazioni sono alla ricerca di modi per essere più agili e stimolare la proattività delle persone. Tuttavia, i programmi di gestione del cambiamento e i programmi di trasformazione digitale in genere mancano il pezzo più importante: cambiare le abitudini quotidiane.

Attraverso un percorso strutturato in 12 "passi", i partecipanti di WOL imparano a rendere visibile il proprio lavoro, offrendo contributi di valore all'esterno, espandendo il proprio network e scoprendo così nuove opportunità. Quando "lavori a voce alta" sei più efficace perché hai accesso a più persone, conoscenze e opportunità che possono aiutarti. Ti senti anche meglio, perché la tua rete più ampia di relazioni significative ti dà un maggiore senso di controllo, competenza e connessione. Tutto ciò porta a maggiore motivazione per gli individui e a maggiore agilità, innovazione e capacità di collaborazione l'organizzazione. Il Comune di Bologna, per primo in Italia, ha sperimentato il metodo WOL nel 2018 coinvolgendo 30 dipendenti appartenenti a funzioni e aree diverse. Il percorso ha contribuito ad aumentare l'efficacia del lavoro delle persone, a migliorare il funzionamento dell'organizzazione e ad offrire un servizio di valore alla collettività.

#### **Per approfondire**

<https://workingoutloud.com>

Il metodo è a disposizione in formato open source, la guida in italiano che accompagna passo passo lungo tutto il processo è scaricabile gratuitamente a questo link: <https://workingoutloud.com/wol-italian>

## Innovazione aperta come strategia di promozione cooperativa

Il percorso avviato dal 2015 da Confcooperative Emilia-Romagna può essere letto come esempio di come l'innovazione aperta possa essere anche strategia di promozione cooperativa. Un percorso di accompagnamento all'innovazione regionale dapprima indagando i luoghi dove la cooperazione - anche non in forma cooperativa - si proponeva e si diffondeva (Co?Tour) e iniziando a seminare la cultura dell'innovazione attraverso azioni di *capacity building*; testandola poi in questi luoghi, abilitando delle sperimentazioni concrete (CoopUp IN). Nel 2018 questo percorso ha raggiunto il suo apice nella promozione del premio COOPIN, con l'obiettivo di raccogliere i frutti del lavoro di *capacity building* e di valorizzare quelle organizzazioni che si sono mosse verso il cambio di approccio proposto.

Mappatura delle nuove forme di mutualismo

Analisi e potenzialità di Open Innovation per la cooperazione

*Capacity building* su Open Innovation

Workshop formativi

Sperimentazioni territoriali

Guida all'Open Innovation per imprese cooperative

## 1/ Mappatura delle nuove forme di mutualismo

L'analisi di esperienze di cooperazione innovativa (es. cooperative di comunità, cooperative sportive, ibridi organizzativi, ecc.) ha fatto emergere realtà imprenditoriali e associative che adottano temi/strumenti/approcci tipici della mutualità riletta alla luce dei bisogni del territorio, delle nuove dinamiche sociali, mettendo in evidenza le possibili "contaminazioni" e quindi le opportunità di crescita e di sviluppo, nonché i soggetti e i luoghi in grado di generarli.

Stiamo assistendo ad **un'evoluzione del concetto di mutualismo**: da un vantaggio legato alla "fornitura di beni o servizi od occasioni di lavoro ai membri dell'organizzazione a condizioni più vantaggiose di quelle che potrebbero ottenere sul mercato", ad un mutualismo dei mezzi, dove il vantaggio è incorporato nella relazione, nella dimensione collaborativa e comunitaria volta a socializzare i bisogni e a condividere soluzioni comuni. La condivisione è l'esito di una crescente vulnerabilità dove la dimensione discriminante è la dimensione relazionale, legami deboli capaci di generare risposte collettive.

Premio all'Innovazione Aperta Cooperativa

Guida conclusiva

## 2 / Capacity Building su Open Innovation

L'esistenza di luoghi - non solo virtuali - dove avviene in maniera sistematica e non casuale la costruzione di relazioni utili, ha assunto un ruolo fondamentale per promuovere la cultura dell'Open Innovation e generare sperimentazioni concrete. Le azioni di *capacity building* avevano l'obiettivo di valorizzare i luoghi di innovazione

cooperativa e formare gli animatori affinché fossero in grado di intercettare, stimolare e promuovere metodi di innovazione aperta tra le cooperative. Nel percorso di Confcooperative Emilia-Romagna sono stati protagonisti delle azioni di *capacity building* gli spazi CoopUp, 7 in tutta la regione, nodi del sistema associativo che fungono da facilitatori e diffusori di pratiche e che per questo hanno permesso di ampliare l'impatto delle azioni di formazione e sensibilizzazione. Uno strumento chiave per diffondere cultura e agevolare una prima conoscenza del tema dell'innovazione aperta è stata la **Guida all'Open Innovation per imprese cooperative**.

### 3 / Sperimentazioni territoriali

Le sperimentazioni territoriali hanno un duplice obiettivo. Da un lato mettere in 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. Dall'altro lato, hanno permesso di mettere a punto un kit metodologico utile per i CO-OPUp per fare proprio questo strumento, che in prospettiva può diventare uno dei possibili servizi di accompagnamento avanzato all'innovazione per le imprese cooperative.

#### **Social Hackathon**

##### Cos'è

La prima maratona di solution making collettivo svolta a Piacenza, realizzata il 2 dicembre 2017 dalle 9.00 alle 23.00

##### Promotori

L'evento nasce da un'idea di Confcooperative Piacenza come opportunità di promozione della cultura dell'open Innovation all'interno del mondo cooperativo ed è sta-

to promosso da ConfCooperative Piacenza, CoopUp e Coopworking insieme alle cooperative sociali Unicoop, Casa Morgana, "Eureka", Sfinge, Auroradomus e Centro Educativo Oasi.

##### La sfida

"Come la tecnologia può essere utile per migliorare la relazione tra famiglie, servizi cooperativi e comunità locale?", declinata in sotto-sfide specifiche: Monitoraggio di utenti non autosufficienti; Metodi innovativi ed efficaci per la ricerca di personale; Marketplace dei servizi cooperativi; Fiducia e valorizzazione rapporti scuola-famiglia; Abbattimento delle barriere comunicative dovute alle disabilità.

##### Lo strumento utilizzato

Hackathon: maratona di idee che diventano prototipi grazie alla collaborazione tra diverse figure. I prototipi sono modelli che *simulano* in parte o per intero un nuovo servizio o un nuovo dispositivo e servono a descrivere parte o l'intero funzionamento di un'idea e i suoi requisiti, al fine di poterlo testare con i potenziali beneficiari. Per maggiori informazioni su cos'è un hacka-



thon si rimanda alla Prima Guida all'Open Innovation Cooperativa e per esempi di hackathon realizzati in Italia: [www.hackathonitalia.com/](http://www.hackathonitalia.com/)

#### Partecipanti

Hanno partecipato 66 persone tra Sviluppatori, Designer (UX - UI), Comunicatori, Studenti universitari (economia, ingegneria, psicologia, comunicazione, architettura) di diverse regioni italiane.

#### Valore generato

L'hackathon ha generato 6 team con 6 prototipi tutti considerati potenzialmente interessanti per una fase di sviluppo. Al di là delle idee premiate, l'evento ha di fatto prodotto dei risultati di tipo qualitativo, riassumibili in: apprendimento su dinamiche di innovazione, qualità e quantità della partecipazione, impatto reputazionale e risonanza extra territoriale dell'iniziativa e dei promotori, qualità delle idee emerse, rete di contatti esterni attivata, crescita di consapevolezza dei promotori circa il potenziale che le modalità di lavoro utilizzate può avere in termini di allenamento di visioni nuove e cultura dell'innovazione

anche all'interno delle rispettive organizzazioni di appartenenza, tanto che alcuni dei promotori hanno ipotizzato di mutuare la filosofia dell'hackathon anche per sfide interne di attivazione dell'intelligenza collettiva di collaboratori e soci.

#### Per approfondire

<http://www.confcooperativepiacenza.it/social-hackathon/>

## **4 / Premiare l'Innovazione**

Dopo aver seminato e contaminato occorre far emergere, valorizzare e diffondere le iniziative di quelle organizzazioni (cooperative, imprese sociali, associazioni, Bcorp) che hanno raccolto la sfida dell'Open Innovation e che hanno saputo innovare prodotti, servizi e metodi facendo leva su una rivisitazione dei principi e valori cooperativi e mutualistici. Lo strumento scelto da Confcooperative Emilia-Romagna per raggiungere questo obiettivo è un premio - COOPIN - i cui risultati saranno illustrati più avanti in questa guida. Il premio ha consentito, da un lato, di valorizzare le iniziative di open innovation di natura cooperativa realizzate nella Regione Emilia-Romagna, contribuendo ad incrementarne la visibilità e la reputazione delle organizzazioni promotrici, dall'altro lato di attivare meccanismi virtuosi di diffusione delle buone prassi in grado di stimolare ulteriore innovazione e creazione di nuove progettualità sul territorio.

“Il lavoro è un processo trasformativo della persona: il luogo di lavoro non è semplicemente il luogo in cui certi input vengono trasformati - secondo certe regole - in output; ma è anche il luogo in cui si forma (o si trasforma) il carattere del lavoratore.”

Alfred Marshall, 1889

## Le dimensioni dell'innovazione aperta collaborativa

La funzione sociale della cooperazione attraverso l'innovazione aperta trova un nuovo canale. L'innovazione sociale non è solo quella che si costruisce dentro uno scambio mutualistico ma è quella che comincia ad abilitare relazioni con soggetti diversi e che, soprattutto, è in grado di rigenerare il coinvolgimento della propria base associativa. Incorporare la comunità vuol dire:

- **ri-leggere il principio della mutualità:** scoprirne nuove forme, saperle riconoscere e intercettarle;
- **ri-scrivere il concetto di partecipazione alla cooperativa;**
- **ri-generare la forma organizzativa** e renderla un connettore territoriale, ossia un dispositivo che serve a collegare diversi circuiti, quello economico e sociale, quello imprenditoriale e quello assistenziale, quello pubblico e privato.

Abbiamo letto l'Innovazione aperta su due dimensioni: una dimensione interna ed una esterna. Perché se una cooperativa non comincia ad attivare meccanismi collaborativi, di engagement e coinvolgimento della propria base associativa, difficilmente sarà capace di aprirsi al territorio.

### 1 / Innovazione organizzativa: la dimensione interna dell'innovazione

L'innovazione aperta è un processo che conduce l'organizzazione a valorizzare le persone, le conoscenze e competenze di ognuno. A prescindere dal posto che occupa nella gerarchia aziendale, ogni lavoratore può essere portatore di conoscenza preziosa per il progresso dell'impresa. Infatti, una delle sfide più importanti soprattutto per le imprese sociali è quella di promuovere innovazione raccogliendo la conoscenza tacita di chi lavora dentro l'impresa attraverso una visione imprenditoriale aperta, cioè capace di generare nuove economie di scopo attraverso processi di condivisione e co-produzione.

La dimensione organizzativa assume perciò una rilevanza non solo come mezzo per raggiungere i fini (economici, sociali, politici), ma come **strumento per costruire l'identità**: il modello organizzativo, infatti, non è neutro rispetto all'identità dell'impresa.

In questo senso, **l'attività lavorativa diventa opera**, poiché riesce a far emergere la motivazione intrinseca della persona che la compie, non solo quella estrinseca connessa alla remunerazione. Si rende quindi necessaria un'innovazione organizzativa all'interno delle imprese, anche cooperative.

La perdita del senso di comunità all'interno delle imprese e da parte delle imprese nei confronti del territorio in cui operano è uno degli elementi che ha maggiormente contribuito alla crisi economica globale. Soltanto all'interno di un sistema sociale – una comunità, appunto – l'individualità di ciascuno può svilupparsi in maniera piena ed efficace contribuendo ad una causa significativa e condividendo uno scopo appassionante fondato su valori comuni. Le aziende *for profit* si stanno quindi muovendo da un modello di *leadership* ad uno di *communityship*, ossia verso un modello organizzativo più inclusivo e diffuso volto a costruire un clima di fiducia, impegno e collaborazione interna che coinvolga tutti i livelli; una cultura organizzativa che trasformi l'idea dell'impresa come insieme di risorse umane ad una concezione dell'impresa come comunità.

Nella cooperazione occorre più che mai assumere **modelli organizzativi basata sulla conversazione, sulla qualità del lavoro e sulla condivisione**, non per produrre economie di scala (efficienza), ma per generare soluzioni ad alto valore aggiunto, anche in termini di competitività. Per promuovere azioni di open innovation che producano non solo risultati ma anche senso ed evoluzione nei modi di fare impresa e innovare nel tempo, i fattori discriminanti nella definizione di un organigramma risiedono soprattutto nella promozione di conoscenza fra pari e nella velocità e nell'efficacia (impatto) delle decisioni.

Riflessioni di questo tipo in alcuni casi hanno dato luogo anche all'introduzione di **nuove funzioni organizzative** come ad esempio l'**open innovation manager**, con l'obiettivo di dare la spinta iniziale ad una cultura più diffusa capace di intercettare sistematicamente, al di là di ruoli e funzioni, l'innovazione dentro e fuori dai confini aziendali.

## Identikit di un Open Innovation Manager

L'open innovation manager è una figura non sempre codificata all'interno degli organigrammi aziendali che ha la missione di agire da interfaccia tra l'azienda e l'ecosistema dell'innovazione (dai centri di ricerca, alle startup, al singolo inventore). Tra i suoi compiti: conoscere le frontiere dell'innovazione (tecnologica ma non solo); conoscere molto bene la propria organizzazione e i suoi bisogni di innovazione; allargare il network aziendale creando relazioni con fornitori innovativi; intercettare nuove idee e costruire i presupposti affinché le più promettenti possano essere sviluppati per diventare nuovi prodotti, servizi, spin-off o innovazioni organizzative; trovare soluzioni adatte ai bisogni e facilitare il processo di entrata in azienda, per poi lasciarlo guidare alla funzione di riferimento; stimolare la diffusione di una cultura dell'innovazione e dell'agilità organizzativa nella realtà

in cui opera.

### Competenze chiave

Resilienza; tenacia; curiosità; proattività; imprenditorialità; senso critico e competenze comunicative; capacità di interagire con attori esterni molto diversi; esperienza diretta nel creare e gestire reti di lavoro; saper individuare, convincere e coinvolgere costantemente sponsor e stakeholder; conoscenza del proprio business; conoscenza dei trend; conoscenza delle tecnologie; un'ottima propensione all'ascolto; una spiccata sensibilità ad immaginare "cose" anche improbabili.

### Interlocutori chiave

I colleghi di altre funzioni chiave aziendali, in modo trasversale e tutti gli innovatori esterni (es. startup, acceleratori, venture capital, inventori, altre aziende).

### Che strumenti utilizza

(esempi non esaustivi)

Piattaforme web per la gestione di idee e soluzioni interne; workshop e sessioni cre-

ative; call for ideas periodiche che cercano progetti in linea con i bisogni di innovazione aziendali; relazioni più o meno formalizzate con spazi come acceleratori e co-working; partner esterni che fanno da broker specializzati e aiutano a toccare ecosistemi lontani dal core business aziendale (es. per area geografica o settore); Corporate Accelerator; Hackathon; design di un processo interno chiaro per la gestione dell'innovazione (quando manca); programmi di formazione interni per open innovation ambassadors tra quei collaboratori che sono in grado in particolare di fare scouting nelle loro aree di competenza senza bisogno di supporto specifico da funzioni dedicate; piattaforma interna di rilevazione idee.

#### Prospettive per l'Open Innovation Manager

Questa figura incarna una cultura aziendale che è indispensabile per generare innovazione all'interno delle organizzazioni. Tuttavia, più che una funzione ad hoc nell'organigramma, quello che emerge dalle interviste è la consapevolezza che il vero

cambiamento arriverà quando la mentalità Open Innovation arriverà a permeare tutta l'organizzazione. Più che un ruolo è una mentalità, di cui tutte le organizzazioni, profit e non profit, avranno bisogno per continuare a prosperare in un mondo complesso e interconnesso. Una mentalità in grado di accompagnare la trasformazione delle organizzazioni da sistemi chiusi a piattaforme aperte che abitano e dialogano in modo attivo con il proprio ecosistema.

#### Suggerimenti

- Costruite casi di successo: se decidete di cogliere la sfida dell'Open Innovation, questa è l'unica metrica a prova di “inno-scettici”;
- Immagina-pianifica-crea-prova-itera e ricomincia;
- Giocate a scacchi, guardatevi attorno e immaginate un altro presente;
- Pensate in ottica di business development, anticipate i bisogni del mercato;
- Siate coraggiosi;
- Partite in piccolo, sperimentando in un

ambito o business unit specifica. Imparate da tante sperimentazioni diverse e trovate le vostre linee guida nel tempo. Nell'innovazione non esistono ricette e modelli uguali per tutti.

Le competenze richieste sono un ibrido di business, comunicazione, sviluppo prodotto, facilitazione di network e per questo molto difficili da trovare in una sola figura. Investite nella cultura dell'organizzazione non nello strutturare ruoli in organigramma. Una persona, anche in posizioni elevate, da sola non basta.

*L'identikit dell'Open Innovation Manager è tratto dall'intervista a 12 persone che ricoprono da tempo questo ruolo (anche se con titoli e forme diverse) in diverse organizzazioni e settori (da multinazionali a startup e imprese sociali).*

## 2 / Partnership per l'innovazione: la dimensione esterna dell'innovazione

Far parte di un ecosistema ben funzionante diventa essenziale per far funzionare l'open innovation: la capacità di un'organizzazione di saper conversare con l'esterno, quindi di attivare luoghi e comunità, reti e connessioni, ma anche avvicinare start-up. In questo ecosistema le parti interessate hanno la possibilità, la fiducia e i mezzi per incontrarsi e collaborare lungo le catene di valore specifiche del settore, al fine di co-creare soluzioni alle sfide socio economiche e commerciali ritenute come mutualmente rilevanti. Pertanto è necessario costruire le condizioni ambientali capaci di produrre un risultato che è impensabile poter generare in una logica di isolamento o di mera partnership.

L'ecosistema diventa, insieme alle motivazioni intrinseche, lievito per dar valore aggiunto a beni e servizi di utilità generale: un ecosistema non statico e rigido, ma flessibile e resiliente, cioè capace di evolvere e modificarsi in funzione del valore atteso da chi fruisce e sempre più spesso paga, ossia il beneficiario/consumatore. Assumere una **visione sistemica** vuol dire quindi creare connessioni stabili capaci di ingaggiare in maniera permanente l'impresa in una relazione in cui il valore viene co-creato sia con chi è dentro che con chi è fuori dal proprio perimetro, perimetro che in alcuni casi perde senso e contorni fissi.

Le cooperative abbracciando questo approccio si trasformano quindi in **piattaforme territoriali**: non solo soci, ma soggetti diversi che cooperano insieme producendo valore. Come visto nel caso delle imprese coesive, la coesione è un nuovo modello di distretto, capace di garantire una maggiore competitività, in quanto il territorio, i luoghi, permettono di generare un valore non delocalizzabile. Per abilitare la co-creazione servono luoghi di incontro, laboratori dove costruire non solo beni e servizi ma anche fiducia, biodiversità sufficiente a garantire continua fluidità, creatività e rigenerazione. I luoghi dell'innovazione di fatto agiscono come piattaforma, con-

sentendo a imprese, innovatori e altri attori territoriali di allineare i modelli, tradurre i linguaggi e negoziare, se necessario, le regole di ingaggio.

La dimensione esterna genera cambiamento anche sul piano organizzativo: in primo luogo, la visione sistemica spinge l'organizzazione a spostare il proprio baricentro e a concentrare le funzioni aziendali sui confini nei quali la cooperativa opera (territoriali, di filiera, politico-istituzionale); in secondo luogo, in un'ottica di co-produzione, le funzioni di staff diventano "front office" nel dialogo con gli utenti. In altre parole, molte attività da funzioni di staff diventano punti di contatto con l'esterno e luoghi di dialogo con gli utenti che rivestono un'importanza cruciale per coinvolgere attori diversi, spesso in contesti allestiti con infrastrutture tecnologiche, competenze (soprattutto di metodo), spazi dove è più semplice costruire relazioni informali, aperti a operatori, volontari, professionisti, cittadini, *policy maker*. Soggetti che, lavorando gomito a gomito, contribuiscono sia a ridisegnare i servizi esistenti, sia a far circolare ed emergere idee per nuove attività.

In conclusione, l'open innovation può spostare le organizzazioni da un modello in cui il valore aggiunto nasce da funzioni e competenze interne che solo strumentalmente si relazionano con l'esterno, verso un modello dove il valore aggiunto nasce dalla qualità e dall'intensità delle relazioni, da una visione strategica orientata a valorizzare elementi esterni attraverso luoghi, *community engagement*, la contaminazione, il co-investimento, *partnership* e reti.

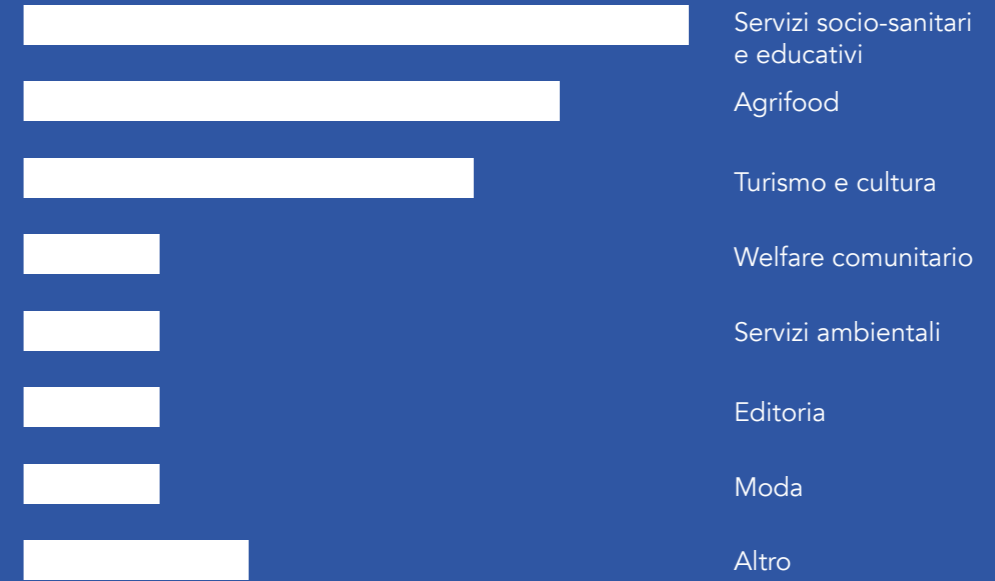
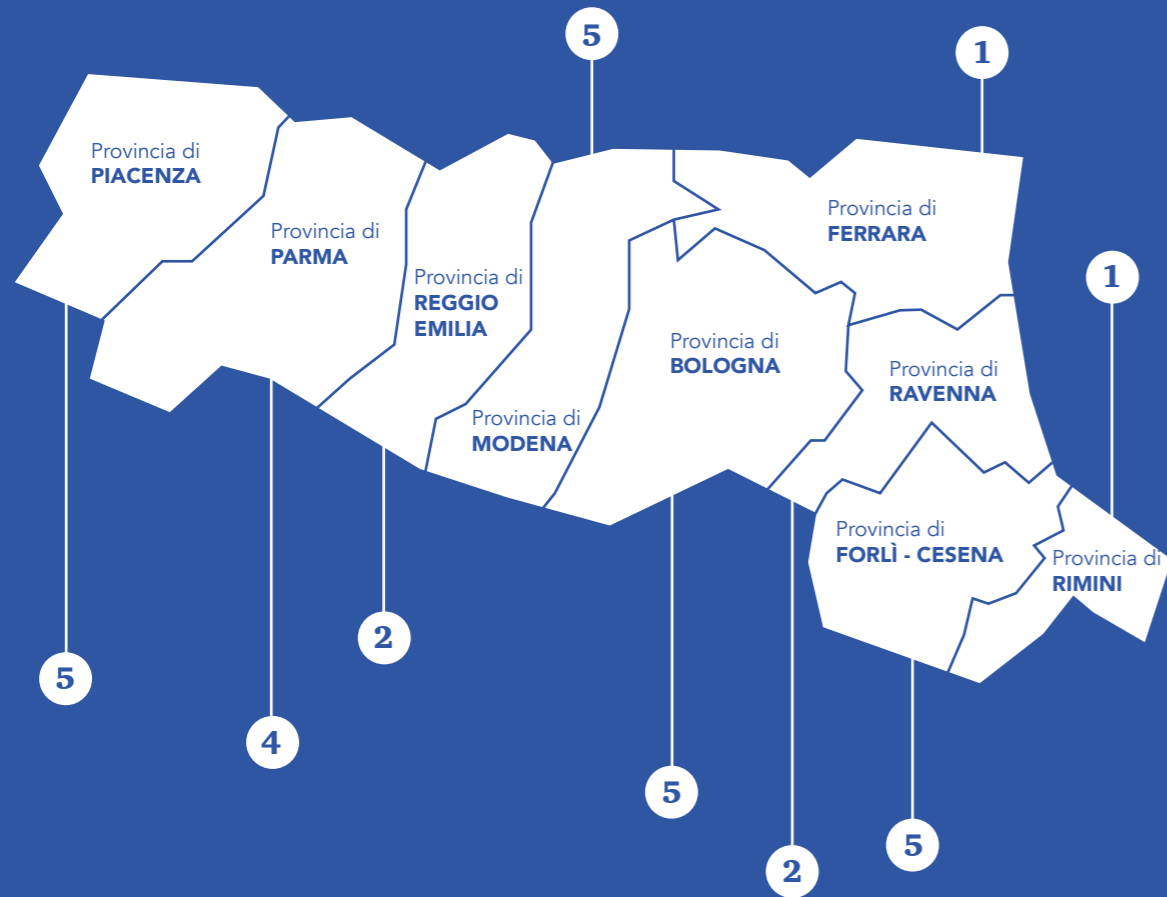
## Le traiettorie dell'innovazione: alcuni casi

Le dimensioni dell'innovazione aperta sono state oggetto del premio COOPIN – Innovazione Aperta Cooperativa che Emilia-Romagna ha dato la possibilità di candidare progetti appartenenti a due categorie, così definite dal bando:

**1. Innovazione organizzativa** - Progetti che contribuiscono ad innovare la cultura organizzativa e a rafforzare la capacità di un'organizzazione di innovare e stare sul mercato con logiche imprenditoriali, valorizzando in modo non occasionale l'intelligenza collettiva interna, la base associativa e la motivazione intrinseca.

**2. Partnership per l'innovazione** - Progetti che aggregano soggetti diversi, con competenze complementari e consentono ai promotori di entrare in nuovi mercati o innovare significativamente il proprio «core business», generando valore condiviso e reti di co-innovazione e co-investimento.

Sono state raccolte 30 progettualità geo-comunitarie, rappresentanti di un numero di organizzazioni ben maggiore, che agiscono su settori diversi, sebbene con una predominanza dell'ambito socio-sanitario ed educativo.



È interessante sottolineare come tra i promotori non vi siano solo cooperative, ma anche due associazioni di promozione sociale. Questo perché non è interessante tanto la cooperativa in sé come forma giuridica, quanto **il principio cooperativo, il condividere mezzi e fini come modalità migliore per innovare e competere.**



# COOPIN: Modi di interpretare l'innovazione aperta in Emilia-Romagna

Il premio COOPIN e la lettura dei progetti presentati ci hanno permesso di individuare 7 modalità diverse per la promozione dell'innovazione aperta all'interno del mondo cooperativo. Tali modalità integrano a diversi livelli la dimensione interna e quella esterna dell'innovazione aperta.

46

Modalità di innovazione	Caso	Progetto in sintesi
<b>Partnership territoriali per generare valore condiviso</b>	Atelier dell'Errore BIG cooperativa sociale	Partenariato tra la cooperativa sociale e il Max Mara Fashion Group per il design di nuove linee di prodotto per le collezioni Max Mara.
	Cavarei cooperativa sociale	Partenariato tra la cooperativa sociale, Dorelan e l'indirizzo moda in un istituto tecnico di istruzione superiore per il design di oggetti derivati ma materiale di scarto e destinati ai punti vendita Dorelan. Gli oggetti sono progettati dai ragazzi dell'istituto e prodotti da soggetti svantaggiati inseriti nella cooperativa sociale.
	Fratelli è possibile cooperativa sociale	Progetto di innovazione tecnologica e di ricerca nel settore edile promosso dalla cooperativa sociale di inserimento lavorativo e l'Università di Bologna che ha portato alla creazione di un nuovo sistema costruttivo.
	LIFE cooperativa sociale	Partenariato tra la cooperativa sociale e aziende leader del settore per la realizzazione di un impianto a biomassa nel territorio della provincia di Forlì-Cesena
	Eortè cooperativa sociale	Progetto "Natale per l'Emilia" promosso da tre cooperative sociali, un'associazione (comunità di famiglie), un gruppo di acquisto solidale e aziende per la vendita di prodotti per la ricostruzione economica e sociale delle aziende colpite dal terremoto.

47

Modalità di innovazione	Caso	Progetto in sintesi
<b>Network e reti per lo sviluppo</b>	Ferrara Prossima consorzio di coop. sociali	Rete multidisciplinare per l'innovazione modello di business consortile della cooperazione sociale.
	Living Romagna	Consorzio che mette in rete strutture e servizi in ambito turistico per la promozione del territorio appenninico della provincia di Forlì-Cesena
	Same Travel APS	Piattaforma per promuovere e dare visibilità alle varie esperienze di Free Walking Tour in Italia.
	Cool Tour	Partenariato tra la cooperativa di giovani professionisti e la Diocesi di Piacenza-Bobbio per la gestione del Museo della Cattedrale di Piacenza e di tutte le iniziative ad esso correlate.
	Unicoop cooperativa sociale	Partenariato tra la cooperativa sociale, le istituzioni locali, realtà dell'associazionismo e della cooperazione per la rigenerazione dell'ex-caserma di Piacenza e la creazione di un centro sul dopo di noi.
	Solco Ravenna consorzio di cooperative sociali	Piattaforma di welfare aziendale consortile in partnership con Jointly volta ad ampliare i mercati di riferimento delle cooperative associate.
	Wabbit	Rete di professionisti nell'ambito dell'interpretariato e della traduzione professionale per l'offerta di servizi al settore ludico e del gaming.



Modalità di innovazione	Caso	Progetto in sintesi
<b>Innovazione di processo, di prodotto/ servizio per lo sviluppo di nuovi mercati</b>	Agrinascente	Innovazione di processo per la produzione di parmigiano reggiano con certificazione Kosher in un caseificio interamente conforme alle regole in materia alimentare ispirate alla Torah e codificate nello Shulkhan Aruk per il mercato ebraico.
	Edile Appennino	Innovazione di processo per la gestione di cantieri edili in modo integrato con soluzioni innovative tecnologiche che permettono la gestione di attività sensibili quali la sicurezza del personale nello svolgimento del proprio lavoro.
	LAB4	Innovazione di processo volta a fornire alle aziende del settore lattiero-caseario montano un accesso a dati analitici accurati e precisi in linea con quanto offerto in altre zone geografiche.
	Casa Gioia	Innovazione di processo con l'obiettivo di applicare il Metodo ABA per l'assistenza di persone affette da autismo e la realizzazione di un protocollo specifico nelle strutture ospedaliere e ambulatoriali.
	Studio Aura	Innovazione di processo volta ad offrire attraverso la tecnologia servizi integrati di medicina del lavoro.
	Needo cooperativa sociale	Innovazione di prodotto per la creazione del primo nido itinerante, modulare, personalizzabile, facile da trasportare ed ecosostenibile.
	Articioc cooperativa sociale	Innovazione di prodotto volta a costruire un nuovo ramo di impresa legato al team building in collaborazione con un'altra cooperativa del territorio di Parma.
<b>Cooperazione di comunità</b>	Isola dei tre ponti	Cooperativa di comunità sita nella frazione di Isola Serafini in provincia di Piacenza creata per la promozione e la valorizzazione di ambiti rurali in abbandono attraverso attività di progettazione partecipata e l'unione di diverse competenze dei soci.
	Foiatonda	Cooperativa di comunità dell'appennino bolognese con attività in diversi settori: turistico esperenziale; servizi ai cittadini; servizi alle aziende del luogo (comunicazione integrata).
	San Zeno	Cooperativa di comunità in provincia di Forlì-Cesena nata per favorire la rigenerazione del tessuto socio-economico del territorio attraverso la riapertura di una pizzeria e altri servizi ai cittadini.

Modalità di innovazione	Caso	Progetto in sintesi
<b>Educazione e capacity building</b>	Gruppo Scuola cooperativa sociale	Il progetto « <b>Officine On/Off</b> », realizzato dalla cooperativa con le istituzioni pubbliche, ha creato una community collaborativa volta a promuovere l'autoimprenditoria tra i giovani e l'avvio di progetti di innovazione sociale e tecnologica.
	Teatro Europeo Plautino	Progetto di innovazione della didattica degli insegnamenti di cultura classica negli istituti di istruzione superiore attraverso laboratori teatrali amatoriali.
	IRESS – Istituto Emiliano Romagna per i servizi sociali e sanitari, la ricerca applicata e la formazione	Realizzazione con il coinvolgimento degli stakeholder di uno studio per la valutazione dell'innovazione sociale e dell'impatto generato dalle attività dell'ASP Città di Bologna volto ad orientarne la programmazione strategica futura.
<b>Processi si co-design e di engagement della base sociale</b>	Cantina Valtidone	Processo partecipativo e di coinvolgimento della base sociale per il recupero di vigneti antichi e la messa in produzione di una nuova linea di vini.
	Gemos	Introduzione di pratiche innovative nelle politiche aziendali della gestione delle risorse umane e del rapporto associativo attraverso il welfare aziendale co-progettato con soci e dipendenti.
	Colser	Progetto di welfare aziendale co-progettato con soci e dipendenti.
<b>Nuove governance cooperative</b>	Trees	Cooperativa di utenti per la gestione di boschi diffusi e aree dedicate a permacultura e dispersione delle ceneri di cremazione di persone e animali d'affezione.
	Fairbnb	Piattaforma cooperativa di peer to peer accomodation per la promozione di un'economia collaborativa capace di attivare processi di rigenerazione sociale ed economica.

Vediamo di seguito alcune di queste modalità di innovazione aperta più nel dettaglio.

## ***1 / Partnership territoriali per generare valore condiviso***

La creazione di partnership – formalizzate e non - tra diversi attori sul territorio – imprese for profit, organizzazioni non profit ed enti pubblici – è una delle strategie più efficaci di apertura verso l'esterno per promuovere processi di innovazione e generare al contempo **valore condiviso**. Quest'ultimo è un concetto che sottolinea la capacità di creare valore economico congiuntamente ad un valore per la società dando risposta ai suoi bisogni e alle sfide cui deve far fronte. In quest'ottica, il partenariato tra imprese for profit ed imprese sociali supera logica della responsabilità sociale e fa leva su mutui benefici innescati da uno scambio di competenze complementari in chiave imprenditoriale.

**La collaborazione tra le diverse realtà rappresenta un valore aggiunto ed un elemento strategico**, da un lato per acquisire **competenze manageriali**, dall'altro per migliorare in termini di

**competitività e crescita**. Nel partenariato, i valori di cui è portatrice l'impresa sociale non costituiscono soltanto un fattore identitario ma sono l'asset di "scambio" che porta in dote, perché fonte di visione (la generazione di valore condiviso per la comunità e di impatto sociale) e di motivazione.

Tale strategia innesca un profondo cambiamento in termini di cultura organizzativa, nonché produce innovazione di prodotto e di processo in tutti gli attori in gioco. Nel caso di Atelier dell'Errore BIG e di Cavaresi, ad esempio, la contaminazione con tra le cooperative sociali e le imprese genera un'innovazione di prodotto (disegni per le collezioni Max Mara e gli oggetti di design per Dorelan) e al contempo un'innovazione di processo per la creazione di una filiera produttiva che includa soggetti svantaggiati.

## Atelier dell'Errore BIG

Atelier dell'Errore BIG è una cooperativa sociale costituitasi nel 2018 a Reggio Emilia a supporto dell'Associazione Atelier dell'Errore Onlus, che da molti anni progetta e realizza attività legate alla pratica delle Arti Visive e Performative, al servizio dei reparti di Neuropsichiatria Infantile dell'AUSL di Reggio Emilia e dell'A.O. Papa Giovanni XXIII di Bergamo. La cooperativa sociale – di tipo A+B, con prevalenza nell'ambito dell'inserimento lavorativo – nasce dalla volontà di offrire un'opportunità di professionalizzazione ai ragazzi (e non solo) provenienti dal progetto originario in quanto completamento di un percorso sanitario, educativo e formativo, scommettendo sulle loro abilità artistiche e creative.

Le attività di Atelier dell'Errore BIG sono realizzate in gran parte in sinergia con Max Mara Fashion Group. La partnership si pone un duplice obiettivo: da un lato, affidare commesse di lavoro alla cooperativa, dall'altro realizzare significative innovazioni di prodotto tramite l'ideazione e la creazione di disegni destinati al core business aziendale all'interno di un team progettuale misto tra la cooperativa e i referenti del Max Mara Fashion Group.

<http://atelierdellerrore.org/project.php?target=special-project&id=5>

### **2 / Network e reti per lo sviluppo**

La collaborazione tra imprese rappresenta uno dei principali elementi per aumentare la capacità di innovare, di competere e dare impulso alla crescita delle attività imprenditoriali.

Le nuove forme di aggregazione a carattere imprenditoriale della cooperazione e sociale diventano attivatori di processi in-

novativi, creando connessioni, fungendo da facilitatori e da piattaforme abilitanti di dinamiche libere a geografia variabile. Assistediamo quindi alla creazione di *network*, reti e consorzi per la promozione di filiere ad alto valore aggiunto sociale in grado di fornire strumenti giuridici e culturali ai meccanismi collaborativi.

## Consorzio Ferrara Prossima

Il Consorzio Ferrara Prossima, nato nel 2015 con l'obiettivo supportare e accompagnare le cooperative sociali del territorio in processi di innovazione, innescando riflessioni su meccanismi di governance, innovazione dei servizi, orientamento al mercato e alla domanda pagante.

Il progetto, a partire dalla presa di coscienza di una serie di criticità relativamente alla situazione demografica ed economica del contesto territoriale di riferimento – la provincia di Ferrara – nasce per rispondere alla necessità di individuare azioni per lo sviluppo del territorio e del lavoro, mantenendo la centralità dell'individuo anche in termini di erogazione dei servizi. Lo strumento principale a questo fine è l'individuazione di un nuovo modello organizzativo maggiormente orientato al mercato privato.

In questo contesto, Consorzio Ferrara Prossima si configura come un esempio interessante di quali strategie, processi e metodi può seguire la cooperazione sociale per evolvere i modelli consortili – nati per generare economie di scala in chiave di *general contractor* con la PA – in reti di sviluppo territoriale.

### **3 / Innovazione di processo, di prodotto/servizio per lo sviluppo di nuovi mercati**

Azioni e progetti che permettono non solo di sviluppare nuovi prodotti o servizi per entrare in nuovi mercati, ma anche di tessere relazioni o innescare cambiamenti organizzativi (anche piccoli) che consentono di ottenere migliori risultati internamente e/o esternamente migliorando la gestione, ottimizzando i processi, introducendo nuovi strumenti (tecnologici e non) per migliorare l'efficienza.

## **Agrinascente**

Agrinascente è una cooperativa di produzione e vendita di prodotti caseari (in particolare di Parmigiano Reggiano) e prodotti tipici della provincia di Parma. L'organizzazione ha avviato un progetto di innovazione interna per la produzione di Parmigiano Reggiano con certificazione Kosher, a partire da un processo di produzione in tutto e per tutto conforme alle regole in materia alimentare ispirate alla Torah e codificate nello Shulkhan Aruk per il mercato ebraico, con la presenza dei rabbini certificatori dalla munta fino all'ultima fase produttiva della forma.

Tale innovazione, contemporaneamente di prodotto e di processo, consentirà alla cooperativa di entrare in una nuova nicchia di mer-

cato e di beneficiare di nuove opportunità di internazionalizzazione, aiutandola ad evolvere verso una logica più imprenditoriale. Oltre i benefici sul versante economico, particolarmente significativa è la finestra di dialogo interculturale e interreligioso che tale progetto consente di aprire grazie alla collaborazione avviata con la comunità ebraica locale.

<https://www.agrinascente.it/>

## **Needo**

Needo è una cooperativa sociale e start-up innovativa nata nel 2017 per rispondere a una specifica esigenza: conciliare il lavoro con la famiglia di fronte di un tasso di disoccupazione femminile che oggi supera il 12%. L'innovazione di prodotto è caratterizzata dalla creazione del primo nido on-demand, pensato prevalentemente per le aziende che promuovono al proprio interno progetti di welfare aziendale. L'offerta si compone di due soluzioni differenti: una progettazione su misura di uno spazio pensato dal cliente all'interno di proprie strutture; una struttura autonoma e modulabile nata dal riutilizzo creativo di container marittimi, coibentati e resi a norma. In entrambi i casi, il pacchetto completo di servizi prevede anche il progetto pedagogico, il personale educativo, la mensa esterna e tutte le facilities. Needo propone un'innovazione di prodotto particolarmente originale, sostenibile e replicabile, supportata da un sistema capace di tenere insieme offerta educativa, servizi di welfare aziendale e recupero in chiave di sostenibilità ambientale in risposta a bisogni reali di servizi all'infanzia flessibili e sostenibili per le famiglie.

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

#### 4 / *Cooperazione di comunità*

Le cooperative di comunità sono generalmente realtà di dimensioni ridotte site in aree interne e/o in luoghi con carenze dal punto di vista dei servizi e delle infrastrutture. Sono cooperative multiservizio che hanno come scopo la rigenerazione urbana e lo sviluppo del territorio. Seppure su scala micro, la cooperazione di comunità è un'**innovazione di metodo** e una strategia da cui apprendere per fare impresa seguendo i principi cooperativi in stretta interconnessione con il territorio e la comunità di riferimento. È un fenomeno esemplare di apertura verso l'esterno, di contaminazione, di co-produzione con gli utenti e di *governance multistakeholder* poiché instaura un rapporto simbiotico con la comunità ed i propri utenti in un'ottica di sviluppo territoriale.

56

#### Isola dei tre ponti

Isola dei Tre Ponti è una cooperativa sociale nata nel 2017 dalla volontà di otto soggetti di dar vita a un'impresa sostenibile in cui fossero i residenti stessi ad attivarsi al fine di valorizzare ambiti rurali in abbandono nella frazione di Isola Serafini, piccola realtà agricola del Comune di Monticelli d'Ongina, in provincia di Piacenza. Isola Serafini è l'unica isola fluviale abitata, divisa amministrativamente tra due regioni – l'Emilia-Romagna e la Lombardia – e tre province; luogo dalla biodiversità unica e con un grande valore naturalistico e paesaggistico pur nulla valorizzato e dal grande potenziale turistico. Il progetto si fonda su un'attività di progettazione partecipata in cui, attraverso l'unione di più competenze diverse tra loro, si cerca di costituire un interesse comune, volto alla rigenerazione qualitativa e socio-economica del territorio.

Il processo di co-progettazione nasce dai cittadini e coinvolge, sia attivamente che passivamente, il resto della comunità locale e mira, contestualmente, a sensibilizzare le Pubbliche Amministrazioni locali sulle fragilità culturali-identitarie che sulle potenzialità turistiche della bassa piacentina. In questo contesto, sembra essere particolarmente efficace l'approccio metodologico e il processo adottato di co-design con la popolazione locale che ha portato alla nascita del progetto e all'articolazione diversificata del *business plan*.

57

#### 5 / *Educazione e capacity building*

L'educazione è un processo attraverso il quale la conoscenza, che già è insita in ogni persona, emerge ("educare", dal latino "e-ducere", etimologicamente significa

infatti “condurre fuori”, far venire alla luce qualcosa che è nascosto); è il primo passo per innovare a partire da quanto è già all’interno dell’organizzazione, ma attingendo anche alle risorse del suo ecosistema. Un primo passo in tale direzione l’hanno compiuta, ad esempio, quelle cooperative sociali che hanno aperto al loro interno spazi di co-working o di incubazione di idee, punti di ristorazione o bar, che svolgono al tempo stesso un primo punto di accesso a servizi sociali di altro tipo. Investire sull’educazione e il capacity building in questa accezione più ampia vuol dire lasciarsi contaminare e contagiare: dai propri stakeholder interni ed esterni, dai propri utenti, da altre organizzazioni – in particolare start-up, anche in ottica di ricambio generazionale.

## Gruppo Scuola

Gruppo Scuola è una cooperativa sociale costituita a Parma nel 2004 in continuità con l’esperienza dell’omonima Associazione, dal 1972 promotrice di percorsi di emancipazione sociale e culturale che han-

no contribuito alla riqualificazione e crescita sociale del quartiere Montanara. Proprio in virtù di questa esperienza, Gruppo Scuola gode di una certa credibilità in quanto sia depositaria di lezioni apprese che promotrice di nuove visioni di sviluppo che possono accompagnare la nascita di nuove progettualità.

A partire dal 2014, Gruppo Scuola (in collaborazione con l’Associazione di Promozione Sociale On/Off ), e con il contributo dell’Assessorato Politiche Giovanili & Innovazione del Comune di Parma, ha dato vita all’innovativo progetto “Officine On/Off”. Si tratta di una community collaborativa che promuove l’autoimprenditorialità a sostegno dell’innovazione sociale e tecnologica del territorio, uno spazio di co-working dove si condividono e valorizzano le competenze multidisciplinari di una pluralità di soggetti e un centro di sviluppo delle competenze trasversali utili all’occupabilità di adolescenti e studenti e a contrasto dell’abbandono scolastico.

<http://officineonoff.com>

## **6 / Processi di co-design e di engagement della base sociale**

In un modello cooperativo un processo di innovazione non può che partire dall’ingaggio e dal coinvolgimento della propria base sociale, attraverso strumenti in grado di rigenerare la motivazione di soci e lavoratori e di trasformare la democrazia interna da formale a sostanziale. Come visto anche nella prima guida dedicata all’Open Innovation cooperativa, la cooperazione ha

a disposizione un paniere di strumenti per stimolare i meccanismi di collaborazione e partecipazione: dal social hackathon a strumenti collaborativi di decision making, da call for ideas a strumenti di valorizzazione del lavoro. Anche il welfare aziendale, se co-progettato con soci e lavoratori, può trasformarsi da un elemento integrativo del compenso a leva di change management per fare innovazione dall'interno e attivare frontiere diversamente impensabili e fondamentali per le cooperative in un'ottica di motivazione dei soci.

## Gemos

Gemos è una cooperativa di produzione e lavoro a mutualità prevalente nata nel 1975 a Faenza e specializzata nella Ristorazione collettiva, nella quale impiega più di 1000 dipendenti.

Il progetto "Benessere Gemos" introduce pratiche innovative di promozione del benessere dei lavoratori con un duplice obiettivo: consolidare una cultura organizzativa che si fonda sulla valorizzazione delle risorse umane e consolidare una cultura cooperativa che si fonda sul senso di appartenenza, ritenendo queste alcune delle leve principali per la competitività dell'impresa. Tali obiettivi sono perseguiti principalmente favorendo il coinvolgimento dei soci lavoratori nell'individuazione dei bisogni e nella progettazione delle risposte ai bisogni da loro manifestati. Un approccio di co-design delle proposte che ha dimostrato eccellenti risultati e che è mutuabile anche in altre progettualità.

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

### **7 / Nuove governance cooperative**

La natura cooperativa ci restituisce l'importanza del modello organizzativo e di governance. La cooperazione non è solo una forma giuridica, ma anche un meccanismo di

coordinamento tra soggetti diversi in termini di aspirazioni, risorse e motivazioni, ruolo che si rafforza nella misura in cui è orientato all'impatto. Lo spostamento del baricentro verso l'esterno può generare un ripensamento del modello di governance verso nuove forme più inclusive e multistakeholder, dove coesistono differenti tipologie di soci che partecipano alla vita della cooperativa attraverso la realizzazione di una pluralità di scambi mutualistici.

esistenti, di fatto abbattendo il costo di tali servizi e contestualmente aumentando il proprio tempo in mezzo alla natura, la vicinanza affettiva, il senso di appartenenza e, per i bambini, la dimestichezza con le piante.

## Associazione di promozione sociale Trees

L'Associazione TREES nasce a Bologna nel 2015 con lo scopo di favorire la tutela della natura, valorizzare la sostenibilità ambientale e promuovere la nascita di "Diventare alberi", progetto di bosco diffuso in permacultura di comunità, dove disperdere le ceneri di cremazione di persone e animali d'affezione e mettere a dimora nuove piante per nascite e adozioni, nell'ottica di una visione ciclica della vita.

Il punto di forza di questo progetto risiede nella capacità di coniugare innovazione sociale, innovazione di rottura in un servizio tradizionale come quello funerario e della salvaguardia ambientale e innovazione organizzativa attraverso lo strumento della cooperativa di utenti, che garantisce al progetto continuità intergenerazionale in chiave imprenditoriale. L'associazione, infatti, ha individuato nella cooperativa di utenti lo strumento di governance più idoneo: i soci/utenti, dopo una breve formazione, potranno partecipare attivamente alla messa a dimora (per i nuovi alberi) e alla manutenzione degli



## Conclusioni: cooperazione come innovazione sociale "trasformativa"

L'osservatorio descritto nei capitoli precedenti ci restituisce che la cooperazione è un'opera aperta, in quanto il lavoro nella cooperativa, conversando con la comunità, è "trasformativo della persona". Le traiettorie e le strategie delineate hanno l'obiettivo di accompagnare le organizzazioni verso modelli sempre più aperti alla collaborazione e approcci che tengono conto del fatto che l'impresa stessa non è un'isola, ma è sempre inserita all'interno di un ecosistema che contribuisce ad alimentare e da cui a sua volta è nutrita.

Abbiamo concluso la prima guida sull'Open Innovation sottolineando come l'effettiva capacità di generare innovazione non dipenda solo dagli strumenti utilizzati, ma anche - e prima di tutto - dalla cultura organizzativa delle realtà che li portano avanti.

I casi emersi dal Premio CoopIn descritti nei capitoli precedenti ci mostrano alcune correlazioni significative in tal senso e delle traiettorie interessanti da osservare e sperimentare per chi nel mondo cooperativo vuole favorire una pratica dell'innovazione nella propria organizzazione, che vada oltre iniziative occasionali e che sia realmente in grado di produrre valore. Sono due in particolare le tendenze emerse che vale la pena evidenziare. In particolare, in tutti i progetti:

- **il contesto locale diventa contenuto per innovare** > la loro peculiarità risiede nel fatto che non sono il risultato di valore generato in modo tradizionale tramite il ricorso a figure/funzioni interne all'organizzazione, ma sono riuscite a innovare facendo leva su nuovi tipi di relazioni con la comunità locale, in forme diverse ma che hanno tutte nel contesto il loro contenuto: network e reti per lo sviluppo, partnership territoriali per generare valore

condiviso e cooperazione di comunità.

- **l'innovazione predilige modelli organizzativi collaborativi** > rispetto a modelli rigidamente gerarchici. L'orientamento "intenzionale" verso pratiche collaborative è fortemente correlato alla capacità di coinvolgere in maniera non strumentale i propri dipendenti e collaboratori: in questo senso l'attivazione di modelli più orizzontali, nonché la capacità di avviare processi di democrazia deliberativa anche attraverso l'uso del digitale, diventano sempre più importanti per tenere insieme azioni e motivazioni. Questo cambio di prospettiva è evidente in molti dei progetti vincitori di CoopIn sopra esposti. Più un'organizzazione è disponibile a conversare con l'esterno e con l'interno, più sarà infatti capace di avvicinare e includere nuovi portatori di interessi e di risorse. Il potere delle piattaforme, infatti, sta proprio nel costruire connessioni tra pari, scambi di varia natura capaci di massimizzare l'integrazione fra produttore e consumatore, di socializzare contenuti e beni, di catalizzare risorse provenienti da soggetti diversi, di abilitare risorse latenti ma soprattutto di costruire community.

Non basta però facilitare la comunanza per creare comunità. Se generare fiducia è l'esito inatteso di una relazione non strumentale basata sulla reciprocità, allora diventa centrale il fine ultimo della relazione e la motivazione che la muove. La co-produzione (interna ed esterna all'impresa) diviene quindi metodo per l'impresa che pone al centro l'utente e lo rende protagonista, cercando di trovare meccanismi reali di inclusione.

La biodiversità dei modelli organizzativi va perciò ricomposta con la diversità insita nella relazione con il territorio e la pluralità di istituzioni e attori che lo popolano. Prima della globalizzazione, 40 anni fa, il livello strategico per eccellenza era quello delle politiche nazionali, perché le economie erano sostanzialmente chiuse (controllo capitali, movimenti di lavoro). Oggi invece la sfida si gioca a livello territoriale anche in forza dell'importanza strategica dell'economia

della conoscenza che per realizzarsi ha bisogno che tra imprese e territorio nascano delle " *economie di atmosfera*". Se devo produrre conoscenza, innovazione, ho bisogno che le persone che se ne occupano vivano in un contesto territoriale stimolante, dove la cultura e i beni relazionali giochino un ruolo importante. Ecco perché i territori stanno riemergendo.

Le innovazioni osservate nel progetto "CoopUp In" e nel Premio "CoopIN" evidenziano come lo sviluppo e l'innovazione si costruiscono "con" la comunità non solo "per" la comunità. L'innovazione della cooperazione sta infatti nel tenere insieme economico e sociale che si evidenzia in diverso modo di "produrre" tanto nelle motivazioni, quanto nei fini. Innovazioni che anche quando utilizzano la tecnologia non lo fanno con gli stessi strumenti delle grandi piattaforme e concentrazioni industriali, poiché la cooperazione vince e compete proprio quando è orientata a condividere valore e non solo ad estrarlo (per questo motivo deve avere indicatori diversi). La forma di impresa cooperativa che per natura e per statuto insiste sul territorio e non delocalizza alla prima difficoltà, funge da traino per garantire uno sviluppo sostenibile e armonioso. Si tratta di quei cambiamenti che vanno oltre le innovazioni di processo e di prodotto, che sono pur rilevanti. In questo momento di discontinuità servono "innovazioni di rottura" e perché ciò avvenga in maniera sostenibile serve che le imprese tornino ad amalgamarsi alla dimensione del territorio.

La forma di impresa cooperativa è leader in questo e deve guidare il processo, agendo in maniera più intensa "con" e "nel" territorio, per trasformare le innovazioni latenti in progetti imprenditoriali e le motivazioni dormienti in innovazioni d'impresa: abbiamo bisogno di più cooperazione agita.

Se uniamo le evidenze ed i benefici che una cultura "aperta" dell'innovazione cooperativa produce a ciò che già sappiamo in termini di correlazione tra mutualismo e produzione di capitale sociale (antidoto alle diseguaglianze), capiamo bene quale sia il potenziale della cooperazione nella contemporaneità.

Processi quanto mai urgenti per trasformare le **funzioni (ruoli e mansioni) in intenzioni (creatività e motivazioni)**, rendendo così gli organigrammi strumenti utili a promuovere modelli collaborativi.

Quello che raccontano questi segnali è una vera e propria trasformazione nella visione stessa del ruolo dell'impresa nella società, di cui la traduzione organizzativa è solo un effetto. Un cambiamento che pone l'accento sulla relazione e che costituisce una grande occasione per "rilanciare" la funzione sociale della cooperazione.

## Testi di riferimento

Dichiarazione di Identità Cooperativa firmata dai Probi Pionieri di Rochdale nel 1844 e ripresa dall'Alleanza Internazionale delle Cooperative > <https://ica.coop/en>

Venturi, P. e Zandonai, F. (2012), *Innovazione sociale e imprese sociali*, AICCON.

Chesbrough, H. (2003), *Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business Press.

Confcooperative (2017), *Cooperation as open innovation. Percorsi e strategie di innovazione aperta per la Cooperazione*, Guida CoopUpIN.

Piangerelli, L., Rago, S., Venturi, P. (2017), *Reti e strategie cooperative per generare valore*, Edizioni AICCON

Venturi, P. & Sturabotti, D. (2018), *Imprese coesive. Relazioni e territorio come leve della competitività*, Short Paper 18/2018, Edizioni AICCON.

Breyton, M., Petrini, E. (2012), "Il framework di riferimento", in *Impronta Etica e SCS Consulting* (a cura di), *Il contributo dell'impresa responsabile nella creazione di valore per il territorio*, in: <<http://www.improntaetica.org/file/docs/impresa%20responsabile%20alta%20totale.pdf>>.

Fondazione Symbola, Unioncamere (2018), *Coesione è Competizione. Nuove geografie della produzione del valore in Italia*, I Quaderni di Symbola

Ménard, C. 2010. *Cooperatives: Hierarchies or hybridis?*, in Karantininis, K., J. Nilsson., a cura di. *Vertical Markets and Cooperative Hierarchies*, Berlin: Springer.

ISTAT (2019), *Struttura e performance delle cooperative italiane anno 2015. Rapporto di ricerca*, disponibile online al seguente link [https://www.istat.it/it/files//2019/01/Rapporto\\_cooperative.pdf](https://www.istat.it/it/files//2019/01/Rapporto_cooperative.pdf)

Lampugnani, D. & Cappelletti, P. (2016), *Innovazione sociale e generatività sociale: quale trasformazione delle relazioni socia-*

li?, Rivista Impresa Sociale 8-2016.

Phillis James A. Jr., Deiglmeier Kriss, Miller Dale T., Rediscovering Social Innovation, in “Stanford Social Innovation Review”, Fall 2008, 6, 4, Stanford, p. 36

Manzini, E. (2018), “Politiche del quotidiano. Progetti di vita che cambiano il mondo”, Edizioni di Comunità.

Moulaert, F. (2009). Social Innovation: Institutionally Embedded, Territorially (Re) Produced. In Social Innovation and Territorial Development (pp. 11–23).

Murray, R., Caulier-Grice, J., Mulgan, G. (2010), The Open Book of Social Innovation, The Young Foundation.

Bower, J. L., Christensen, C. M. (1995), Disruptive technologies: catching the wave, Harvard Business Review, January-February 1995.

Zamagni, S. (2016) in Colombo, D., Motivazioni intrinseche e conoscenza. La Social innovation a misura di PMI, Sistemi&Im-

presa, maggio 2016.

Hill, L., Truelove, E., Brandeu, G., Lineback, K. (2014), Collective Genius: the art and practice of leading innovation, HBR press

Mintzberg, H. (2009), “Rebuilding Companies as Communities”, Harvard Business Review, Agosto, 2009.

Porter, M.E., Kramer, M.R. (2011), Creating Shared Value, in Harvard Business Review, January- February.

*Questa Guida è stata realizzata a marzo 2019 per iniziativa di Confcooperative Emilia-Romagna nell'ambito del progetto “COOPUp In” in collaborazione con AICCON. Coordinamento progetto COOPUp In: Letizia Piangerelli; Gianluca Mingozi. Autori: Giorgia Perra, Paolo Venturi. Impaginazione e grafica a cura di Luca Di Battista.  
Progetto realizzato con il contributo della Regione Emilia- Romagna (LR6/2006).*

