

UN'INIZIATIVA

COOPSTARTUP
> + ◦ □

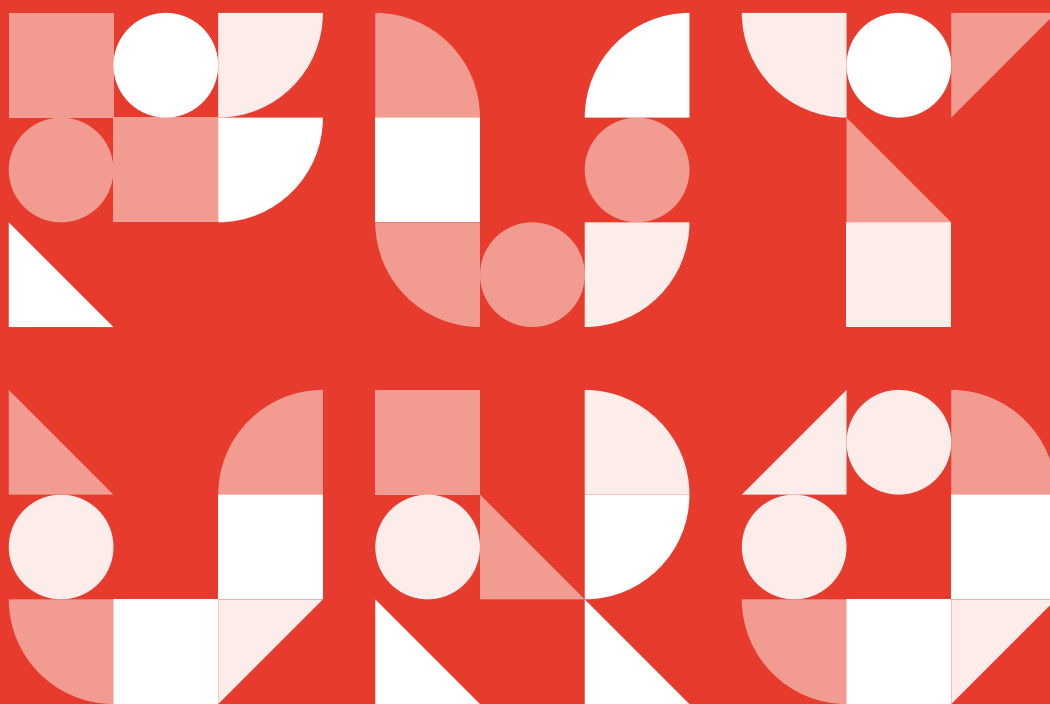
PROMOSSA DA

Coopfond
FONDO MUTUALISTICO LEGACOOP

legacoop

IN COLLABORAZIONE CON

legacoop
emilia ovest



COSTRUIAMO IL FUTURO

INNOVAZIONI | CONDIVISIONI | EVOLUZIONI

Contenuti e visioni dal Meeting Nazionale Coopstartup 2018

A CURA DI MARIA FELICIA GEMELLI

**REGGIO
EMILIA**

**Ruote da Sogno
04.12.2018**

**Tecnopolo
05.12.2018**

SOMMARIO

LA COMUNITÀ DELLE STARTUP COOPERATIVE LEGACOOOP	5
MAPPAMONDO COOPERATIVO 4.0	5
LE STRADE PERCORSE	9
Pratiche cooperative	9
Rigenerazione di sistema	10
Il progetto Coopstartup come modello di innovazione diffusa	11
OFFICINE COOPERATIVE	15
Il programma di accelerazione	16
Sosta ai box: incontri mirati tra operatori senior e giovani operatori	20
VORREI INCONTRARTI TRA VENT'ANNI	27

A CURA DI

Maria Felicia Gemelli esperta nel campo della ricerca e del management di processi innovativi per imprese sociali e cooperative.

LA COMUNITÀ DELLE STARTUP COOPERATIVE LEGACOOP

Il **Meeting Nazionale Coopstartup** “è tutto tranne che un rito, anche se ormai si ripete nel corso degli anni”, questo l’incipit dell’intervento del Direttore Generale di **Coopfond Aldo Soldi**. Una frase semplice, un rapido passaggio, che risulta valido per raccontare e comprendere ciò che è avvenuto il 4 e il 5 dicembre scorso a **Reggio Emilia**.

Il Meeting è in primo luogo un incontro durante il quale si riunisce la **comunità delle startup cooperative Legacoop**. Una comunità di portata nazionale che oggi, a cinque anni dall’avvio del progetto Coopstartup, ha attivato una rete di oltre 100 partner che lavora a sostegno della promozione cooperativa e dello sviluppo di idee imprenditoriali promosse da giovani: legacoop territoriali, imprese cooperative e non, centri di ricerca, università, camere di commercio e enti locali. Sono 33 le startup cooperative costituite a seguito delle 16 sperimentazioni territoriali realizzate dal 2014 ad oggi. Ma la portata del progetto assume un valore ancor più consistente se si considera che le iniziative di promozione dei bandi Coopstartup hanno intercettato circa 5.000 partecipanti dando l’opportunità a quasi 3.000 proponenti di presentare il proprio progetto imprenditoriale da attuare in forma cooperativa (941 le idee progettuali tra cui 577 ammesse, 164 convertite in business plan e 64 selezionate come progetti vincitori).

Il meeting è un’esigenza. Chi partecipa non *deve* esserci, *vuole* esserci perché rappresenta un appuntamento nel corso del quale è possibile incontrare e confrontarsi con operatori, esperti e professionisti e creare nuove sinergie. Tuttavia, accanto alle storie imprenditoriali e professionali individuali, trapela la presenza di una traccia comune che unisce i contributi espressi dai relatori e dai partecipanti: segnare un **percorso di evoluzione delle nuove generazioni di operatori e del movimento cooperativo Legacoop** e farlo perfezionando le pratiche e gli strumenti già in essere e immaginandone, insieme, di nuovi.

Il meeting, quindi, diventa soprattutto un’occasione per condividere i risultati e le criticità che hanno contraddistinto il lavoro che si sta portando avanti e affrontare alcuni temi di rilevanza sociale ed economica che interessano i territori e i contesti nei quali le cooperative operano. Fermarsi a riflettere per poi accelerare di nuovo verso una direzione che porta a **costruire il futuro**.

MAPPAMONDO COOPERATIVO 4.0

I luoghi sono parte integrante e simbolica dei temi affrontati durante il Meeting Coopstartup 2018. Una cornice scelta non a caso è, innanzitutto, la città che ospita l’evento: Reggio Emilia.

“Abbiamo scelto Reggio Emilia perché vogliamo rendere omaggio ad una città che ha molto dato alla cooperazione, che molto ha ricevuto dalla cooperazione, che molto ha sofferto per la cooperazione” afferma il Direttore Generale di **Coopfond Aldo Soldi**, supportato dalle considerazioni di **Luca Vecchi, sindaco di Reggio Emilia**. Nel suo saluto di apertura il

sindaco scatta un'istantanea delle principali sfide a cui il territorio reggiano ha dovuto far fronte, molte delle quali profondamente connesse agli sviluppi che interessano la cooperazione. *“Lo tsunami socio-economico degli ultimi 10 anni ha portato il nostro territorio e le cooperative ad affrontare eventi e accadimenti sconosciuti, impegnativi e spesso inaspettati. Dopo 10 anni, possiamo dire di essere ancora in piedi e non era scontato”*. Ma quali sono stati gli ingredienti e le strategie alla base di questa capacità di reazione? Il territorio reggiano vanta un sistema economico locale tra i più dinamici del Paese in termini di PIL, occupazione, export e capacità di innovazione. La crisi degli ultimi anni aveva messo sotto attacco uno dei principali punti fermi attorno al quale la comunità aveva costruito una delle leve fondamentali del suo successo: il rapporto di equilibrio tra sistema economico e sistema sociale, *“tra economia e impresa da un lato e lavoro, famiglie, persone dall'altro”*. Questa comunità si è rimessa in carreggiata rilanciando sul futuro e su alcune dimensioni fondamentali quali, ad esempio, l'investimento sulla sanità, la crescita dell'università, la tutela del sistema di educazione e del welfare.

Territori che escono dalla crisi, anche con una certa capacità di resistenza come quello reggiano, oggi incontrano comunque *“un bisogno di innovazione che si incrocia con un bisogno di cooperazione e lo incrocia perché la cooperazione nasce là dove c'è bisogno. Ed oggi per una società più fragile, più sola, con una buona dose di risentimento e rabbia, c'è bisogno di investire sui legami sociali e di comunità, sulle reti cioè sulla dimensione della collaborazione civica, economica e sociale che poi fa cooperazione”* continua Vecchi e conclude: *“da qui è possibile generare la capacità di fare startup e di fare impresa, un'opportunità per le nuove generazioni e una possibilità di rilancio di un modello di sviluppo diverso rispetto a quello del passato: più innovativo, sostenibile e capace di guardare in avanti”*.

Anche per **Enzo Riso**, Direttore Scientifico di **SWG**, ogni possibile cammino in avanti deve tenere in considerazione il clima e le dinamiche che sono in atto nella società nel quale operano le cooperative e non solo. La presentazione dei risultati del modello di ricerca e di analisi applicato da SWG per Legacoop, sia a livello nazionale che territoriale, risulta molto utile per esplorare il sentiment diffuso nel Paese. Lo stato d'animo dei cittadini italiani è *in attesa*, in cerca di qualche segnale che dia indicazioni su cosa ci si possa aspettare nel prossimo futuro. Esiste un netto contrasto sociale tra popolo ed élite, una percezione di estrema distanza tra popolazione e classe dirigente causata prevalentemente dalla iniqua distribuzione della ricchezza. Due dati per tutti: oggi il 55% della ricchezza nazionale è posseduto dal 10% della popolazione e l'1,2% della popolazione — 307.000 famiglie — detiene il 20% della ricchezza nazionale. Ciò comporta, oltre che uno scontro sociale, la diffusione di un sentimento di sfiducia verso il futuro, la percezione di avere scarsa possibilità di incidere sul proprio destino e la sensazione che il Paese stia regredendo. *“Siamo davanti alla necessità di un cambio del paradigma economico-sociale. L'economia capitalista ha svelato il suo difetto: quello di produrre crescita senza lavorare sul versante dell'uguaglianza”*.

Allora su cosa dovrà basarsi l'economia del futuro? I cittadini si aspettano un modello nuovo basato sulla collaborazione e la cooperazione, in cui anche il ruolo del pubblico ritrovi protagonismo. **Il tema di fondo è quello di una società che deve ricostruirsi in armonia tra sviluppo, solidarietà e uguaglianza e che abbia al centro il senso di comunità.** Questa sfida deve, però, trovare ancora degli interpreti che, sostanzialmente, *“possono raggiungere lo stesso obiettivo offrendo due soluzioni antitetiche: promuovere un senso di comunità protezionista e chiuso oppure un senso di comunità aperto e dinamico”*.

In questo contesto, come sono percepite le imprese cooperative? I cittadini hanno fiducia nei loro confronti e le ritengono player fondamentali per la creazione di posti di lavoro e per la costruzione di un'alternativa al sistema vigente. Una mancanza da colmare risiede nel fatto che il mondo cooperativo non è concepito come *smart* e innovativo, tuttavia viene riconosciuto come uno dei pochi ai quali poter **affidare una delle più importanti sfide del panorama 4.0: l'utilizzo del digitale e delle tecnologie convergenti come strumenti funzionali al miglioramento del benessere, della produzione, della qualità del lavoro e della vita delle persone.**

Evidenze di questa portata spingono il movimento cooperativo a dover delineare una propria via nel contesto 4.0., lavorando sull'inserimento di strumenti, innovativi e tecnologici, capaci di **generare una moderna dimensione mutualistica.** Emerge la necessità di rinnovare i temi e i modi di fare cooperazione e di fare rappresentanza cooperativa cercando di mettere a frutto uno dei più importanti vantaggi incamerati dal movimento: l'aver rappresentato un modello alternativo nel passato e aver le carte in regola per muoversi in autonomia anche all'interno del nuovo cambiamento.

Il respiro della riflessione si apre ancor di più con il contributo di **Lucio Poma**, economista e professore dell'**Università di Ferrara**, nonché responsabile scientifico dell'area Industria e Innovazione di **Nomisma**: *“il 4.0 non è una semplice digitalizzazione o velocizzazione di quello che si faceva un tempo, ma una rivoluzione che cambia il paradigma economico. Bisogna tenere conto che ci si propone di fare una rivoluzione in un contesto che non è stabile, ma instabile. Ciò acuisce ancor di più la portata della sfida. Quella che viviamo oggi è un'economia a shangai in cui molto più che in passato insistono forti dinamiche di interdipendenza tra gli eventi e le scelte economiche e politiche, nazionali e internazionali. La conseguenza è uno stato di incertezza diffusa che provoca attesa e un blocco nell'economia reale”*.

In Italia, la situazione generale è aggravata a causa del congelamento di un fattore produttivo di traino dell'economia: il sottoutilizzo della fascia di lavoratori potenzialmente più produttiva, quella tra i 35 e 45 anni. Questi lavoratori sono esclusi dal mercato del lavoro o penalizzati a causa di contratti precari e a tempo determinato. La povertà nel nostro Paese è aumentata perché l'aumento del PIL non si traduce in stabilità e aumento salariale. La ricchezza non è distribuita e la povertà aumenta: 5,2 milioni di persone in povertà assoluta e 9,2 in povertà relativa.

In questo contesto c'è chi si muove. Anche in Italia alcune imprese stanno facendo investimenti 4.0 per i quali si attendono ritorni economici tra 4-5 anni. *“Fare 4.0 significa portare l'Internet of Things all'interno dei processi produttivi”*. Le imprese, per poter gestire questo cambiamento stanno esternalizzando la parte a basso valore aggiunto, internalizzando la parte ad alto livello di conoscenza e modificando la loro produzione che non si limita più alla specializzazione su una singola lavorazione, ma alla produzione o gestione dell'intera linea. Questo vuol dire che possono giocare la partita le imprese di grande dimensioni (tramite ingenti investimenti e azioni di fusioni e acquisizioni) oppure le imprese cooperative, adeguatamente sostenute da una rete e una finanza cooperativa.

Tuttavia, se parlare di 4.0 significa parlare di macchine intelligenti, ne esiste soprattutto una senza la quale innescare questa rivoluzione non è possibile: la persona, per dirla in termini manageriali, le risorse umane.

“Questo è un messaggio importante per la cooperazione che ha nel lavoro e nelle persone uno dei suoi elementi fondanti”. Si tratta di persone diverse. Prevalentemente giovani con competenze elevate e specialistiche sui quali le imprese investono moltissimo curando non solo l'aspetto tecnico e formativo, ma anche quello della fidelizzazione, dell'identità e del senso di appartenenza all'azienda. In questo ambito, però, **la rottura generazionale non va letta in termini di distanza anagrafica, ma di approccio mentale**. È in questo che la rivoluzione digitale ha prodotto il cambio di paradigma. *“Ciò che rende distanti un ingegnere di 38-40 anni e un ingegnere di 20 anni non è l'età, ma la capacità di progettare un pezzo partendo non dal pieno per il vuoto (un classico processo produttivo per estrusione), ma dal vuoto per costruire il pieno, esattamente il processo produttivo messo in atto da una stampante 3d. Così si muove il nuovo mondo”*.

Per puntare sul capitale umano e relazionale è necessario che le aziende e le università siano capaci di formare i lavoratori 4.0 e che anche i luoghi di produzione diventino attrattivi per le persone che agiscono nel cambiamento. In questo il sistema Italia è in difetto, fatte salve alcune eccezioni come, ad esempio, la città di Milano che ha scelto di tramutarsi in una città cosmopolita, innovativa, accessibile, che attrae ingegneri, informatici, professionisti di tutto il mondo, così come alcune aziende che non limitano più l'ambiente lavorativo alle quattro mura aziendali, ma attivano forme di lavoro, produzione e vendita delocalizzate, ma al tempo stesso connesse tra loro. Chi sta riuscendo a leggere queste nuove logiche non sta andando in difficoltà. **Porsi dalla prospettiva del 4.0 diventa, quindi, il modo migliore per interpretare il futuro e costruire il proprio contributo.**

Iniziano così a delinearci alcuni dei temi cardine del Meeting Coopstartup:

**#comunità #rivoluzionedigitale #cambiamento
#equità #lavoro #capitaleumano
#ruolocooperativo**

LE STRADE PERCORSE

Incassate tutte queste sollecitazioni, il focus della discussione deve necessariamente rivolgersi all'interno per riuscire a unire i punti e disegnare le tracce di questa mappa cooperativa del futuro.

PRATICHE COOPERATIVE

C'è chi sta già lavorando sul campo, elaborando la propria ricetta di innovazione e confrontandosi ogni giorno con mercati, nuove tecnologie e bisogni degli utenti. *“Io non so cos'è l'innovazione, ma so che mi divora ogni giorno”* afferma **Francesca Cavallini**, Presidente della cooperativa sociale piacentina **TICE**, che nella sua testimonianza racconta come la cooperativa è riuscita a pensare l'innovazione sociale partendo da un approccio considerato tipicamente scientifico.

TICE si occupa di salute mentale e strategie di apprendimento. I servizi che offre sono frutto di un processo di ricerca applicata e sperimentazione scientifica attuato dalla cooperativa in collaborazione con le università. Il punto di partenza è il bisogno sociale. Oggi il 70% delle persone soffre di problemi psicologici. *“Se ti rompi un dito o hai un problema fisico la procedura messa in atto per guarirti è la stessa in tutta Europa. Se hai un problema di ansia, depressione o un problema di apprendimento ricevi in tutti i Paesi una cura diversa, una prognosi diversa, una diagnosi diversa ed una ipotesi di trattamento diversa”*. La scommessa di TICE è stata quella di intervenire in questo settore attraverso un processo costante di monitoraggio e raccolta dati, attivando un circolo virtuoso tra: sviluppo di analisi e protocolli elaborati nell'ambito della ricerca, trasferimento di conoscenze ai giovani professionisti (attraverso l'attivazione di dottorati industriali o executive) e inserimento dei risultati all'interno delle procedure di servizio della cooperativa.

Di tutt'altro tipo l'esperienza cooperativa reggiana di Coopservice che investe nella logistica sanitaria a supporto del servizio primario di cura svolto dalle aziende ospedaliere. *“Quello della logistica”* dice **Carlo Bassanini**, Direttore Operativo di **Coopservice** *“è uno dei tasselli operativi fondamentali per garantire l'eccellenza dell'intervento sanitario”*.

Le sfide dell'industria 4.0 sono già parte dell'operatività del gruppo che sta cercando di ridisegnare il proprio modello di business per adattarlo ad un nuovo tipo di logistica non più basato su uno schema complesso e rigidamente strutturato, ma su un assetto razionalizzato, integrato, condiviso, collaborativo.

Per realizzare questo passaggio è assolutamente necessario accedere a nuove metodologie e strumenti tecnologici (modelli operativi efficienti e condivisi, infrastrutture connesse, condivisione dati, automazione di processi, ecc.). Tuttavia, una volta costruita la macchina, per metterla in moto e arrivare al traguardo servono piloti preparati. Torna, quindi, l'importanza di investire sul capitale umano e combattere le eventuali resistenze interne al cambiamento che in un grande gruppo come quello



di Coopservice possono manifestarsi. La scelta della cooperativa è stata quella di creare un piccolo nucleo di sperimentazione interna, formato da giovani professionisti e messo a lavoro su un segmento produttivo ancora piccolo, ma ad alta intensità tecnologica, al fine di innescare un processo di innovazione e cambiamento culturale in tutta l'organizzazione.

RIGENERAZIONE DI SISTEMA

L'associazione Legacoop ha già cominciato a interrogarsi rispetto al ruolo, la reputazione e il contributo economico e sociale da restituire alla comunità, ragionando e individuando alcuni assi portanti attorno ai quali far ruotare il nuovo progetto cooperativo: coinvolgimento dei soci e dei territori per rafforzare identità e valori, capitalizzazione di risorse tangibili e intangibili per realizzare nuovi investimenti.

Giovanni Monti, Vicepresidente Nazionale e Presidente Regionale **Legacoop Emilia-Romagna**, ritiene fondamentale fare rete e continuare a coltivare cultura cooperativa. Legacoop Emilia-Romagna, ad esempio, con il progetto di formazione "GOcoop — Buona Governance Cooperativa" sta cercando di investire sulla riaffermazione identitaria e la qualificazione delle competenze manageriali delle cooperative, utile soprattutto a rilanciare il protagonismo dei dirigenti e il coinvolgimento dei soci nell'organizzazione del lavoro. Lo scopo è quello di irrobustire l'adeguatezza delle imprese a stare in modo efficiente sui mercati e la capacità di rispondere alle esigenze di qualità dei servizi e di trasparenza e democraticità interna. *"Dobbiamo essere capaci di mettere in campo le migliori risorse, soprattutto dal punto di vista manageriale, perché esse sono importati per portare avanti la funzione mutualistica"*.

Per promuovere l'innovazione occorre sperimentare e riuscire a unire la pratica alla consapevolezza, una consapevolezza che deve essere collettiva e condivisa all'interno del movimento. *"Esistono alcune esperienze innovative di successo, il progetto Coopstartup è una di queste, ma quello che a volte manca è la valorizzazione e la condivisione dei nostri successi con i soci delle cooperative"* afferma **Carmelo Rollo**, Vicepresidente Nazionale **Legacoop** con delega all'Innovazione e al Mezzogiorno *"l'organizzazione non deve limitarsi a parlare con i presidenti e i consigli di amministrazione, ma deve cercare di stabilire un canale di contatto con i soci e le persone. La distintività cooperativa sta nell'essere presidio nel e per il territorio, l'associazione del futuro, anche in considerazione delle dinamiche in atto nella nostra società, deve proporsi come piattaforma di riferimento per i soci, i territori, le persone"*.

Bisogna comunque porre attenzione al fatto che non esiste qualcosa di intrinsecamente innovativo nell'azione di coinvolgimento dei soci *"questo dovrebbe essere la base. Se questo elemento non c'è, abbiamo un problema!"* sostiene **Andrea Volta**, Presidente **Legacoop Emilia Ovest**. La costruzione di un nuovo percorso passa dal riuscire a tenere insieme distintività, bisogno di innovazione, dialogo con i soci, e sostenibilità sociale e economica. Come fare a trovare una sintesi?

L'ipotesi di **Giovanni Monti** è quella di cercare di massimizzare la quantità di lavoro e il reddito che viene distribuito e implementare nuove strategie di capitalizzazione. *“L'accumulazione della cooperativa in quanto impresa è e sarà uno degli strumenti fondamentali per avere capitali e la credibilità necessaria per attrarre la finanza. Il mutualismo si realizza solo se ci sono le risorse per metterlo in pratica”*.

Per **Carmelo Rollo** la chiave è la valorizzazione del *mettersi insieme*, che non significa solo fondersi, ma attivare la condivisione di risorse tangibili e intangibili attraverso la realizzazione di progetti comuni concreti e aperti al territorio, che possano generare un'accumulazione di valore diffuso e rendere competitive le cooperative. Per **Andrea Volta** questo processo può essere accelerato grazie al protagonismo della classe cooperativa più giovane, che già esiste, ma sulla quale bisogna ancora lavorare.

IL PROGETTO COOPSTARTUP COME MODELLO DI INNOVAZIONE DIFFUSA

Il progetto Coopstartup è nato per sperimentare nuovi processi di promozione cooperativa e accompagnare lo sviluppo di idee imprenditoriali cooperative promosse da giovani, generando lavoro di qualità e imprese sostenibili e durature.

“L'innovazione non nasce in un vacuum, nasce quando non si è da soli, quando si crea una comunità che partecipa e condivide conoscenza, nella quale si innestano meccanismi diversi da quelli precedentemente in atto”. **Alessandro Giudici**, docente della **Cass Business School** di Londra, e **Riccardo Maiolini**, docente della **John Cabot University**, sottolineano come il progetto possieda una portata ampia e sistemica che produce risultati non solo in termini di *prodotto* (nascita di nuove imprese cooperative), ma anche in termini di *innovazione di processo*.

I due docenti universitari hanno selezionato il progetto Coopstartup come caso di studio di una ricerca che si pone l'obiettivo di capire attraverso quali modelli sia possibile attuare un tipo di innovazione aperta sostenibile, scalabile, durevole, generativa di un impatto sociale e che vada oltre il ritorno in termini di profitto per il singolo proprietario.

Il focus attorno al quale ruota la sostenibilità dei modelli di **open innovation** è rappresentato dal **ruolo degli intermediari di innovazione**. *“La ricerca”* come espresso da **Alessandro Giudici** *“ha cercato di capire, in primo luogo, come questi modelli si stiano evolvendo e come i corpi intermedi tradizionali possano innovare e innovarsi tenendo conto dei cambiamenti pervasivi indotti dalla rivoluzione digitale”*.

Questa rivoluzione ha prodotto due esiti principali. Il primo è *l'effetto disruption*. Il digitale permette un assetto del mercato più veloce in cui le

aziende riescono in brevissimo tempo ad arrivare sul mercato e intercettare un alto numero di clienti mettendo in pratica nuovi modelli imprenditoriali che rimpiazzano quelli precedenti. Inoltre, la tecnologia digitale tende ad evolversi molto velocemente determinando per le imprese un'esigenza di innovarsi continuamente.

Il digitale, inoltre, porta a connessioni sempre più numerose, facili, immediate, prima non possibili. Il secondo effetto della rivoluzione digitale incide, di conseguenza, proprio sull'operato dei corpi intermedi poiché produce quelli che vengono comunemente definiti *fenomeni di disintermediazione*. Attraverso la creazione di piattaforme che mettono in contatto direttamente *acquirente e venditori*, le figure degli intermediari vengono, quindi, superate?

Qui sta il tranello in cui non bisogna incorrere. Il ruolo degli intermediari non è obsoleto. Il digitale cambia la forma, ma non elimina la funzione della intermediazione. Le moderne strutture piattaforma non mutano i modelli di creazione del valore, ma li rendono più facili da pensare e realizzare perché il digitale abbassa i costi di transazione, di networking, di predizione dei comportamenti degli utenti finali. Ciò che cambia è il linguaggio e il modo di fare intermediazione che deve essere incentrato su un semplice obiettivo: facilitare e supportare l'innescò di dinamiche di cambiamento. **I corpi intermedi devono tramutarsi in orchestratori di innovazione.**

“Chi sta al centro delle piattaforme – il platform organizer – deve diventare un soggetto proattivo se non vuole sparire dall'orizzonte, organizzando le connessioni e le interazioni che si producono sul territorio e agire a supporto dei diversi attori coinvolti nel processo di cambiamento”.

Tra le azioni che gli orchestratori possono mettere in atto: creazione di comunità partecipata, attivazione di percorsi di riflessione organizzativa e strategica, sviluppo di connessioni, monitoraggio delle interazioni presenti all'interno del sistema al fine di verificare che esse siano sane e bilanciate.

“Coopstartup e il ruolo di Legacoop – come ente intermedio – è stato scelto come caso studio di valenza scientifica della nostra ricerca poiché è stato ritenuto un tentativo serio, strutturato e di portata nazionale di orchestrazione dell'innovazione”. **Riccardo Maiolini** evidenzia come Legacoop, per mano di Coopfond, abbia messo in moto un meccanismo di lungo-medio termine in cui il fine dell'azione non è quello di appropriarsi dell'innovazione prodotta, ma generare nuovo valore a vantaggio delle startup cooperative e delle cooperative associate, scardinando il concetto classico e ipercapitalista della open innovation della Silicon Valley.

Questo meccanismo di intermediazione assume particolare valenza poiché non solo coinvolge diversi territori e stakeholder, ma anche perché, a livello operativo, si rivela capace di adattare il modello di intervento alle esigenze particolari e locali con cui si confronta.

L'essenza dell'innovazione sistemica prodotta dal progetto Coopstartup è rappresentata dalla capacità del modello di agire su più livelli, orizzontali e verticali. *“Nell'interazione del modello Coopstartup, ogni volta che si attiva una sperimentazione, vengono coinvolti diversi territori e stakeholder locali (Legacoop territoriale, soggetti partner, imprese) al fine di far nascere startup cooperative da inserire nel contesto di riferimento. Il progetto ha dimostrato un alto livello di replicabilità (con oltre 13 sperimentazioni realizzate) ed è riuscito a stimolare nei territori interazioni e connessioni tra i diversi attori locali che hanno dato vita, a loro volta, a nuove progettualità autonome. Se il progetto nasce con l'intenzione di puntare il dito dell'innovazione verso il basso ovvero verso le nuove generazioni e le nuove cooperative, nel corso tempo e nel replicarsi dell'esperienza, il soggetto orchestratore — Coopfond — è riuscito a mettere in luce delle traiettorie di innovazione da sviluppare all'interno della organizzazione nazionale, a livello verticale. Ad esempio, l'ipotesi di riorganizzazione degli ambiti settoriali di Legacoop nei quali, spesso, i modelli ibridi delle startup non riescono a trovare una collocazione univoca o rispetto alla costruzione di nuovi strumenti messi in campo a livello nazionale per il supporto delle startup”.*

La comunità Coopstartup sembra, quindi, aver conosciuto una crescita esponenziale non solo da un punto di vista numerico (considerando le nuove imprese cooperative nate e la rete partner attivata dal 2014 ad oggi), ma anche dal punto di vista della qualità e validità delle connessioni e dei cambiamenti generati. Ma i soggetti che agiscono all'interno di questa comunità presentano uno stesso riferimento valoriale e culturale? Nello specifico, assodato che Coopstartup è un progetto che si pone come obiettivo quello di promuovere una nuova imprenditorialità cooperativa, le imprese “figlie” manifestano un approccio culturale e imprenditoriale affine a quello promosso dal progetto “madre” che le ha generate?

Questa dimensione è stata esplorata attraverso una ricerca condotta e presentata da **Maria Felicia Gemelli** in collaborazione con la facoltà di Economia dell'**Università di Tor Vergata**. *“Sono le differenze nei valori culturali, piuttosto che le condizioni materiali e/o strutturali, a influenzare i comportamenti, l'assetto e lo sviluppo delle organizzazioni sociali, anche quelle imprenditoriali. Rilevare l'approccio culturale presente nell'ecosistema Coopstartup può essere un elemento prezioso non solo per verificare una comunanza di valori tra i soggetti che agiscono all'interno della comunità imprenditoriale, ma anche per facilitare e consolidare le interconnessioni esistenti e mettere in atto strategie che tengano conto delle diversità culturali presenti”.* Partendo da questi presupposti è stato innanzitutto tracciato l'identikit dei soci operatori Coopstartup: l'81% è under 40, il 45% è donna e il 77% ha un livello di istruzione superiore alla laurea. Per quanto riguarda l'approccio culturale è emerso un sostanziale allineamento tra la cultura e l'orientamento imprenditoriale espresso dai giovani soci operatori e quello espresso dai promotori del progetto (referenti nazionali e territoriali che seguono le sperimentazioni e lo startup delle imprese). La cultura presente nell'ecosistema imprenditoriale Coopstartup, esplorata attraverso le cinque dimensioni della teoria delle dimensioni culturali di Hofstede, è una cultura all'interno della

quale il gruppo rappresenta il principale nucleo di riferimento anche in virtù della presenza di un forte senso di appartenenza e coesione. L'attribuzione del potere avviene attraverso un processo tendenzialmente democratico che cerca di valorizzare le differenze e le competenze presenti tra i membri del gruppo. I membri del gruppo cercano una buona relazione di lavoro con i propri capi, si trovano a proprio agio con modelli cooperativi, vogliono poter essere fedeli all'organizzazione (anche a vita) e pongono attenzione all'ambiente di lavoro e alla qualità della vita. Per quanto riguarda la propensione al rischio prevale una tendenza a mantenere bassa qualsiasi probabilità di fallimento. Infine, la cultura dell'ecosistema appare orientata al lungo periodo con l'obiettivo di generare un'attività imprenditoriale volta al consolidamento, progettata in considerazione delle opportunità future che possano garantire la sostenibilità dell'impresa. Molte delle caratteristiche riscontrate ben si sposano con la cultura cooperativa e con i principi di democraticità, partecipazione, mutualità e intergenerazionalità che la rappresentano.

Ad aggiungere sostanza nel delineare il rapporto tra il progetto Coopstartup e l'innovazione si inserisce l'intervento del **Direttore Generale di Coopfond Aldo Soldi** che evidenzia come Coopfond si interroghi e cerchi costantemente di mantenere viva l'attenzione rispetto alle prospettive di sviluppo e ammodernamento delle pratiche cooperative, a livello operativo e istituzionale.

L'esperienza Coopstartup continua a crescere attraverso altre sperimentazioni, in corso e in partenza (Coopstartup Bologna, Coopstartup Romagna e Coopstartup Toscana), e ad arricchirsi tramite la realizzazione di esperienze nuove: il progetto "Bellacoopia" per diffondere la cultura cooperative nelle scuole, la partecipazione ad appuntamenti sul tema dell'innovazione e della diffusione della cultura scientifica e tecnologica come quello di Futuro Remoto organizzato dalla Fondazione IDIS Città della Scienza e la progettazione di nuovi modelli da lanciare, ad esempio un Coopstartup pensato per le cooperative di comunità.

Il progetto Coopstartup è il risultato di un'innovazione? La risposta per il Direttore Generale è "sì" perché è stato creato *"un nuovo modo di fare startup, promozione cooperativa e innovazione cooperativa"*. Facendo un bilancio del percorso fatto da 5 anni ad oggi emergono alcuni elementi positivi che sono prova dei risultati raggiunti e costituiscono una base solida sulla quale poter progettare l'evoluzione dell'esperienza. Sono stati contattati migliaia di giovani in ogni parte d'Italia per parlare di cooperazione. Sono state create collaborazioni di vario genere con università, centri di ricerca, associazioni e sono stati rese protagoniste le Legacoop territoriali e le cooperative del territorio. Sono nate nuove cooperative e altre ne nasceranno. *"Per Coopfond questo percorso ha voluto dire diventare promotore di cooperazione andando incontro alla nuova cooperazione, non lavorando semplicemente a sportello. Vale la pena continuare a percorrere questa strada che ha permesso a Coopfond e Legacoop di cambiare attraverso il contatto e lo scambio costante con tutti i soggetti che hanno dimostrato interesse e disponibilità e hanno investito tempo e passione in questo progetto, ad iniziare dai giovani operatori"*.

Un percorso aperto e partecipato che ha consentito non solo di migliorare e valorizzare il progetto, ma di comprendere appieno cosa significhi guidare le cooperative verso l'innovazione. *“Quando si parla di innovazione non dobbiamo pensare solo all'innovazione tecnologica. C'è, è straordinariamente importante, cambia le nostre vite, ma ci sono altre innovazioni, come l'innovazione sociale, e dobbiamo essere in grado di guardare anche a quelle. Secondariamente non dobbiamo considerare l'innovazione come un processo neutrale. L'innovazione ha dei contenuti. A noi piace l'innovazione responsabile, quella che si porta dietro la partecipazione, la responsabilità, l'apertura e che rende protagoniste le persone”.*

Ma non bisogna fermarsi ed è necessario continuare a lavorare sugli elementi di debolezza che le diverse esperienze hanno manifestato. Prima fra tutti l'evidenza di una fragilità imprenditoriale delle giovani cooperative che, dopo aver lanciato il cuore oltre l'ostacolo e aver dato avvio a propri progetti imprenditoriali, devono affrontare le fasi delicate di crescita e consolidamento e si trovano a farlo proprio nel corso di questi anni di congiuntura economica e sociale non facili da gestire.

“Questi due giorni esprimono la volontà di continuare a riflettere sul progetto e aiutare le startup a consolidare e arricchire le loro esperienze. Si intende farlo riattivando periodicamente un confronto e uno scambio costante che porti all'individuazioni di azioni operative e soluzioni concrete. Poniamoci l'obiettivo di uscire da questo Meeting tutti più ricchi, più consapevoli e con qualche strumento in più” utile a costruire il nostro futuro.

#innovazionesociale #innovazionediffusa
#soluzioni #passaggiogenerazionale
#culturacooperativa #strumenti

OFFICINE COOPERATIVE

Il Meeting Coopstartup 2017 si era concluso con una specifica richiesta da parte delle startup: maggiore formazione e accompagnamento. Le esigenze espresse erano quelle di riuscire a gestire da un lato le problematiche principali che caratterizzano ogni contesto aziendale, dall'altro ricevere un maggiore orientamento rispetto a come fare impresa in forma cooperativa.

Quelle richieste si erano tramutate in una promessa presa in carico da Coopfond che ha progettato un programma di attività al fine di garantire il supporto necessario alle cooperative.

Nel corso del Meeting 2018 all'interno dello showroom **“Ruote da Sogno”** – eccellenza internazionale nel cuore della Motor Valley italiana che ospita un'esposizione permanente di più di 1000 motociclette e automobili d'epoca curandone e mantenendone la perfetta efficienza motoristica e originalità estetica grazie ad una squadra di meccanici professionisti ed esperti

del settore – si mettono al lavoro i giovani operatori, gli imprenditori e i professionisti della rete Coopstartup. Tutti insieme, come in una grande officina, per valutare le attività svolte e assemblare nuove combinazioni di strumenti che aiutino le cooperative a pensare ed operare con maggiore rapidità per la risoluzione dei problemi più urgenti.

Riscalda l'atmosfera l'**Associazione “Cantieri Meticci”** che mette in scena un breve pezzo teatrale sulla gestione di un'assemblea di una grande cooperativa. Tra dibattiti, decisioni, soci e presidenti e richieste di dimissioni, il pezzo si conclude con l'arrivo in assemblea di figure strane, indefinite, quasi mitologiche: sono i operatori del futuro. Adesso tocca a loro.

IL PROGRAMMA DI ACCELERAZIONE

“Un'altra caratteristica del progetto Coopstartup, oltre creare nuove cooperative in tutta Italia, è quella di coinvolgere consulenti ed esperti di tutta Italia”.

Barbara Moreschi, ricercatrice dell'Area Promozione Attiva e Project Manager di Coopstartup, spiega come Coopfond, anche grazie alla forza del network del progetto, nel corso dell'ultimo anno ha realizzato un percorso di accelerazione strutturato in tre fasi principali. In particolare: un corso di formazione intensivo di due giorni impostato su alcune tematiche operative di interesse (team building, contratti di lavoro, marketing e business planning, controllo di gestione); una seconda fase in cui i operatori hanno avuto la possibilità di ricontattare alcuni dei docenti per ulteriori approfondimenti; in ultimo, una fase in cui gli startupper hanno potuto usufruire di un professionista dedicato attraverso la piattaforma “Noleggia un manager” per una consulenza di 10 ore attraverso la quale co-adiuvare dal punto di vista strategico e gestionale lo sviluppo di specifiche attività (nuovi progetti, strategia marketing, ecc.).

Il percorso di accelerazione è stato fondamentale per superare una fase di stallo vissuta da molte startup e passare alla fase di consolidamento. Dagli interventi dei giovani operatori è emersa l'importanza di essere riusciti a lavorare su tre ambiti principali: gestione amministrativa, investimenti e progettazione di nuovi servizi, gestione del gruppo e delle competenze interne.

Roberta Pietrobono, Vicepresidente della cooperativa **Eticae**, evidenzia come *“seppur autonomamente la nostra cooperativa era riuscita ad affrontare alcuni passaggi strategici preliminari come la definizione del business plan, della mission, della vision e della attività core della cooperativa, il confronto con i consulenti ha permesso di sbloccare alcuni elementi fondamentali per la nostra crescita come l'implementazione del capitale umano attraverso l'ingresso di nuovi soci, il consolidamento del portfolio servizi e l'assetto di strumenti di gestione per la parte contabile e amministrativa”.*

Elio Lobello, Presidente della cooperativa sociale **Meet Project**, ribadisce il merito del percorso fatto per riuscire a mettersi in linea su una serie di adempimenti amministrativi che non erano stati considerati e sbloccare delle criticità interne a livello di gruppo, oltre che procedere con la progettazione di nuovi servizi. Sulla stessa linea **Filippo Ferrantini**, presidente della cooperativa **ERSE**, afferma: *“la cooperativa ha ottimizzato il percorso di accelerazione per consolidare le attività già presidiate e fare un bilancio di competenze dei membri del gruppo. Tuttavia, una parte del percorso è stata utilizzata per progettare un nuovo ramo di attività che vogliamo affiancare all’esistente”*.

“Il percorso di accelerazione è stato importantissimo e impegnativo” dice Paola Ferrari, della cooperativa di comunità Brigi “Ci ha permesso di affrontare momenti delicati — la cooperativa è stata oggetto di un controllo esterno sui contratti di lavoro — e di investire sul rafforzamento del gruppo. I nostri sforzi si erano concentrati sullo sviluppo delle attività, ma non sulla gestione amministrativa e del gruppo. Abbiamo capito che questa è stata una mancanza e adesso la stiamo sanando.”

**#investimenti #gestionedelgruppo
#gestioneamministrativa**

Interessante la prospettiva dei consulenti e professionisti che hanno accompagnato i soci operatori nel percorso di accelerazione che danno, innanzitutto, testimonianza del loro entusiasmo, rappresentato, tra gli altri, dalle parole di **Marco Palma**, esperto di diritto di lavoro: *“Non c’è niente di più stimolante di stare in contatto e poter vedere crescere le idee e i sogni di giovani imprenditori. Il nostro compito è stato quello di aiutare queste idee a mettere radici per farle camminare sulle proprie gambe”*.

Rispetto, invece, ai nodi venuti al pettine, i consulenti rilevano l’esigenza di continuare a lavorare sulla governance cooperativa, sul tema dei contratti, la quantificazione dei costi e la determinazione dei prezzi: aspetti fondamentali per dare sostenibilità economica all’attività e continuità alla realizzazione dello scambio mutualistico.

Come spiegato da **Donatella Minen**, esperta di controllo di gestione: *“Serviva affrontare un argomento ostico che fa paura o dà fastidio, ma che se non affrontato impedisce la costruzione dell’attività nel lungo periodo: la gestione economico-finanziaria. Altri punti critici sono stati l’identificazione e la quantificazione dei costi nascosti e la valorizzazione economica del tempo dedicato al lavoro”*.

Di impostazione più strategica l’intervento di **Marco Travaglini**, esperto di business model, per cui qualsiasi intervento tecnico-specialistico può intervenire e sortire maggiore efficacia solo se inquadrato in un percorso di costruzione di un modello di business definito e concepito per far acquisire all’attività imprenditoriale maggiore valore aggiunto. Su questo punto si gioca anche la creazione di progetti innovativi, magari con impronta digitale,

che troveranno sostanza non utilizzando il software di ultima generazione o consultando l'esperto di strategie digitali, ma incamerando gli elementi innovativi all'interno di un modello strategico che evidenzia i processi chiave per l'azione dell'impresa.

#governancecooperativa #costodellavoro
#gestioneeconomica-finanziaria #modellodibusiness

Piattaforma cooperativa

Da questo confronto tra giovani operatori ed esperti si desume una linea principale di azione sulla quale insistere per agire a sostegno dei singoli progetti imprenditoriali e della implementazione del progetto nel complesso: continuare a **investire sulla piattaforma cooperativa Coopstartup, un luogo fisico e virtuale che agevoli il contatto tra giovani operatori, operatori maturi e altri soggetti qualificati in diversi settori, che sia capace di mantenere una connessione costante tra questi soggetti, che sia fonte di condivisione delle conoscenze acquisite e che proponga temi di progettazione concreti e di reciproco interesse, sperimentando processi di open innovation tra cooperative.**

“Per noi sarebbe di estremo valore riuscire a rimanere in contatto con la rete Coopstartup in maniera continua, intensificando gli incontri, sia fisici che virtuali, con altri operatori e/o con gli esperti. Questo potrebbe essere di supporto per le cooperative che hanno la necessità di creare collaborazioni e partnership per sviluppare le proprie attività” afferma **Elio Lobello** di **Meet Project**.

Per **Filippo Ferrantini** di **Erse** l'elemento che più ha inciso sulla buona riuscita del percorso di accompagnamento svolto finora è quello di aver impostato le modalità di lavoro su una logica di interazione tra startupper e consulenti. *“Non sono stati degli incontri passivi, l'analisi dei problemi e l'individuazione delle soluzioni ha visto l'impegno attivo sia da parte degli esperti che dei operatori. Questo elemento va mantenuto e potenziato”*.

Uno dei pilastri di questa piattaforma cooperativa potrebbe continuare ad essere, quindi, quello della formazione e consulenza promuovendo, magari, come suggerito da **Donatella Minen**, un percorso sperimentale di formazione- consulenza tarato sulle esigenze delle singole cooperative che preveda appuntamenti a cadenza prefissata per procedere sistematicamente a fare il punto della situazione e la lista delle cose da fare per l'incontro successivo. L'obiettivo è quello di far acquisire ai operatori non solo delle conoscenze, ma un metodo di lavoro completo che proceda per step di pianificazione, esecuzione, controllo.

La piattaforma, sempre sulla stessa scia, potrebbe essere veicolo di condivisione di soluzioni e strumenti operativi quotidiani. *“Una sorta di Wiki Coopstartup, in cui chi impara o progetta qualcosa può dividerlo con gli altri membri della community. Pensiamo, ad esempio, ad uno strumento matematico di calcolo del costo del lavoro”* propone **Chiara Chiappa**,

consulente del lavoro, che introduce un altro elemento rilevante per far funzionare il processo: **l'individuazione di esperti e consulenti preparati in tema di cooperazione**. Le dinamiche di gestione dell'impresa cooperativa richiedono, infatti, una competenza specifica da parte dei professionisti a cui ci si rivolge che, se non presente, può contribuire a complicare la situazione.

Una delle maggiori esigenze che i giovani cooperatori hanno continuato ad esprimere è stata quella di diventare capaci di gestire la pratica quotidiana della cooperativa, individuando come una delle soluzioni **l'attivazione di rapporti con cooperatori maturi**. *“Vorremmo entrare nelle cooperative e addentrarci sempre di più nel mondo della cooperazione”* dice **Roberta Pietrobono di Eticae**.

Marco Palma sottolinea che un punto sul quale lavorare è quello della adeguatezza dei consigli di amministrazione e della consapevolezza delle basi sociali. *“Credo che di governance non se parli mai abbastanza, anche quando si considerano cooperative mature. I dirigenti cooperativi devono sviluppare sempre più esperienza nella gestione cooperativa, sia a livello di dinamiche relazionali interne con la base sociale che di capacità di interlocuzione con i clienti e il mercato”*.

Per ampliare la portata della piattaforma cooperativa è necessario rafforzare la sinergia a livello di sistema, afferma **Paola Bellotti di Legacoop Liguria**: *“dovrebbe essere attivato un servizio civile cooperativo o un sistema di incentivi capace di coinvolgere e rendere il progetto attrattivo per tutte le nostre strutture — cooperative mature, centri studi, centri servizi, operatori finanziari — portandole a interfacciarsi con le startup e offrire loro servizi, tempo, expertise, opportunità commerciali”*.

Per **Demetrio Chiappa di Doc Servizi Legacoop** deve continuare a investire sui cooperatori del futuro e supportare le giovani startup attraverso il percorso di incubazione fino a quando non sarà garantita la continuità della loro attività imprenditoriale. *“Questo è importante non solo per le giovani, ma per tutte le cooperative. L'economia che verrà vive di collaborazione e di condivisione. Un linguaggio che le cooperative conoscono da tempo e che devono continuare a praticare. È una strategia vincente per tutta l'organizzazione quella di puntare sull'innovazione, sui giovani e sulle nuove cooperative. Non bisogna fermarsi!”*

“Il rapporto tra grandi e nascenti è la chiave di volta del progetto” per **Riccardo Maiolini** *“diventa un punto debole se non si capisce per chi e in quale momento è utile questo fermento di startup. Si potrebbero coinvolgere le grandi cooperative prima della nascita delle startup individuando le industry di interesse delle coop mature. Questo potrebbe consentire di sviluppare e incrementare delle filiere cooperative e non creare dei business indipendenti e potenzialmente avvertibili in competizione tra loro”*.

Chiude la fase di discussione **Aldo Soldi** che riconosce il rapporto tra cooperative nascenti e cooperative solide uno degli elementi critici del progetto Coopstartup *“È una pratica che va attivata e sistematizzata, nella*



convinzione che questo debba essere un percorso a utilità reciproca. Si tratta di uno scambio tra operatori, non è un rapporto tra docente e discente”.

SOSTA AI BOX: INCONTRI MIRATI TRA COOPERATORI SENIOR E GIOVANI COOPERATORI

La cooperazione tra cooperative è uno dei principi storici del movimento che sancisce l'impegno a lavorare e collaborare insieme per il rafforzamento e lo sviluppo cooperativo. Calato nel rapporto tra cooperative mature e giovani esso assume connotati più forti che facilmente riescono a collocarsi in un ambito più operativo e imprenditoriale. Da un lato ci sono le cooperative nascenti con l'esigenza di confrontarsi con chi gestisce con successo un'attività imprenditoriale cooperativa consolidata e ha messo in pratica strategie e strumenti di governance che hanno fatto crescere la cooperativa insieme alla sua base sociale. Dall'altro lato ci sono i operatori senior che, forti della loro expertise, potrebbero trovare nelle startup preziose alleate di innovazione e riqualificazione della loro attività.

Il Meeting 2018 ha cercato di mettere in moto anche questo meccanismo con l'iniziativa "Tutor per un giorno", incontri one to one tra Presidenti e Direttori di 27 importanti cooperative e i rappresentanti delle startup. Coopfond ha cercato di comporre un matching ragionato tra startup e cooperativa senior, considerando i rispettivi settori di attività e gli ambiti di criticità espressi dai giovani operatori in occasione degli incontri collettivi del percorso di accelerazione e creando, quindi, abbinamenti che potessero generare incontri e scambi proficui. Gli abbinamenti erano stati comunicati prima dell'evento per dare modo alle cooperative partecipanti di raccogliere le prime informazioni. Nel corso del Meeting si è passati alla conoscenza diretta avendo a disposizione due ore di confronto dedicato e riservato per parlare dei piani di impresa delle giovani cooperative, comprendere cosa non va o potrebbe essere migliorato, proporre ipotesi di sviluppo e soluzioni per far partire le attività imprenditoriali con una marcia in più e valutare possibili sinergie e collaborazioni.

ARTE, CULTURA E TURISMO	
Coop. Senior	Startup
Opengroup	29nove
Abicoop Re	Brigi
Caire Pro	Città della Cultura/ Cultura della Città
Methis	Experience
Doc Servizi	Raven
Cir Food	Tobili
Andria	Vascitour
Archeologia	Ziguele

SERVIZI INNOVATIVI	
Coop. Senior	Startup
Cadai	ABAcadabra
Emc2	Artemista
Copav	Boschi vivi
La Giovane	Eticae
Proges	L'Alveare
I Briganti Di Cerreto	Meet Project
Manta Communications	Tatabox

AGRIFOOD E SOST. AMBIENTALE	
Coop. Senior	Startup
Obim	Ecoplanner
Greslab e Art Lin	Erse
Il Bettolino	Ghinghinelli
Progeo	La Biologica
Sama Scavi Archeologici AuroraSeconda	Progetto102
Pac2000a	UTM

PRODOTTI INNOVATIVI	
Coop. Senior	Startup
Formula Servizi	3D4Uman
Sicrea	BimCo
Soluzioni Futura	Demoelà
Coopservice	Multicoopter Drone

I risultati di questi incontri sono stati condivisi il giorno successivo in una seduta plenaria al Tecnopolo di Reggio Emilia. Ma, tra una giornata di lavoro e l'altra, gli ospiti del Meeting hanno vissuto un'altra esperienza che è stata motivo di emozione e suggestione: la visita serale al **Museo Cervi** – Museo per la storia dei movimenti contadini, dell'antifascismo e della Resistenza nelle campagne.

Il Museo è un luogo di memoria, ricerca e formazione gestito dall'Istituto Alcide Cervi che svolge attività di raccolta, conservazione e diffusione del patrimonio di valori rappresentato dalla figura di Alcide Cervi e dei suoi sette figli martiri dell'antifascismo. Per tutti i partecipanti è stato davvero difficile non rimanere catturati dalla storia della famiglia Cervi, anche grazie alla preparazione delle eccellenti guide che hanno condotto la visita. Famiglia contadina tra le prime a rendersi autonoma, grazie all'acquisto di un proprio terreno e una propria casa colonica (oggi museo), e a innovare utilizzando nuove tecniche e strumenti di coltivazione. *“Padroni del proprio lavoro, e così delle proprie idee”* perché la famiglia Cervi coltivava la terra, ma anche lo spirito studiando, imparando a leggere di scienza e di politica, informandosi e condividendo la propria idea di libertà: non essere schiavi di nessuno e avere il diritto di pensare anche fuori dagli schemi. Da qui prende corpo l'organizzazione della Biblioteca Popolare per stimolare i contadini a emanciparsi e la naturale collocazione antifascista della famiglia che ha avuto un ruolo fondamentale nell'avvio della Resistenza reggiana. La storia si ferma il 28 dicembre 1943 con la fucilazione dei sette fratelli, che non presero parte ai successivi sviluppi della Resistenza, ma diventarono e sono ancora oggi un simbolo di impegno e coraggio, costruito sulla forza del lavoro e degli ideali.

Nel saluto di apertura della seconda giornata del Meeting, **Matteo Pellegrini**, Responsabile dell'area Università, Innovazione e Internazionalizzazione di **Legacoop Emilia Ovest** e membro del team che ha organizzato l'evento, tiene a sottolineare le ragioni della scelta dei luoghi simbolo del Meeting *“La parola cruciale di questi due giorni è la parola “futuro”. Si può pensare il futuro guardando altrove, ispirandosi ad esempio alla Silicon Valley, ma anche guardando intorno a noi. Guardando alla nostra storia passata piena di valori, passione e intuizioni — come insegna la vita della famiglia Cervi - e alle storie di rigenerazione e innovazione moderne come quella del Tecnopolo, dove ci troviamo oggi”*.

Il **Tecnopolo** di Reggio Emilia è uno dei dieci Tecnopoli della Rete Alta Tecnologia dell'Emilia-Romagna (HTN — High Technology Network) e nasce da un progetto di riqualificazione delle ex Officine Meccaniche Reggiane nelle quali dagli inizi del '900 si producevano proiettili, vagoni di treni e aerei militari. Il luogo è stato riconvertito con il chiaro obiettivo di diventare un punto di riferimento dell'innovazione a Reggio Emilia per Università, ricercatori, studenti, imprenditori.

La restituzione in plenaria degli incontri one to one ha rappresentato un momento importante per allargare lo spettro delle zone di criticità che le startup stanno affrontando nel loro percorso di consolidamento.

Gabriele Polimeno, Presidente della cooperativa **29nove**, parla della difficoltà di **costruire partnership** con soggetti esterni alla cooperativa attraverso le quali poter creare uno sviluppo dell'attività di impresa in sinergia con il territorio. Questo problema si pone sia in contesti come quello pugliese, in cui agisce 29nove, dove la dinamicità del territorio è alta e si presenta un forte livello di competizione, sia in contesti in cui il ciclo economico non è molto attivo, ma le relazioni con il territorio sono fondamentali, come sottolineato da **Maria Rosaria Ramella**, della cooperativa di comunità **Brigi**. Una soluzione può essere sicuramente quella di cercare di stabilire alleanze anche al di fuori del proprio cerchio locale e rivolgersi a grandi realtà nazionali ed europee che possano apprezzare la chicca qualitativa offerta dalle startup, dice il Presidente di **Opengroup Roberto Lippi**.

Achille Centro della cooperativa **Vascitour** ritiene che un punto di sviluppo essenziale sia quello di valorizzare le attività dal punto di vista del marketing e del rapporto con il potenziale cliente. Questo punto è condiviso anche da **Filippo Ferrantini** della cooperativa **ERSE** che ha approfittato del confronto con la cooperativa senior associata per affrontare una questione trasversale che accomuna molte startup: la necessità di instaurare con i clienti una base fiduciaria molto forte che incrementi la credibilità della cooperativa. **Luciano Pantaleoni**, Direttore della coop. **Andria**, lancia l'invito alle startup di sviluppare da un punto di vista comunicativo la diffusione delle attività svolte e dei servizi offerti, ponendo attenzione che la narrazione sia concepita dal punto di vista dell'utente/cliente e che l'identità e i valori della cooperativa vengano chiaramente percepiti.

Il confronto con le coop senior è stato utile anche per *“individuare alcune criticità rispetto all'assetto delle competenze interne alla cooperativa. Abbiamo capito che la cooperativa ha bisogno di due figure chiave che attualmente mancano: una commerciale e una che si occupi della comunicazione”* dice **Rosa Ciacci** della cooperativa **Ecoplanner**. A specchio **Alberto Orlandini**, Direttore amministrativo di **Obin** e tutor di **Ecoplanner**, evidenzia l'importanza di **investire anche in termini economici**, magari accedendo a capitale di terzi, perché l'investimento in capitale umano non basta. Anche se spaventa, questo aspetto va affrontato e risolto, perché alla lunga inciderà sullo sviluppo sostanziale delle cooperative.

Una criticità spesso richiamata dai soci delle **cooperative sociali** – come le cooperative **Artemista**, **Meet Project**, **ABAcadabra** – è quella di dover **gestire** al tempo stesso **la base sociale** (esistente e potenzialmente nuova entrante) e **la definizione dei prezzi dei servizi**. Queste cooperative si confrontano con l'inserimento di soggetti svantaggiati in qualità di soci e/o offrono servizi a persone in difficoltà ma, dal lato della offerta, devono puntare a erogare un servizio ad alto valore di professionalità in presenza di un prezzo fisso stabilito dal pubblico o comunque, anche nel mercato privato, praticare una politica di prezzi calmierati per garantire una continuità del servizio e della presa in carico degli utenti. **Stefania Santarelli**, della cooperativa **Artemista**, aggiunge che un punto chiave è quello di attivare un processo di sviluppo che trovi un equilibrio tra diversificazione e collaborazione: *“occorre sviluppare nuovi*

progetti, prodotti e servizi che consentano di differenziare e differenziarsi dagli altri, ma praticando un'azione collaborativa — e non competitiva — con altre cooperative dello stesso settore o di settori complementari”. **Paolo Bolondi**, Presidente di **Methis**, ritiene il tema della diversificazione e differenziazione fondamentale per tutte le cooperative per affrontare il rapporto con il mercato e condurre un'analisi interna. In quali aree e attività l'impresa è forte e può fare di più? E su quali ambiti è meglio invece, alleggerire l'investimento per garantire uno sviluppo più coerente della cooperativa?

Gli incontri one to one si sono dimostrati utili anche per chi, nonostante giovane startup, abbia dovuto affrontare uno stravolgimento della idea di business iniziale. Racconta questa storia **Fabio Leandro Macheda**, della cooperativa **Progetto 102**, nata con il proposito di lavorare nell'ambito del trattamento e la valorizzazione della frazione organica di rifiuti solidi urbani (FORSU) attraverso modalità innovative e a basso impatto ambientale. Un cambiamento legislativo regionale in materia ha di fatto bloccato la possibilità di sviluppare l'attività. Il confronto con i operatori senior delle cooperative **Sama Scavi Archeologici** e **Aurora Seconda** è servito a strutturare più nel dettaglio il cambio di strategia - da cooperativa di produzione a cooperativa di servizi - puntando a indirizzare il core business della cooperativa verso l'offerta di servizi di consulenza alle imprese che intendono ottimizzare e valorizzare il trattamento dei rifiuti aziendali, anche attraverso sperimentazioni di pratiche di economia circolare.

Lo scambio e il confronto tra i operatori senior e le startup sono stati valutati positivamente da entrambe le parti, una pratica sulla quale investire. *“È importante aver vissuto questa esperienza e toccare con mano come cooperative che nascono in tempi diversi nascono per gli stessi motivi e con gli stessi problemi. Questo rende possibile una connessione e disegna spazi di collaborazione”* sostiene **Fabio Faggella**, Direttore di **Archeologia**, supportato dalle considerazioni di **Erika Farina**, Direttrice della cooperativa **I Briganti di Cerreto** *“anche se le cooperative sono diverse per attività, tempo di nascita e contesto, le preoccupazioni sono le stesse e tramite questi confronti si riesce a comprendere lo spirito di re-invenzione necessario per costruire il percorso di crescita ed evoluzione di una grande come di una piccola cooperativa”*. *“È importante”* afferma **Alberto Orlandini** della cooperativa **Obin** *“che la cooperazione tra cooperative venga intesa come un processo sinergico di creazione di valore e non di concorrenza reciproca”*.

Per i giovani operatori l'incontro con le cooperative con maggiore esperienza consente di allargare le prospettive, capire che c'è una soluzione rispetto a cose che si pensano irrisolvibili. *“Quella che mi porto a casa è una visione diversa rispetto a quella con cui sono arrivata”* dice **Susanna Mazzucchelli** della cooperativa **ABAcadabra** *“l'intenso lavoro quotidiano a volte fa agire a testa bassa, non lasciando spazi di riflessione sufficienti. Questo può portare anche a enfatizzare eccessivamente alcuni problemi a cui oggi, attraverso il confronto con la cooperativa Cadiài, siamo riusciti a dare una giusta dimensione”*. **Nadia Calvi**, della cooperativa **Tatabox**, afferma che il dialogo con il operatore senior è stato quasi un esercizio

propedeutico per spiegare, analizzare e in un certo senso testare la tenuta e la solidità dei progetti che la cooperativa vuole portare avanti.

Leonardo Bianchini, della cooperativa **UTM**, suggerisce che lo scambio tra cooperative giovani e mature possa essere basato su una logica che vede la proposta della giovane cooperativa funzionale al completamento e/o miglioramento della offerta della cooperativa consolidata e una sorta di formazione parallela *on the job* da parte della cooperativa senior rispetto agli elementi e pratiche di pianificazione, gestione e sviluppo aziendale.

Kavin Morellato, della cooperativa **3D4Uman**, condivide un altro problema che la startup sta vivendo e che grazie allo scambio con **Graziano Rinaldini**, Presidente della coop. **Formula Servizi**, è stato affrontato e analizzato da una prospettiva differente: *“la nostra cooperativa vuole produrre prodotti innovativi nel campo biomedicale utilizzando la tecnica di stampa 3D. La nostra idea ha potenzialità e ha avuto anche alcuni riconoscimenti importanti. Siamo stati selezionati come vincitori all’ European Enterprise Promotion Awards 2017 come migliore idea innovativa per l’Italia. Tuttavia, la cooperativa è costituita, ma non è ancora attiva perché stiamo lavorando sul perfezionamento del prodotto. Vivevamo questo aspetto con una dose di ansia, ma grazie al percorso Coopstartup e all’incontro con il nostro cooperatore tutor siamo riusciti a capire che la cosa importante è aspettare e lavorare su tutti gli elementi che ci permetteranno di cogliere la giusta opportunità al momento opportuno”*.

Alessandro Meozzi, Direttore Relazioni Esterne di **PAC2000A**, fa una specifica importante: *“oltre al tutoraggio, la cooperazione tra cooperative deve basarsi sul lavoro. Solo affidando lavoro alle nuove cooperative si trasferiscono conoscenze e competenze e si innesca un vero rapporto di scambio e crescita per entrambi. Ho proposto alla startup UTM di presentarli entro il mese di febbraio a tutti i presidenti del territorio umbro-laziale e proveremo a progettare insieme un servizio di gestione del verde di un nostro parco commerciale. Le startup devono allargare le spalle e proporsi. Dalla proposta nasce tutto: da lì si può costruire la collaborazione”*.

Trasformare la rete formale in rete sostanziale

La strada migliore per parlare di futuro cooperativo appare quella di amplificare la portata del percorso innovativo che i soci e il progetto Coopstartup stanno portando avanti **mantenendo fede alle radici e all’identità valoriale della cooperazione** che rappresenta per i giovani operatori un punto fermo nel quale riconoscersi e trarre le energie non solo dal punto di vista motivazionale, ma anche strategico ovvero per ottenere distintività sul mercato nei confronti dei clienti e degli interlocutori.

Quali sono, quindi, i consigli che i operatori danno a Coopfond e Legacoop per progettare i prossimi passi del progetto Coopstartup e portare la promozione cooperativa in settori e territori in cui la cooperazione è meno presente?

Un suggerimento è quello di **fare promozione cooperativa in nuovi ambienti e in nuove realtà**, come ad esempio quelle associative, che troverebbero nella

cooperativa la forma più adatta per tramutarsi in un soggetto imprenditoriale. Rispetto a questo le startup manifestano con forza la loro disponibilità a fare da testimonial per raccontare e trasmettere la loro esperienza a servizio della valorizzazione del progetto Coopstartup e la promozione cooperativa. *“Possiamo essere delle antenne di diffusione verso i giovani e verso chi non conosce la cooperazione”* dice **Gabriele Polimeno** di **29nove**.

Una seconda proposta, da parte **Giuseppe Belvedere** della cooperativa **Experience**, è quella di potenziare la conoscenza reciproca tra le cooperative, magari attraverso un **Atlante delle competenze**, per poter capire quali sono le expertise e l'offerta commerciale che una cooperativa può mettere a disposizione di un'altra. Così potrebbero generarsi delle sinergie basate sullo scambio di lavoro e crescita reciproca.

Anche l'aspetto formativo-consulenziale continua a mantenere la sua importanza e potrebbe essere implementato attraverso **corsi di potenziamento di competenze tecniche e trasversali frequenti e regionali**, quindi più facilmente accessibili, e attraverso la creazione di un **albo di consulenti qualificati**, esperti di cooperazione, ai quali potersi rivolgere.

Il tema essenziale rimane, comunque, quello di **generare nuova cooperazione per mano della cooperazione** cercando di sviluppare in modo capillare le relazioni e le collaborazioni interne tra le cooperative.

“Le grandi cooperative devono considerare le startup come parte importante e integrante dell'evoluzione del movimento. Oltre al 3% degli utili destinati allo sviluppo della cooperazione, c'è un modo più operativo e sostanziale di supportarlo nella pratica imprenditoriale quotidiana: dando lavoro alle startup” sostiene **Mirco Mongardi** della cooperativa **Aurora Seconda**. *“Lo sviluppo di un mercato interno è la prima tesa di mano per la costruzione collettiva del futuro della cooperazione”* aggiunge **Fabio Mestici** della cooperativa **Sama Scavi Archeologici**. *E ancora: “riuscire a far diventare una pratica il sistema di tutoraggio tra giovane cooperativa e cooperativa senior potrebbe essere di estremo sostegno per le startup, oltre a costituire una caratteristica unica, distintiva e innovativa dell'associazione Legacoop”* dice **Michele Grossi** della cooperativa agricola **La Biologica**. Gli strumenti ipotizzati sono diversi: obblighi statutari nei confronti delle grandi cooperative di sostenere nuova cooperazione; attivare delle pratiche di tutoraggio anche nei confronti di giovani che non sono operatori, ma potrebbero diventarlo; rendere sistemico e frequente l'incontro e i contatti tra le cooperative, anche a livello comunicativo e commerciale, per aumentare la visibilità e l'accreditamento delle piccole cooperative.



È stato chiesto ai cooperatori intervenuti di descrivere il Meeting Coopstartup 2018 con una parola

VORREI INCONTRARTI TRA VENT'ANNI

Arriva, quindi, il momento di tirare le somme e riuscire a delineare in modo corale le linee guida che supporteranno l'evoluzione della comunità Coopstartup. Questa riflessione riguarda le giovani cooperative e i rappresentanti territoriali e nazionali di Legacoop coinvolti nella tavola rotonda "Quale futuro per Coopstartup?" condotta da Irene Mangani, coordinatrice della nuova sperimentazione **Coopstartup Toscana**.

Nuove sperimentazioni Coopstartup

Proprio sul tema delle sperimentazioni arrivano le prime proposte. **Emiliano Galanti**, coordinatore di **Coopstartup Romagna**, consiglia di dare un taglio più operativo-laboratoriale al percorso di formazione previsto nei bandi. **Daniela Cervi**, coordinatrice **Coopstartup Emilia Ovest**, considera le sperimentazioni come vera e propria linfa vitale per irradiare nuova imprenditorialità giovanile e innovazione nei territori. Per arricchire il modello Coopstartup sarebbe interessante sperimentare una logica differente: identificare dei bisogni e lanciare delle sfide settoriali attraverso i bandi e far aggregare compagni e proposte progettuali attorno ad esse. Questo potrebbe consentire un coinvolgimento delle cooperative esistenti nella fase di definizione delle sfide e nella parte dello sviluppo commerciale della futura startup. Inoltre, ciò aiuterebbe ad intercettare soggetti singoli che hanno buone proposte ed idee, ma che non fanno parte ab origine di un gruppo proponente, e inserirli strada facendo lungo il percorso di costruzione del team.

Informare, oltre che formare

Il coinvolgimento dei giovani e/o futuri imprenditori è un elemento essenziale per la concretizzazione delle sperimentazioni Coopstartup e la nascita di nuove cooperative. Ma il progetto Coopstartup riesce a trasmettere cosa vuol dire essere cooperatori?

Anna Loscalzo, Presidente di **Tatabox**, considera questo passaggio fondamentale. I soci di Tatabox prima di costituirsi sapevano di avere dei valori in comune sulla base dei quali provare a costruire un progetto basato

su un modo di fare diverso rispetto agli altri, ma non sapevano che quei valori *facevano cooperativa*. Anche per chi è nato circondato da cooperazione, come l'emiliana **Elisa Uccellatori**, Presidente della coop. **Città della cultura / Cultura della città**, il percorso Coopstartup ha aiutato a capire che la cooperazione non è solo lavorare insieme all'interno, ma collaborare tra operatori diversi.

Per **Mary Negro**, Vicepresidente **29nove**, la cooperativa va spiegata non solo ai futuri imprenditori, ma anche alle persone, alle comunità che ci circondano. Si ha una visione troppo parcellizzata dello spettro di attività che coprono le cooperative. *“Prima della formazione, viene l'informazione”* dice **Susanna Mazzucchelli**, Presidente di **ABAcadabra**, *“i valori non si possono insegnare, si può tentare di far capire alle persone che li hanno il contenitore dove metterli”* quando si decide di avviare un'impresa o di rivolgersi a qualcuno per usufruire di un servizio e/o comprare un prodotto.

La cooperazione e il movimento cooperativo deve proporsi, inoltre, di ricucire quel distacco percepito nel dialogo con la popolazione. Come ricorda **Irene Mangani**, riprendendo un passaggio della ricerca di SWG della giornata precedente, la distanza tra popolo ed élite è molto presente in questo momento storico. La cooperazione da quale parte sta? *“Siamo spesso percepiti come élite perché questo contrasto riguarda non solo un elemento economico, ma l'idea di possesso di potere e privilegi attribuito alla classe dirigente”* risponde il **Presidente di Legacoop Mauro Lusetti** *“dobbiamo concentrarci e agire per essere classe dirigente stando nelle comunità, recuperando e facendo valere il tema del benessere delle persone e dei soci”*.

Meno profeti più testimoni

Il tenore della discussione si sposta inevitabilmente su temi e livelli che riguardano l'intera cooperazione e l'obiettivo di riuscire a fare impresa salvaguardando i valori cooperativi. Per crescere il movimento ha bisogno di scrollarsi di dosso alcuni preconcetti che impediscono di convogliare gli sforzi sulle questioni chiave dello sviluppo cooperativo.

Primo fra tutti il *dilemma dimensionale*. Diventare una grande cooperativa non è il fine, *“la dimensione d'impresa deve essere funzionale alla realizzazione dello scambio mutualistico”* afferma **Mauro Lusetti**, Presidente **Legacoop**. Se si risponde ai bisogni dei soci e si riesce a farlo nel tempo, probabilmente l'assetto è quello giusto. Il gioco è quello di mantenere quote di mercato e allo stesso tempo trovare l'equilibrio con una governance interna che dia la possibilità ai soci di esercitare i propri diritti e doveri all'interno della cooperativa. Per **Alessio Di Dio**, coordinatore **Coopstartup Friuli-Venezia Giulia**, un punto fermo per orientare l'evoluzione, anche dimensionale, delle cooperative deve essere quello di mantenere una posizione di bilanciata tra management, competenze interne e valori. Il tema dimensionale tocca diversi elementi - sostiene **Simone Gamberini**, coordinatore **Coopstartup Bologna** - e si interfaccia principalmente con il problema della governance che, anche in presenza di una crescita, deve riuscire a mantenere vivo il grado di consapevolezza, appartenenza e responsabilità del socio in qualità di proprietario della cooperativa. Si aggiunge il tema della finanza: come la

finanza – cooperativa e non – può supportare lo sviluppo delle cooperative che devono muoversi in scenari di mercato sempre più complessi?

Il secondo elemento è il *ricambio generazionale*, che non è un conflitto né una questione di rottamazione, ma un modo e uno strumento per la cooperazione di competere sul mercato, consentendo alle cooperative di durare nel tempo. Come costruire dei percorsi che possano facilitare questa dialettica e formare dirigenti cooperativi?

Secondo **Aldo Soldi** *“Il ricambio si fa con azioni concrete, non evocandolo, sperandolo... e magari evitandolo”* e Coopfond sta cercando di fare rinnovamento nella cooperazione attraverso il progetto Coopstartup, da cui nascono nuove imprese cooperative e quindi anche nuovi dirigenti cooperativi.

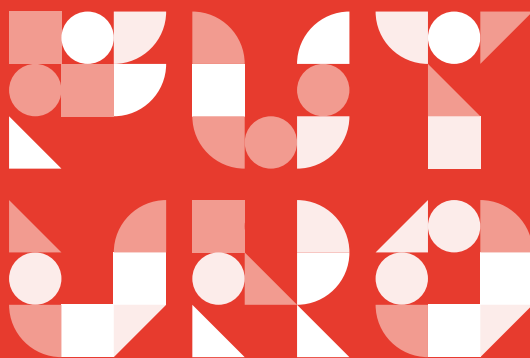
Posta la concretezza, ci sono tanti elementi che devono essere tenuti insieme per il Presidente **Lusetti**: la formazione tecnica, manageriale e valoriale, la costruzione di scivoli di uscita per chi passa la palla, l'elaborazione di Regolamenti e, non in ultimo, le scelte personali.

Il meeting 2018, infine, ha risolutivamente sdoganato il tema dell'*innovazione*. Le sfide per la cooperazione del futuro sono essenzialmente due. La prima è quella di dimostrare che idee e processi innovativi promossi da cooperative possano avere un mercato e uno sviluppo mantenendo fede ai valori e principi cooperativi, come sostiene **Anna Loscalzo** della cooperativa **Tatabox**. La seconda è quella di pretendere che per la cooperazione fare innovazione non possa prescindere dal portare valore aggiunto all'interno delle comunità. *“La nostra cooperativa lavora nell'ambito dell'innovazione tecnologica utilizzando attrezzature come i droni.”* dice **Lorenzo Marzolla** della startup innovativa cooperativa **Multicoopter Drone** *“Inizialmente avevamo pensato che questo di per sé bastasse. Ma in realtà non è stato così. Ci siamo resi conto che l'innovazione vera possiamo costruirla solo mettendo la tecnologia, le nostre idee e le nostre passioni a servizio e in connessione ai bisogni delle persone, dell'ambiente, della società”*.

La cooperazione del futuro

Il mondo 4.0 ci racconta che il modello vincente del futuro è quello collaborativo. In questo spazio si stanno muovendo anche spaccati imprenditoriali che finora erano stati distanti dalle dinamiche di condivisione e collaborazione con gli utenti, le persone, le comunità. La cooperazione deve far valere la sua parte e interpretare il suo modello organizzativo in un modo nuovo. I motori sono accessi e i sentieri sono stati tracciati. Per arrivare al traguardo è però utile individuare una meta che, sul finale del dibattito, è restituita attraverso un'immagine: **il volto della cooperazione tra vent'anni**. La comunità Coopstartup desidera una cooperazione che si ritrovi viva, distintiva, felice, egualitaria, che possa mettere in relazione tra loro le persone ed essere un presidio concreto per l'innovazione e il supporto delle imprese. **Una cooperazione a colori!** È quella che vorrebbe incontrare il Direttore Generale di **Coopfond**, **Aldo Soldi**: una cooperazione che nata tempo fa dal rosso, bianco e verde continui il suo cammino e diventi domani una cooperazione che accoglie e che integra in sé tanti elementi e colori diversi.

MEETING NAZIONALE COOPSTARTUP



COSTRUIAMO IL FUTURO

INNOVAZIONI | CONDIVISIONI | EVOLUZIONI

COORDINAMENTO DEI LAVORI

Daniela Cervi, Alfredo Morabito
e Barbara Moreschi

DESIGN

pazlab

SEGRETERIA ORGANIZZATIVA

Stefania Gazzotti - gazzotti@leo.coop
Silvia Tabaroni - s.tabaroni@coopfond.it

UN'INIZIATIVA



PROMOSSA DA



IN COLLABORAZIONE CON

