

Competitività e processi collaborativi

Reti e filiere tra imprese:
i vantaggi delle collaborazioni
orizzontali e verticali

COLLANA
IMPRESE
RESPONSABILI

Competitività e processi collaborativi

Reti e filiere tra imprese:
i vantaggi delle collaborazioni
orizzontali e verticali

Redazione
Rossella Sobrero – Koinètica

La pubblicazione è stata realizzata con il coordinamento di
REGIONE PIEMONTE
Silvana Pilocane, Riccardo Lombardo

UNIONCAMERE PIEMONTE
Paolo Bertolino, Grace De Girolamo

Editing
UNIONCAMERE PIEMONTE
Ufficio Stampa e Comunicazione

Si ringrazia Monica Cesana per la collaborazione

Finito di stampare a maggio 2014 su carta certificata Eu Ecolabel: DK 11/1

Indice

Come è articolata e perché leggere questa pubblicazione.....	7
--	---

PRIMA PARTE - Lo scenario: partnership e networking

Sharing economy e nuove modalità di condivisione	
<i>Marta Mainieri</i>	12
Il rinascimento delle reti	
<i>Flaviano Zandonai</i>	15
Fare rete con la rete. Imprese e professionisti nei social network	
<i>Ivana Pais</i>	18
Il ruolo delle reti e delle relazioni nel futuro dello sviluppo economico-sociale	
<i>Maria Francesca Guida e Riccardo Maiolini</i>	21
Il processo partecipativo per la realizzazione di nuove infrastrutture	
<i>Emilio Conti</i>	24
Social Innovation Society, lo Spazio dell'Innovazione Sociale	
<i>Simonetta Cavalieri</i>	26
Condivisione e lavoro agile, ovvero sharing e smart working	
<i>Francesca Panzarin</i>	28
Incubare per crescere - <i>Marco Cantamessa</i>	30
Per una Global Social Innovation - <i>Javier Schunk</i>	32
Il tema delle Smart Cities: l'approccio della Città di Torino	
<i>Gianfranco Presutti</i>	37
La Fondazione Campagna Amica: l'innovazione riparte dalla terra	
<i>Roberto Moncalvo</i>	41

SECONDA PARTE - La collaborazione come valore strategico

L'importanza della scelta dei partner.....	45
Le diverse tipologie di collaborazione.....	46

TERZA PARTE - Buone prassi

Alcuni esempi di collaborazione e di reti verticali e orizzontali.....	59
--	----

CONCLUSIONI.....	73
------------------	----

APPENDICE

Il progetto CSRPiemonte e i suoi strumenti.....	77
---	----

GLOSSARIO.....	83
----------------	----

SITOGRAFIA.....	91
-----------------	----

Offrire alle imprese del nostro territorio un'occasione per riflettere sul tema della condivisione e sull'importanza del *fare rete*: questo l'obiettivo del nuovo volume della collana *Imprese responsabili*, uno strumento che realizziamo da anni per diffondere la cultura della CSR e l'innovazione sociale.

Come è noto, la difficile situazione che stiamo attraversando richiede risposte nuove sia da parte del mondo delle imprese sia da parte degli altri attori del territorio. È infatti necessario ripensare le dinamiche sociali ed economiche stimolando ulteriormente la capacità di collaborare da parte di tutte le organizzazioni pubbliche e private.

Non a caso negli ultimi anni lo strumento del contratto di rete si è aggiunto a forme aggregative quali il contratto di consorzio, l'Associazione Temporanea di Imprese, il Raggruppamento Temporaneo di Imprese, la *joint venture*, il contratto di *franchising* etc. Si tratta, come molte imprese sanno, di uno strumento giuridico grazie al quale più soggetti si aggregano con l'impegno a collaborare in ambiti attinenti all'esercizio delle singole imprese e sulla base di un comune programma: scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica, esercitare in comune una o più attività che rientrano nell'oggetto dell'impresa, perseguendo l'obiettivo di accrescere, individualmente e collettivamente, le capacità innovative e la competitività sui mercati. Il contratto di rete è uno strumento che permette anche a imprese di piccole dimensioni di superare la rigidità dei costi fissi, le inefficienze strutturali e le riorganizzazioni interne, aumentando la capacità di produzione, distribuzione, ricerca e sviluppo.

In questo nuovo volume si parla soprattutto di quei processi collaborativi virtuosi e non rigidamente strutturati o normati: dalla gestione di spazi condivisi all'importanza di una filiera sostenibile, dal partenariato al *crowdfunding* e al *crowdsourcing*, ai vantaggi pratici che ne derivano.

L'obiettivo della pubblicazione *Competitività e processi collaborativi* è, ancora una volta, fornire agli imprenditori stimoli e spunti concreti per riflettere sul cambiamento e per migliorare le *performance* dell'organizzazione in una logica dove il *business* si coniuga con l'attenzione all'ambiente e al sociale. Ci auguriamo di esserci riusciti.

Grazie a tutti per la disponibilità a collaborare nel processo di diffusione della cultura della responsabilità sociale d'impresa, che in Piemonte alimenta la competitività delle imprese e del sistema produttivo, portando valore aggiunto a tutta la comunità.

Come è articolata e perché leggere questa pubblicazione

La pubblicazione *Competitività e processi collaborativi* ha una struttura agile e articolata in tre sezioni.

La prima parte propone alcune riflessioni sul tema della *partnership* e del *networking*. Grazie al contributo di esperti, che operano in ambiti molto diversi tra loro, viene fornito un quadro generale [su cosa significa attivare processi collaborativi](#) per la creazione di infrastrutture, per finanziare progetti innovativi, per creare *partnership* verticali e orizzontali.

La seconda sezione è dedicata alle [diverse tipologie di collaborazione](#): dal distretto industriale al *cluster*, dal partenariato al contratto di rete, dal *crowdfunding* al *crowdsourcing*, dalla condivisione di spazi, servizi e risorse al baratto. Per finire, viene proposta una riflessione sulla filiera sostenibile, tema di grande attualità.

Nella terza parte della pubblicazione vengono presentati alcuni [esempi di collaborazione](#) realizzati in Italia: programmi, progetti e iniziative su cui riflettere e da cui prendere spunto.

Alcuni degli argomenti trattati utilizzano parole nuove: per questa ragione è stato inserito in appendice un [glossario](#) che riporta i termini più ricorrenti. Infine, la pubblicazione è arricchita da un elenco di siti, portali, *blog*, piattaforme per coloro che intendono approfondire l'argomento.

Perché per le imprese può essere utile leggere questo volume? Per aggiornarsi su tematiche relativamente nuove, per conoscere ed eventualmente riproporre iniziative che hanno già avuto successo in altre realtà, per [ampliare i propri orizzonti](#).



Lo scenario: partnership e networking

Alcuni studiosi sostengono che uno dei reali motori della prima rivoluzione industriale fu l'*Encyclopédie* di Diderot e d'Alambert. Grazie a questo "Dizionario ragionato delle scienze, delle arti e dei mestieri" (come recita il titolo originale) il sapere dell'epoca si diffuse tra la nascente borghesia acculturata, che riuscì a tradurre in strumenti concreti le nozioni e le tecniche presentate a livello teorico.

La diffusione del sapere tra larghi strati di popolazione, infatti, è sempre stato il motore di grandi rivoluzioni.

Per contribuire alla creazione di una nuova cultura, quella della *sharing economy*, vengono proposti in questa prima sezione una serie di contributi di operatori e di esperti che da tempo si occupano del tema della condivisione e dei processi collaborativi. Una scelta che *apre* un tema e che *indica* una strada. Se è vero, infatti, che la crisi nasce da una finanza irresponsabile che ha dato vita a processi degenerativi del nostro modo di pensare e di vivere, una strada per uscire da questa situazione non può che essere legata al ripensamento di molte convinzioni e alla capacità di riportare al centro il rapporto con gli altri (persone, imprese, istituzioni) collocandolo su un piano di responsabilità condivisa e quindi di collaborazione.

Esistono molti valori attribuibili alle imprese e ai prodotti, da quelli etici a quelli economici. Sono sempre valori in qualche modo "personali", propri della singola impresa o del singolo prodotto. Sempre più frequentemente però, si sente parlare di *shared value*, di valore condiviso, e questa relazione mette insieme imprese e fornitori, *stakeholder* e amministratori, prodotti e consumatori, processi e comunità, in un circolo virtuoso in cui tutti i soggetti hanno qualcosa da guadagnare.

Sharing economy e nuove modalità di condivisione

Marta Mainieri

Economia della collaborazione, della condivisione, economia del noi, o in inglese, *sharing economy*, *collaborative consumption*, *peer economy*. Tanti nomi per indicare più o meno sempre la stessa cosa: una nuova economia che attraverso lo scambio, la condivisione, il noleggio, il prestito propone forme di consumo più consapevoli, basate sul riuso piuttosto che sull'acquisto, e sull'accesso al bene piuttosto che sulla proprietà, sulla fiducia nei confronti dello sconosciuto piuttosto che sulla diffidenza. Grazie alla crisi e alle nuove tecnologie oggi, infatti, in rete si scambia di tutto: dalla casa all'orto, dalla bicicletta alle macchine, dai vestiti fino al tempo e alle competenze. Piattaforme digitali che hanno iniziato a crescere negli anni della crisi, tra il 2008 e il 2010, e che oggi sono sempre più diffuse, sia per numero di servizi proposti (1000 e più le *start up* "collaborative" censite negli USA, più di 150 le italiane), sia per persone che lo utilizzano (il 52% degli americani e il 64% degli adulti nel Regno Unito ha dichiarato di prendere attivamente parte ai servizi collaborativi). Quello che sta avvenendo in realtà è molto più profondo di quanto i numeri dicano sino ad ora. Attraverso i servizi collaborativi si sta affermando un nuovo modello progettuale, il p2p, che, disintermediando, ridefinisce e modifica il modo in cui consumiamo - e viviamo - trasformando così, ancora una volta, il rapporto fra aziende e consumatori.

Siamo in una nuova fase di internet, come ha dichiarato a LeWeb Jeremiah Owyang, partner della società di consulenza Altimeter, e come abbiamo raccontato nel libro "Collaboriamo". Se, infatti, all'inizio c'era internet e l'utente era passivo, con il web 2.0 l'utente si fa persona, e attraverso i *social media* partecipa alla vita delle aziende (ma anche politica) chiedendo di essere coinvolto e ascoltato. Oggi ci troviamo di fronte a una nuova trasformazione in cui le persone diventano "cittadini", i quali, non avendo fiducia nelle aziende e nelle istituzioni, non sono più disposti a stare a guardare e utilizzano tutte le tecnologie digitali - non solo internet e *social media* - per passare all'azione, dettare le regole, e costruire un futuro migliore.

Condivisione, collaborazione, fiducia negli sconosciuti, disintermediazione, sono abitudini acquisite proprio grazie all'utilizzo delle tecnologie digitali e diventano le basi su cui costruire modelli diversi da quelli che la crisi ha dimostrato non funzionare più. Banche e istituzioni non prestano più denaro? C'è il *crowdfunding* (prestiti finanziati dal basso). Muoversi in macchina è costoso e dannoso per l'ambiente?

Competitività
e processi collaborativi
Reti e filiere tra imprese:
i vantaggi delle collaborazioni
orizzontali e verticali

Si provi *car pooling*, *car sharing*, *car sharing p2p*. Il lavoro non c'è? Lo si inventa su piattaforme come Taskrabbit (che mettono in contatto persone che possono fare piccoli lavoretti in cambio di compensi) o nei nuovi luoghi di lavoro (*co-working*). Siamo stufo di accumulare beni nelle nostre case? Scambiamo, nolegghiamo, prestiamo. Gli intermediari tradizionali non sono più necessari e delle due l'una, o l'azienda offre davvero un servizio esclusivo, oppure presto dovrà fare i conti con i nuovi cittadini. Emblematico è il caso di Carrotmob, una piattaforma attraverso cui le persone chiedono alle piccole e grandi imprese di intraprendere buone azioni in cambio della promessa di diventare loro clienti.

Pericolo o opportunità, dunque, per le aziende? Una domanda che si era prospettata già all'emergere del cosiddetto web 2.0 e che si ripropone in questi giorni. All'epoca le aziende avevano sottovalutato i *social media*, oggi quasi tutte hanno almeno una presenza su Facebook, per quanto spesso il dialogo con le persone sia più formale che autentico. Quello che si delinea oggi per le aziende è una sfida simile a quella posta dalle persone qualche anno fa, molto più difficile, ma altrettanto inevitabile. Jeremiah Owyang ha individuato tre opportunità per le aziende di ripensare in maniera "collaborativa" il proprio modello di *business* o parte di esso: trasformarsi in Aziende-Servizio che mettono in condivisione i propri prodotti utilizzando Acceleratori di Marketplace; che favoriscono lo scambio e la vendita diretta di prodotti in Fornitrici di Piattaforme; che abilitano le persone a creare nuovi prodotti o servizi collaborativi.

Un percorso che le aziende possono intraprendere proprio facendo leva su quelle forze abilitatrici sociali (desiderio di comunità, aumento della popolazione etc.), economiche (guadagno dai beni superflui, accesso anziché possesso etc.) e tecnologiche (*social network*, sistemi di pagamento, dispositivi mobile) che hanno generato e che continuano a guidare lo sviluppo dell'economia collaborativa.

Qualcuno sta già sperimentando. Patagonia, per esempio, attraverso eBay invita i propri clienti ad acquistare e a rimettere in circolo i suoi prodotti usati; Daimler (Car2Go), BMW (DriveNow) e Peugeot (Mu) hanno lanciato un servizio di *car sharing* mentre General Motors ha firmato una *partnership* con RelayRides, servizio di *car sharing p2p*; Walmart sta valutando di utilizzare i cittadini per consegnare gli ordini fatti *on line*, mentre Google si dice stia investendo per introdurre la possibilità di condividere beni tra le persone del proprio *network*. L'opportunità di sperimentare non è solo quella di aggiudicarsi un vantaggio competitivo, ma anche quella di valutare nuovi modelli di *business* (non a caso il mondo dell'*automotive*, fortemente in crisi, è quello più avanti nella sperimentazione), di riconquistare la fiducia delle

persone, di imparare a conoscere meglio i desideri e le azioni dei nuovi cittadini che, attraverso queste piattaforme collaborative, possono anche essere facilmente tracciati e quindi raggiungibili con altri servizi.

Un'operazione tutt'altro che facile, però. Le aziende che vorranno sperimentare questi nuovi modelli progettuali con qualche speranza di successo, dovranno dimostrare di aver capito la trasformazione in atto e dovranno essere disposte a rinnovare non solo il proprio modello di *business*, ma anche il modo in cui hanno sin qui visto il mercato e i propri consumatori. Perché le piattaforme collaborative crescono e si alimentano solo con la partecipazione dei cittadini e come tali rispondono alle logiche con cui si riuniscono le persone, non a quelle che un'azienda è abituata a utilizzare. Funzionano quando mettono al centro l'esperienza - generatrice di un reale valore - invece che il prodotto; quando non parlano a clienti, ma a membri di una *community* che si stimola, si rispetta e si lascia libera; quando agiscono con trasparenza mettendoci la faccia, se necessario; quando alla logica del *click through*, dei *follower* e dei *like* (volta cioè a misurare le *performance* e il ritorno sugli investimenti), sostituiscono metriche che indicano l'impatto del servizio sul benessere delle persone. Quando insomma fanno cultura, nel senso ampio del termine, oltre che *business*. Perché è questo che vogliono i nuovi cittadini. Ed è quello che dovranno imparare a fare le aziende se vorranno davvero rispondere ai loro bisogni.

Marta Mainieri è autrice del primo libro pubblicato in Italia sulla sharing economy con il titolo "Collaboriamo! Come i social media ci aiutano a lavorare e a vivere bene in tempo di crisi" (Hoepli 2013) e fondatrice del sito Collaboriamo.org che si occupa di promuovere contenuti e servizi per l'economia collaborativa. Curatrice di Sharity, il primo evento interamente dedicato alla sharing economy in Italia, Marta Mainieri è attualmente anche blogger di "Che Futuro" e collabora come giornalista freelance con alcune testate nazionali. Dal 1998 al 2013 ha lavorato presso diverse importanti digital marketing agency, prima come project e client manager, poi come responsabile dell'area strategica.

Il rinascimento delle reti

Flaviano Zandonai

Il titolo può sembrare uno slogan generico e forse anche eccessivamente ottimista, ma esprime una piccola, grande verità. Ovvero che la costruzione di meccanismi di coordinamento tra organizzazioni e persone diverse rappresenta una risorsa sempre più preziosa, non solo in campo sociale. Come insegnano, infatti, i migliori studiosi dei reticoli imprenditoriali come Enzo Rullani, “fare rete” non significa solo agire competenze tecniche legate a particolari forme organizzative e giuridiche. Non è più, in altri termini, lo strumento che conta – con buona pace dei propugnatori dei contratti di rete – quanto il principio di regolazione. La rete, da questo punto di vista, si incunea tra i modelli che hanno fin qui monopolizzato i sistemi relazionali complessi e che hanno contribuito a un formidabile processo di *institution building*. Da una parte lo scambio di mercato che si lega in via preferenziale con i soggetti d'impresa. Dall'altra il principio burocratico che trova la sua massima realizzazione nelle burocrazie statali. Ci sono, naturalmente, tutte le eccezioni del caso, ma va comunque sottolineato che l'incremento, per numero e morfologia, delle forme organizzate di azione collettiva - grazie anche alla formidabile spinta del web - non può che prefigurare l'alba di un'era dei *network*. Meglio quindi attrezzare persone e organizzazioni ad operare al meglio in questo scenario prossimo venturo, condividendo non tanto una definizione del concetto, quanto piuttosto una cassetta degli attrezzi che consenta di maturare una competenza di *networking* trasversale e non solo riservata a figure specialistiche come i manager di rete.

Quali sono quindi gli ingredienti che caratterizzano le reti oggi? Quali le peculiarità che le contraddistinguono?

In primo luogo il carattere di complementarietà che caratterizza i legami tra i nodi. Appare ormai al tramonto l'epoca dei *network* caratterizzati da elementi di chiara omogeneità (territoriale, giuridica, culturale etc.) e di relazionalità biunivoca, sviluppata esclusivamente verso il nodo specialistico di coordinamento della rete. Ormai il modello “filiera” si applica ben oltre l'ambito della manifattura e della piccola media impresa ed è abbondantemente implementato anche in contesti sociali come i sistemi di *welfare* locale. Ciò significa incrementare i livelli di autonomia, di responsabilità e di fiducia dei soggetti coinvolti, affinché possano co-produrre beni e servizi complessi, che non potrebbero essere internalizzati entro i confini organizzativi di un unico attore. Ciò chiama in causa anche la di-

sponibilità di sistemi informativi sofisticati, che consentano ad ognuno di sviluppare la propria vocazione specialistica e i gangli giusti per integrarsi con gli altri, pena il rischio di spezzare la filiera. In secondo luogo le reti sono sempre più tematiche e pragmatiche, orientate cioè al perseguimento di “oggetti sociali” ben definiti. Il “tramonto delle ideologie” vale anche per le reti che non possono più contare sui profondi substrati culturali che, nel bene e nel male, hanno fatto da piattaforma facilitante per il *networking*. La tenuta delle reti appare quindi legata alla dimensione-obiettivo rispetto alla quale, di nuovo, è più semplice misurare gli apporti di risorse e i livelli di responsabilità. L'effetto di questo mutamento è un'affermazione progressiva delle reti in forma di coalizione, ben diverse dalle reti orizzontali, contraddicendo così la retorica della rete piatta e introducendo elementi di misurazione d'impatto ex post piuttosto che di adesione ideologica ex ante. Infine è da rilevare l'importanza degli assetti normativi e di *governance* che regolano due aspetti fondamentali delle reti. Il primo riguarda il classico accesso e recesso dal *network*. Aspetto spesso dibattuto soprattutto per quanto riguarda le possibilità – e i relativi costi – di uscita. Il secondo elemento di attenzione dei sistemi normativi delle reti riguarda la densità dei legami di interdipendenza tra nodi. Fare rete richiede, infatti, di trovare l'equilibrio tra esigenze di autonomia e “cessione di sovranità” per consentire l'azione collettiva. Tale equilibrio naturalmente non è assoluto, ma legato ai cicli di vita dei *network* che, quindi, nel corso del tempo sono chiamati a tirare o rilasciare le briglie della regolazione a seconda degli interessi e degli obiettivi che animano la compagine di rete. Il tutto ricordando, come suggerisce Anna Grandori, che gli schemi normativi più efficaci sono quelli in grado di fissare regole costituenti e non codicilli da patto parasociale. Poche norme generali che definiscono *mission* e stile di lavoro di chi sta in rete, consentendo così di mantenere ampi margini di libertà sul modo di agire. Aspetto, quest'ultimo, che rappresenta la miglior precondizione per generare innovazione.

In tutta questa dinamica non è necessario andare alla ricerca di peculiarità che riguardino il *non profit* nel fare rete perché il meccanismo di funzionamento è sempre lo stesso ed è intrinsecamente sociale a prescindere dai soggetti che ne fanno parte. Quel che è utile osservare sono le concrete applicazioni, i cantieri (sempre aperti) che coinvolgono i soggetti sociali, in particolare quelli a vocazione imprenditoriale. Il quadro che ne emerge è molto variegato. Le reti fanno da piattaforma non tanto e non solo di rappresentanza, ma sempre più di rappresentazione dei contesti sociali ed economici rispetto ai quali si definiscono

Competitività
e processi collaborativi
Reti e filiere tra imprese:
i vantaggi delle collaborazioni
orizzontali e verticali

priorità di intervento e soprattutto si negozia il carattere di “utilità sociale” dei beni e dei servizi da rendere disponibili per progetti di protezione e coesione sociale. Le reti, inoltre, fanno da strutture di supporto per lo sviluppo di nuovi servizi, soggettività, progetti d’innovazione etc. Ma tutto ciò avviene secondo una logica di progressiva specializzazione ispirata al conosciutissimo principio di *make or buy*. In altri termini, se è vero che le reti tra soggetti *non profit* sono state, in una prima fase, “tuttologhe”, in quanto non erano disponibili risorse espressamente dedicate allo sviluppo di questo comparto, oggi grazie alla progressiva affermazione del settore, possono permettersi la specializzazione. Possono, in altri termini, scegliere cosa internalizzare e cosa acquisire da soggetti esterni, oppure aspetto ancor più rilevante, cosa possono co-produrre con altri. Il caso della formazione professionale e manageriale è emblematico in tal senso. Si è passati, infatti, da una situazione “autodafe” per assenza di offerta, alla possibilità di rivolgersi ad un crescente (anche se ancora non sufficiente) numero di soggetti specializzati, aumentando così la propria capacità di essere un committente competente. Ancora, come ricordato in precedenza, le reti sono sempre più, esse stesse, soggetti imprenditoriali e non solo agenzie di supporto (ad esempio in veste di *general contractor*). I *network* di imprenditorialità sociale gestiscono, in numero crescente, iniziative imprenditoriali in prima persona, tenendo le fila di processi produttivi. Lo fanno attraverso *brand* di prodotto, gestione diretta di strutture commerciali, *startupper* di imprese “ibride” ad elevato contenuto di innovazione e di investimento economico. Una vera e propria rivoluzione copernicana che porta i *network* da una funzione di retrobottega delle unità imprenditoriali a una sorta di “*access point*” di servizi integrati direttamente aperto ai soggetti beneficiari.

Se queste sono le tendenze in atto quali saranno gli scenari? Nel futuro prossimo le reti agiranno sempre più come organismi intermediari, non solo per formulare le politiche (attraverso i famigerati “tavoli” di programmazione), ma anche per implementarle, assumendo direttamente compiti gestionali e di rendicontazione, come peraltro è già avvenuto nel caso delle “sovvenzioni globali” per la distribuzione di incentivi a imprese sociali di inserimento lavorativo. Inoltre, le reti del sociale dovranno sempre più attrezzarsi, con adeguati investimenti, come laboratori di innovazione dove sia possibile, non solo sperimentare, ma anche mettere in produzione nuovi prodotti, servizi e modelli organizzativi. Una propensione, quella ad innovare, che è necessario al più presto infrastrutturare, pena il rischio

che il *non profit* venga presto superato nella produzione di valore sociale da imprese *for profit* sempre più attratte da un orientamento che, oltre la CSR, mira alla produzione di “valore condiviso” per rigenerare la legittimità perduta presso i consumatori. Infine, in rete è possibile gestire iniziative complesse come la rigenerazione di beni e spazi pubblici (i cosiddetti “*asset comunitari*”) entro i quali è possibile gestire attività e iniziative attraverso diversi modelli di *business*, lavorando su compensazioni interne e forme efficienti di *marketing mix*. Lunga vita alle reti quindi!

Flaviano Zandonai, sociologo, da una quindicina d'anni si occupa di organizzazioni non profit e d'impresa sociale, in particolare su quattro assi: organizzazione, qualità, reti e governance. Recentemente si è avvicinato a temi d'innovazione sociale che riguardano il design dei servizi e la rigenerazione urbana. Lavora per il centro di ricerca Euricse di Trento ed è segretario della rete Iris per l'impresa sociale. Ha un blog – Fenomeni – per la piattaforma del magazine Vita.

Fare rete con la rete. Imprese e professionisti nei social network

Ivana Pais

Da più di vent'anni, le organizzazioni si ispirano alla rete: una metafora, ma anche un modello organizzativo utile nella gestione per progetti, in cui i flussi sono garantiti anche al variare di nodi e i legami permettono lo scambio di risorse dentro l'azienda e verso l'esterno.

Con l'avvento dei siti di *social network* come Facebook, la logica e il linguaggio delle reti sono entrati anche nella vita quotidiana, a livello individuale, inizialmente nelle relazioni private e ora anche in quelle professionali, modificando il modo di fare rete dei professionisti e delle imprese.

I *social media* non sono solo uno spazio ludico, per rilassarsi e giocare, o uno spazio commerciale, per fare acquisti. Sono anche uno spazio per la manifestazione dell'identità professionale e per la costruzione di comunità professionali. I legami che si formano *on line* sono un'infrastruttura per lo scambio di risorse (informazioni, conoscenze, beni, servizi e ora anche denaro) e l'architettura delle reti determina le possibilità e i flussi degli scambi.

Competitività
e processi collaborativi
Reti e filiere tra imprese:
i vantaggi delle collaborazioni
orizzontali e verticali

La costruzione di una rete di relazioni, che in passato era il prodotto secondario di attività iniziate per altri scopi, diventa l'esito intenzionale di organizzazioni nate esplicitamente con questo scopo. I professionisti sono sempre più liberi di decidere a chi essere vincolati e si portano la propria rete nel taschino: un salvagente in caso di difficoltà e un trampolino per chi voglia emergere.

I *social network*, anziché contrapporsi alle relazioni in presenza, rappresentano un canale integrativo di comunicazione per le relazioni forti (capitale sociale *bonding*) e uno strumento per tenere in vita relazioni deboli che, altrimenti, andrebbero perdute. I siti di *social network* permettono anche il *networking*, la costruzione di nuovi legami: si può trattare di capitale sociale *bridging*, tra persone simili, ma distanti tra loro, oppure *linking*, tra persone con caratteristiche diverse.

Oltre al mantenimento e alla creazione delle relazioni, i *social network* facilitano la rappresentazione dei nostri legami e consentono di identificare i percorsi più veloci per muoversi tra di essi. Questo ha implicazioni evidenti, per esempio, nella ricerca del lavoro, perché facilita la costruzione di legami deboli di tipo professionale e la diffusione di informazioni non ridondanti.

Sui *social media* è sempre più raro l'utilizzo di pseudonimi, la presenza è "identitaria". Questo determina la caduta dei confini tra vita privata e professionale e genera nuove modalità di rappresentazione dell'identità, attraverso la scelta dei contenuti da veicolare e delle persone a cui trasmetterli e una nuova centralità dei meccanismi reputazionali. Diventa necessario ridefinire la *privacy*, intesa come protezione dei contesti e non dei dati. La diffusione di *tablet* e *smartphone* permette di mantenere relazioni intime anche in azienda e nei tempi di lavoro e di lavorare anche da casa e nel tempo libero. I lavoratori sono *always on* e si stanno definendo nuove norme sociali per gestire i rapporti tra sfere di vita sempre più sovrapposte.

La rete sta creando lavoro, ma l'aspetto più interessante è la trasformazione delle professioni tradizionali, che trovano nei *social media* un modo per innovare il proprio lavoro e il proprio modo di lavorare. Inoltre, sta facilitando l'emergere di nuove figure, dai *pro-am*, i professionisti amatoriali, ai *pro-sumer*, i consumatori attivi che partecipano alla produzione. Dilettanti che, pur svolgendo le proprie attività nel tempo libero, vogliono essere valutati secondo *standard* professionali. Tra i due poli della pratica amatoriale e di quella professionale si assiste a percorsi di mobilità sociale e alla creazione di nuove figure professionali, facilitate dalla riduzione delle

barriere in ingresso, ma si possono anche produrre “conflitti di giurisdizione” tra dilettanti e professionisti.

I *social network* non sostituiscono le comunità professionali, ma le aggregano e offrono loro visibilità. Se le forme di aggregazione del Novecento erano basate sulla rappresentanza di interessi collettivi e sul principio di solidarietà, quelle veicolate dai *social media* sono basate sul supporto reciproco per rafforzare la propria posizione nel mercato e sul principio della collaborazione. L'azione collettiva lascia il posto all'azione connettiva. Le comunità digitali rappresentano un nuovo sistema di riferimento di tipo elettivo, alternativo al sistema professionale (i colleghi) e a quello profano (i clienti).

La logica distribuita della Rete consente, inoltre, il coordinamento e la collaborazione tra persone fisicamente distanti: questo genera nuove forme di organizzazione del lavoro come il *crowdsourcing*, il *microworking*, il *co-working*. Le stesse logiche interessano anche il finanziamento alle imprese (*crowdfunding*).

Le logiche dell'azione connettiva non sono limitate ai *social media*, ma integrano *on line* e *off line*. Molte associazioni aprono pagine o gruppi nei siti di *social network* e, viceversa, gruppi che nascono *on line* rafforzano i loro legami attraverso incontri in presenza, fino ad assumere la forma dell'associazione. Le logiche della Rete modificano anche gli eventi, con il passaggio dai convegni ai *barcamp* e dalle manifestazioni ai *flashmob*.

Dalla Rete, più che una nuova classe sociale, sta emergendo una nuova cultura del lavoro. La rete che lavora è animata da una tensione positiva, in controtendenza rispetto alla cultura del lavoro degli ultimi anni. In un periodo di *black out* dell'economia, in cui l'Italia sta intervenendo nella modifica dei sistemi di regolazione del lavoro, questa cultura riscrive i termini del rapporto tra individuo, Stato e mercato e rappresenta una risorsa, ma anche una sfida, per chi è chiamato a disegnare strategie e politiche orientate al futuro.

Ivana Pais è ricercatrice in Sociologia economica presso la Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Studia le reti sociali nel mercato del lavoro e nelle organizzazioni e i nuovi modi di lavorare attraverso i social media (crowdfunding, crowdsourcing, co-working, sharing, bartering e making). Ha scritto “La rete che lavora” per Egea (www.laretechelavora.com).

Il ruolo delle reti e delle relazioni nel futuro dello sviluppo economico-sociale

Maria Francesca Guida e Riccardo Maiolini

L'attuale scenario socio-economico, ha permesso di mettere in evidenza che la dicotomia tra fini economici e fini sociali non è necessariamente alternativa. Le imprese raccolgono nuove sfide, calandosi nel contesto sociale come promotori di nuove forme di creazione di valore, sia economico che sociale, trovando nuove situazioni di equilibrio.

ItaliaCamp, nata nel giugno del 2010, ha creato e implementato una rete permanente, per dare vita ad un nuovo processo di coinvolgimento della società civile attraverso l'emersione di idee e la loro concreta realizzazione.

L'associazione ItaliaCamp organizza e promuove – a livello nazionale e internazionale – il concorso “La tua idea per il Paese” e raccoglie idee sia di *business* che di *policy*, valorizzando la formula delle *Delivery Unit* (chiamate Italia Unit), unità di consegna che si occupano di fare sistema tra tutti i soggetti coinvolti nel processo, creando le condizioni migliori per la concreta realizzazione delle idee vincitrici.

Le Italia Unit rappresentano un nuovo modello di sviluppo e di innovazione sociale per il Paese, attraverso le quali, ci si pone l'obiettivo di:

- ✓ realizzare nuova occupazione
- ✓ stimolare nuovi investimenti pubblici e privati, anche grazie alla Fondazione ItaliaCamp che raccoglie le principali aziende del Paese e *partner* istituzionali (Aziende: *Enel Green Power; Ferrovie dello Stato; Invitalia; Poste Italiane; RCS Mediagroup; Sisal; Terna; Unipol; Wind* e *partner istituzionali come INPS, CNR*)
- ✓ far emergere (con modalità *crowdsourcing*) nuove idee di *policy* e *business*
- ✓ valorizzare il mondo della ricerca trasferibile
- ✓ sensibilizzare gli atenei italiani, i centri di ricerca, sia privati che pubblici, a presentare progettualità in grado di rispondere ai bisogni emergenti.

Il progetto si caratterizza per la sua natura inclusiva e collaborativa, basata sull'interazione di due macro reti. La prima è una tipologia di rete territoriale presente in tutte le venti regioni d'Italia, che si propone di coinvolgere su base volontaristica individui che possono contribuire, a vario titolo, alle attività di promozione del progetto sul territorio, di *scouting* delle idee, di creazione di relazioni con istituzioni e imprese locali, nonché di cooperazione alla realizzazione dei progetti.

La seconda tipologia di rete è composta da organizzazioni, sia pubbliche che private, che supportano il progetto in diversi modi, attraverso: interventi mirati a realizzare

le migliori idee che emergono dal processo di *scouting*; il consolidamento del *network* relazionale; la creazione di opportunità di scambio e di confronto. In questo senso il modello si propone come collettività ibrida di organizzazioni che apportano valore attraverso la diversità dei loro contributi e delle loro competenze (Maiolini, Rullani, Versari, 2013).

Il punto di forza e il carattere distintivo della rete volontaristica di ItaliaCamp è rappresentato dai processi inclusivi e cooperativi, in cui ogni attore coinvolto ottiene esternalità positive dalla sua partecipazione al *network* e attraverso la conoscenza e la diffusione delle informazioni.

Oltre a soddisfare dei bisogni personali, il volontariato permette di accrescere il proprio capitale sociale ed è l'occasione di conoscere e condividere delle esperienze con gli altri, un accrescimento dei contatti utili per il proprio lavoro o per il prestigio sociale, un modo per generare nuove relazioni sociali (Guida, 2009).

Un modello di conoscenza diffusa, come quello proposto da ItaliaCamp, si basa sulla capacità che i diversi attori coinvolti hanno di contribuire alla creazione del capitale sociale, in cui ognuno è in grado di condividere le proprie conoscenze, abilità e competenze.

Ciò che lega i diversi attori alla partecipazione al progetto è in gran parte di natura valoriale, come esplicitato nella *mission*: promuovere un processo di innovazione sociale che parte dal basso e coinvolge gli attori del sistema a vari livelli.

Attraverso il modello di ItaliaCamp si attiva un ecosistema di attori nel quale domanda e offerta di innovazione possono incontrarsi, un vero e proprio *placement* di idee. Il modello rispecchia in pieno le caratteristiche di altri progetti, nei quali forme di *open innovation* e *crowdsourcing* sono elementi essenziali del processo di selezione delle idee, ma aggiunge delle componenti che lo rendono unico nel genere. Gli obiettivi che ItaliaCamp si propone sono per lo più funzionali al raggiungimento di un benessere diffuso, economicamente sostenibile, in grado di creare valore aggiunto nelle aree di intervento.

La peculiarità che emerge vede una diversa *governance* dei progetti e del loro sviluppo, che passa da un modello classico, in cui un unico soggetto si occupa di gestire esternalità sui territori in cui opera (modello di responsabilità sociale d'impresa), a una organizzazione diffusa nella quale si sviluppano processi di partecipazione e coproduzione di prodotti/servizi che soddisfano dei bisogni che partono dal basso (modello di Innovazione Sociale).

ItaliaCamp applica l'innovazione sociale attraverso un sistema di coinvolgimento di attori molteplici sui territori e attraverso l'*engagement* delle stesse comunità di riferimento. Ogni regione si caratterizza per le comunità e le sue specifiche compo-

nenti territoriali. In questo modo emerge un modello nel quale si tenta di rispondere alle esigenze dei territori, diverse tra di loro, attraverso interventi mirati e specifici, sulla scia delle raccomandazioni della Commissione Europea ai Paesi membri, rispetto a temi quali la *Social Business Initiative* e il *Social Impact*, definito come: “quell’attività d’impresa il cui principale obiettivo è l’impatto sociale più che la generazione di profitti per i propri soci”. Il modello ItaliaCamp si inserisce all’interno di questo dibattito internazionale e contribuisce attraverso le sue attività a creare valore aggiunto e ricadute sui territori attraverso il coinvolgimento delle comunità che ne sono protagoniste. Creando quella che Zamagni (2013) definisce la sussidiarietà circolare, ossia la capacità di mettere in interazione strategica le tre sfere di cui si compone la società: la sfera pubblica, quella della *business community* e quella della società civile organizzata.

Maria Francesca Guida, laureata in Sociologia, ha frequentato un master in Management Culturale, è dottore di ricerca in Pianificazione territoriale e urbana. È membro del Consiglio di Amministrazione – Fondazione ItaliaCamp. Insegna progettazione e marketing culturale in corsi di formazione post lauream e presso l’Accademia di belle Arti di Roma. Dal 2005 lavora presso ECCOM (Centro Europeo per l’Organizzazione e il Management Culturale), di cui è vicepresidente e dove si occupa di progettazione, gestione e valutazione di progetti complessi. Svolge attività di ricerca nei settori della gestione e valorizzazione dei beni e delle attività culturali, della creatività e dello sviluppo urbano.

Riccardo Maiolini, ha conseguito il PhD in Management e la laurea in Scienze Politiche. È stato visiting presso la Copenhagen Business School. Tra i fondatori del progetto ItaliaCamp, attualmente si occupa di ricerca nell’ambito dell’Innovazione Sociale e in particolare delle nuove forme di sviluppo e creazione d’impresa, di entrepreneurship fino allo specifico della social entrepreneurship. Tra gli altri interessi di ricerca: il crowdsourcing e la open innovation, nonché il settore dell’energia e le sue implicazioni ambientali. Collabora con la LUISS Business School nel coordinamento di un master executive sui temi dell’energia.

Il processo partecipativo per la realizzazione di nuove infrastrutture

Emilio Conti

La costruzione di infrastrutture di pubblica utilità, quali impianti per lo smaltimento dei rifiuti, per la produzione di energia elettrica, per il trasporto viario e ferroviario o semplicemente la realizzazione un nuovo impianto industriale, viene sempre più spesso osteggiata dai residenti nei territori ove queste opere vogliono essere realizzate.

Anche se questo fenomeno è comune nei Paesi democratici, in Italia ha raggiunto nell'ultimo decennio un livello estremamente preoccupante, in quanto praticamente qualsiasi progetto, di qualsiasi tipo, viene osteggiato e bloccato a livello locale.

Le contestazioni non sono più solo espressione di paure legate ai possibili impatti sull'ambiente e sulla qualità della vita, ma rivelano sempre la necessità di chiarezza negli iter procedurali e la richiesta di un maggior coinvolgimento del territorio. Quest'ultimo aspetto accomuna comitati, cittadini, organizzazioni *non profit* e gli stessi enti pubblici, indipendentemente dall'appartenenza politica dell'amministrazione in carica.

Il coinvolgimento e la partecipazione dei territori oggi sono, infatti, forse gli unici elementi a disposizione del mondo industriale (e istituzionale) per poter superare questa *impasse* che impedisce la realizzazione di una qualsiasi nuova opera.

In particolare nel nostro Paese, in assenza per ora di una normativa che disciplini un processo partecipativo in occasione di nuovi progetti, come avviene in altri Stati dell'Unione Europea – il *Débat publique* in Francia o il *Sustainable Communities Act* in Gran Bretagna – ci si deve affidare alla “buona volontà” delle singole realtà per mettere in atto un percorso partecipato.

In quest'ottica è indispensabile precisare la differenza sostanziale tra processo partecipato e creazione del consenso, termine, quest'ultimo, che è stato molto abusato negli anni per indicare una modalità di coinvolgimento dei territori. Consenso identifica un percorso per convincere gli interlocutori sulla bontà del proprio progetto, mentre partecipazione indica il coinvolgimento attivo dei diversi soggetti nella definizione del progetto per arrivare a una soluzione condivisa che soddisfi le esigenze di tutti i partecipanti.

Competitività
e processi collaborativi
Reti e filiere tra imprese:
i vantaggi delle collaborazioni
orizzontali e verticali

L'esperienza suggerisce che sempre di più si debba andare verso un'inclusione degli *stakeholder* nel processo decisionale riguardante un determinato territorio, altrimenti il rischio è un blocco, un rifiuto.

Un esempio che merita di essere riportato a supporto di questa tesi vede un operatore del settore idrocarburi avviare con successo un'operazione che, con un differente approccio, sarebbe stata molto difficile da realizzare. Va premesso che, attualmente, il settore della ricerca ed esplorazione di petrolio e gas è di per sé uno dei più contestati a livello nazionale, con numerosi preconcetti a riguardo.

Il progetto è stato avviato in una località ove i pozzi di petrolio sono operativi già da alcuni anni. Ai pozzi è stato abbinato recentemente un cogeneratore in grado di produrre energia elettrica e calore, sfruttando del gas residuale che fino ad allora veniva bruciato: l'elettricità è in parte autoconsumata e in parte ceduta alla rete elettrica, mentre l'energia termica è utilizzata parzialmente per scopi di processo dell'impianto e in gran parte ceduta ad attività terze. E qui nasce il percorso partecipato, fortemente voluto dall'azienda, con il coinvolgimento delle Associazioni agricole locali, di Confindustria locale e dell'Amministrazione comunale per studiare quali soluzioni sono più idonee per l'utilizzo del calore in ambito agricolo (vista la vocazione prevalente del territorio) in quello specifico territorio. L'iniziativa, apprezzata da tutti gli interlocutori coinvolti, ha visto l'organizzazione di un tavolo di lavoro congiunto, in cui i diversi attori hanno portato le proprie idee, e da cui si è partiti per l'individuazione di un progetto condiviso in grado di coniugare attività estrattiva e agricoltura. Il progetto, oggi nella sua fase di realizzazione finale, vede la costruzione di serre mantenute a temperatura costante grazie al calore prodotto dal cogeneratore, con vantaggi in termini economici per i soggetti che le stanno realizzando, e occupazionali a beneficio quindi di tutto il territorio. Non solo, ma l'idea è di esportare il modello adottato in altre zone del Paese, laddove siano presenti pozzi per l'estrazione di idrocarburi. Ovviamente replicando anche l'approccio partecipato.

Emilio Conti, biologo specializzato sulle tematiche ambientali, da oltre vent'anni opera come consulente nel campo della comunicazione e gestione ambientale, delle relazioni pubbliche, della CSR e delle relazioni istituzionali, prevalentemente nei settori ambiente, energia e infrastrutture.

Esperto di processi partecipativi e di stakeholder engagement, ha seguito negli anni lo sviluppo di numerosi progetti infrastrutturali sull'intero territorio nazionale.

Dal 2001 è docente di Comunicazione ambientale alla IULM di Milano, nel quadro dell'insegnamento di Relazioni Pubbliche.

Social Innovation Society, lo Spazio dell'Innovazione Sociale

Simonetta Cavalieri

Parlare del valore della co-creazione e della condivisione nella società attuale rilevando la loro validità come metodi per rispondere ai bisogni della collettività senza cadere nei luoghi comuni significa, per noi, mettere in luce le direttrici che hanno guidato e guidano le nostre scelte quotidiane nel progettare e realizzare interventi di innovazione sociale.

Partiti da un'intensa attività di studio e confronto su quanto a livello nazionale e internazionale ruota intorno all'innovazione sociale e ai sottostanti concetti di condivisione e co-creazione, ci siamo focalizzati sull'analisi della nostra realtà sociale e sui bisogni che il contesto italiano esprime a vari livelli: istituzionale, imprenditoriale, di cittadinanza.

Mantenendo una costante attenzione alle diverse concettualizzazioni, ci siamo posti l'obiettivo di tradurre concetti, modelli e teorie in progettualità e azioni in grado di produrre trasformazione e nuovo valore.

La nostra elaborazione, effettuata coinvolgendo un'ampia rete di soggetti anche molto distanti tra loro, ci ha consentito di sviluppare una visione sistemica del cambiamento sociale (Framework di SIS), in cui tutte le componenti che agiscono nella società svolgono un ruolo attivo nello sviluppo.

Il coinvolgimento di tanti attori diversi ci ha arricchito, ma ha evidenziato la necessità di co-creare un linguaggio comune, che superasse stereotipi, pregiudizi, concetti e prassi già consolidate. Questo primo investimento nella co-creazione e condivisione del linguaggio base, del senso e significato che ha per ogni associato o attore della rete, si è rivelato un punto di forza e costituisce oggi uno degli *asset* distintivi di SIS, parte della metodologia che applichiamo nello sviluppo di progetti e nell'interazione con gruppi diversi.

Nella nostra esperienza, il lavoro di condivisione e co-creazione si sviluppa a partire dall'individuazione dell'elemento di connessione – il *fil rouge* – che accomuna i diversi attori e genera l'apertura alla relazione.

A questo punto SIS crea le condizioni necessarie e rende possibile la transizione dall'incontro al progetto. Ciò richiede metodologie specifiche di animazione e facilitazione, finalizzate ad attivare un clima di trasparenza e accettazione reciproca, in modo da innescare apertura, ascolto, partecipazione, produzione di idee, conoscenza, sperimentando relazioni, prima ancora che soluzioni.

Competitività
e processi collaborativi
Reti e filiere tra imprese:
i vantaggi delle collaborazioni
orizzontali e verticali

Innovare significa agire su tutti gli elementi del Framework, perché il processo di cambiamento si attiva solo se tutte le “voci” sono stimolate all’elaborazione del nuovo. L’attivazione dei diversi progetti ha evidenziato, che il processo virtuoso si avvia solo con il coinvolgimento e la partecipazione di tutti i soggetti della società condividendo in primis il linguaggio, quindi i valori, le idee, i progetti, ma soprattutto un modo di sentire collettivo, attraverso il dialogo e lo scambio. Creare insieme un cambiamento che ricada sulla società e sia misurabile e replicabile.

Per questo SIS, per mantenere la coerenza fra visione e azione, si impegna a costruire in ogni intervento un quadro multidimensionale, nel quale confluiscono livelli temporali diversi – breve, medio, lungo termine – ma anche punti di vista differenti – individuo, organizzazione, istituzione. Ciò porta, inevitabilmente, a una complessità, ma arricchisce anche di nuovi significati le azioni che devono essere valutate in termini di impatto per ognuna delle dimensioni considerate. A tal fine stiamo elaborando percorsi che possano contribuire alla definizione dei *Social Innovation KPI* (*Key Performance Indicators* – indicatori chiave di prestazione) e alla costruzione di un modello di valutazione del Valore Aggiunto dell’Innovazione Sociale.

Un’esperienza anche questa di messa in comune, di condivisione con altri e di co-creazione attraverso discussione e confronto che ha l’obiettivo di intercettare, rilevare e analizzare le differenze principali tra il settore *non profit*, quello *profit* e quello pubblico. L’accento è posto non tanto sul che “cosa” produrre, ma principalmente sul “come” produrre, e soprattutto “con chi” e “per chi” produrre; si evidenziano dunque altri concetti che ci guidano, tra questi la sostenibilità ambientale, economica etc., la creazione di reti, la partecipazione dei clienti al processo di progettazione della produzione.

Questa vocazione, nasce da un posizionamento preciso di SIS: realizzare uno spazio concettuale, fisico, virtuale in grado di facilitare l’interazione degli agenti e dei differenti fattori considerati, contribuendo a facilitare lo sviluppo di processi di trasformazione (nuova imprenditorialità, società, pubblica amministrazione).

Per realizzare tutto questo, monitoriamo l’esecuzione delle attività verificando il livello di efficienza dei processi innescati e facilitiamo la pianificazione di nuovi programmi o attività misurando quanto questi siano affidabili, efficienti e congruenti con gli effetti (impatti) desiderati da quegli attori sociali, finora in competizione, che contribuiamo a far interagire sempre più come un’unica squadra in nome di un reale sviluppo economico, sociale e ambientale.

Il percorso attivato da due anni focalizzando la nostra attenzione nell’affiancare enti e istituzioni nazionali e territoriali, supportando le aziende nei percorsi di *social or-*

ganisation e corporate social innovation, sta favorendo oggi l'incontro tra ricerca di innovazione e "innovatori", creando le basi di una banca dati di idee/soluzioni socialmente innovative e *innovation job*, contribuendo a diffondere le *best practice* italiane a livello nazionale e internazionale.

Nello Spazio SIS, si riconoscono infatti, nuovi modi di reperire e generare informazioni e soprattutto si tende a realizzare la più grande rivoluzione sociale: essere connessi in quanto essere informati, diventare cittadini partecipati e consapevoli, poter esprimere il proprio pensiero e avere la possibilità che altri soggetti lo leggano e lo condividano, cioè essere riconosciuti come persone che, a ogni livello, lavorano per realizzare obiettivi comuni. Questa è la Social Innovation di SIS.

Simonetta Cavalieri, Direttore Risorse Umane e Strategia in aziende nazionali e multinazionali, in vent'anni di esperienza ha portato avanti progetti di riorganizzazione e sviluppo nuovi business, ha curato la nascita di British American Tobacco Italia, il merge&acquisition con l'Ente Tabacchi Italiani e il successivo piano di fusione e riorganizzazione per poi passare in Otis - Gruppo UTC per riorganizzare completamente l'Azienda italiana.

Orientata al comprendere come nuovi modelli organizzativi possano aiutare a far sviluppare aziende esistenti o a farne nascere altre, co-fonda nel 2006 la City4City srl: azienda di marketing che ha l'obiettivo di creare un nuovo sistema di comunicazione che abbia le caratteristiche di utilità e sostenibilità per i cittadini e le aziende, operando sia a livello territoriale che nazionale.

Condivisione e lavoro agile, ovvero sharing e smart working

Francesca Panzarin

Co-housing, co-working, couchsurfing, orti urbani, *car sharing*, gruppi di acquisto. Secondo molte fonti autorevoli il 2014 sarà l'anno della *sharing economy*: il consumo collaborativo diventa una soluzione ricca di risorse, locale, flessibile, resiliente, sostenibile.

Anche in Italia l'economia collaborativa è in crescita, nonostante la barriera culturale nei confronti del nuovo sia sempre piuttosto forte.

Nel passaggio da una *Money-Centered-Economy* a una *Human-Centered-Society* la ricerca di modelli di *business* più sostenibili rappresenta una delle sfide più interessanti dei nostri tempi.

Competitività
e processi collaborativi
Reti e filiere tra imprese:
i vantaggi delle collaborazioni
orizzontali e verticali

Nell'epoca del web, dei *social network* e del *cloud computing*, lo spazio fisico assume senso e valore solo se diventa occasione di incontro, relazione e scambio. Se si fa ibrido e stimola la condivisione.

Le nuove città si costruiscono secondo la logica delle *smart city*, gli uffici più innovativi diventano *mobile office* e postazione di *remote working*.

La *sharing economy* è un fenomeno importante anche perché si intreccia con il futuro del lavoro, dell'occupazione e dell'imprenditorialità.

Da questo punto di vista la grande diffusione, anche in Italia, dei *co-working* è significativa perché può diventare uno dei motori della ripartenza economica e punto di snodo di un cambiamento sociale e quindi culturale del Paese.

Oggi i *co-working* più innovativi propongono, non solo una condivisione di spazi, idee e relazioni, ma anche di servizi e competenze per le loro comunità verticali. Sono collegati tra loro in rete, organizzano eventi di confronto, bussano alle porte delle istituzioni e delle aziende. L'idea è riscrivere le regole: mescolare le esperienze, innovare i servizi all'insegna della sostenibilità.

Per crescere e sfruttarne appieno le opportunità servono però informazione e soprattutto modelli che funzionano.

Un caso interessante è quello di Piano C (www.pianoc.it). Lanciato a Milano nel dicembre 2012 come realtà di *co-working* e servizi per le donne (e per papà, ma solo con bimbi al seguito), Piano C nel tempo si è trasformato in un insieme innovativo di soluzioni per facilitare e rendere sempre più produttivo l'incontro tra donne e lavoro. Tutto comincia con la creazione di uno spazio multifunzionale (scrivanie "a ore", sale riunioni, spazio bimbi, zone relax), una *community* e la proposta di una serie di risorse a disposizione delle *co-worker*: le libere professioniste, le imprenditrici e le dipendenti d'azienda che lavorano qui fanno rete e mettono in comune competenze ed esigenze per scoprire potenziali sinergie.

Piano C risponde con "servizi salvatempo" (lavanderia, spesa, piccole riparazioni, bollette, convenzioni con il quartiere), occasioni per lo scambio di competenze tra *co-worker* e proposte di formazione mirata (lavoro sulle competenze e sulle aspirazioni, impiego attivo delle singole abilità in progetti a breve e lungo termine, collegamenti immediati al mondo delle imprese).

Ecco un esempio di come le logiche del *co-working* possono rispondere in modo agile alla voglia di uscire dalla crisi: spazi condivisi dove mettere in comune le risorse, fare rete, fare incontrare energie inesplorate.

Le aziende oggi non possono farsi trovare impreparate nell'affrontare l'impatto che il fenomeno della *sharing economy* avrà sugli spazi di lavoro, sulla loro struttura orga-

nizzativa, sui processi decisionali, sulle politiche di *welfare* e *work-life balance* dei loro dipendenti, sulle nuove caratteristiche che i loro prodotti/servizi dovranno avere.

Francesca Panzarin, libera professionista nel settore del management culturale, nel 2008 ha fondato Womenomics.it (www.womenomics.it), un sito di informazione e approfondimento per promuovere in Italia la teoria economica secondo la quale il lavoro delle donne è oggi il più importante motore dello sviluppo mondiale. Come esperta di queste tematiche collabora con testate giornalistiche e interviene in corsi di formazione ed eventi. È co-fondatrice di PianoC (www.pianoc.it), un innovativo laboratorio costituito da spazi di co-working e servizi per la conciliazione e la valorizzazione del lavoro femminile.

Incubare per crescere

Marco Cantamessa

Il nostro Paese vive oggi in un sofferto periodo di crisi e transizione, che è da tutti gli osservatori interpretato come una “crisi di competitività”. Da questa crisi si potrà uscire solamente con un profondo rinnovamento del tessuto industriale del Paese, nel quale possano nascere e crescere le imprese che saranno la “spina dorsale” del futuro sistema industriale, e che dovranno andare a rimpiazzare, dal punto di vista economico e occupazionale, quelle ormai giunte al termine del loro ciclo di vita.

Allo stesso tempo, in un periodo di congiuntura economica particolarmente complessa e difficile come quello attuale, molte interessanti idee rischiano di non riuscire a entrare sul mercato a causa della mancanza di risorse per farle crescere, o perché a chi le porta avanti manca un supporto competente che aiuti a impostare un percorso di crescita e favorisca l'incontro con chi può contribuire al percorso stesso con le proprie risorse e competenze. Questo è particolarmente vero per progetti d'impresa con un elevato contenuto scientifico e tecnologico, contenuto che da un lato porta a un potenziale di crescita elevato, basato su un vantaggio competitivo importante ma, dall'altro, porta a un rischio maggiore, legato soprattutto a una corretta lettura delle esigenze del mercato e dei canali da utilizzare per arrivare allo sviluppo commerciale.

Se, quindi, è vero che le crisi creano opportunità, in una fase storica come questa il ruolo di enti che supportano la nascita di nuove realtà facendo da “ponte” tra nuova imprenditoria, ricerca, imprese esistenti e finanza, diventa cruciale.

Competitività
e processi collaborativi
Reti e filiere tra imprese:
i vantaggi delle collaborazioni
orizzontali e verticali

Il panorama degli incubatori in Italia è molto variegato e ricco di strumenti per valorizzare le idee innovative.

I3P, l'incubatore di Imprese Innovative del Politecnico di Torino, è il principale incubatore universitario italiano e uno dei maggiori a livello europeo: il *ranking* UBI 2013 lo pone al 4° posto in Europa e all'11° a livello globale.

Fin dalla sua fondazione, nel 1999, favorisce la nascita di nuove imprese *hi-tech* con validata potenzialità, e si inquadra nelle strategie globali del territorio piemontese volte a sostenere la ricerca, l'innovazione tecnologica e la nuova imprenditoria grazie, in particolare, al finanziamento del Fondo Sociale Europeo.

La formula che ha portato oltre 120 *start up*, tra quelle incubate e "laureate", a essere ancora oggi presenti sul mercato è una particolare attenzione allo sviluppo di una rete di condivisione di competenze, di creatività e contatti con il tessuto industriale locale e nazionale, con l'unico scopo di valorizzare le innovazioni e fornire ai nuovi imprenditori tutti gli strumenti per competere a ogni livello.

Di converso, offre agli investitori un ricco e selezionato portafoglio di opportunità, permettendo a manager e professionisti di conoscere e collaborare con imprese con elevata prospettiva di crescita. A dimostrazione della forte dinamicità dell'incubatore, nel 2011 I3P ha lanciato Treatabit, un percorso di incubazione rapido dedicato ai progetti digitali in ambito *internet*, *mobile*, *social* e *gaming* che è rapidamente diventato uno dei "poli" di riferimento sul panorama nazionale in questo settore particolarmente attivo. Qui, studenti, ricercatori e aspiranti imprenditori con un'idea di *business* possono incontrarsi per sviluppare un primo servizio e valutarne rapidamente la validità in funzione del traffico che generano.

La realtà di I3P, poi, è particolarmente efficace in quanto pensa e opera come un'azienda privata: i ricavi derivano per più di un terzo dalle prestazioni fornite alle imprese incubate, mentre un'altra metà, proveniente dal Fondo Sociale Europeo, viene elargita "a rendiconto" e "a risultato". In altre parole, il "modello di *business*" di I3P è tale che i ricavi arrivano solo se vengono costituite imprese e se le medesime scelgono di rimanere presso l'incubatore, il che ovviamente è direttamente legato alla qualità dei servizi offerti.

In 12 anni, I3P ha così permesso di creare tramite le sue 120 *start up* oltre 900 posti di lavoro e un fatturato complessivo di oltre 50 milioni di euro. Ogni posto di lavoro creato dall'azione dell'incubatore ha avuto un "costo per il contribuente" molto basso: 8 mila euro una tantum, che l'Erario ha recuperato sicuramente molto in fretta tra imposte e contributi.

Un altro dato che porta I3P ad essere diverso da altri incubatori universitari è la provenienza delle *start up*: solo la metà deriva direttamente dalle aule e dai laboratori

del Politecnico, mentre l'altra metà proviene dal territorio, per iniziativa di singoli imprenditori che intendono sviluppare *start up* basate sulla tecnologia, oppure *spin off* di aziende esistenti, che intendono sviluppare progetti diversi dal loro *core business*. Da questo punto di vista, Torino si sta dimostrando particolarmente fertile a livello di idee, ma anche capace di attrarre imprenditori da altri territori, grazie al costo di vita mediamente più basso rispetto alle grandi città italiane, a un'elevata qualità della vita e, soprattutto, alla presenza sul territorio di tutta una "filiera manifatturiera" che permette alle *start up* di crescere esternalizzando molte attività e, quindi, attuando investimenti relativamente ridotti.

Infine, I3P aiuta le *start up* a ottenere visibilità sul mercato attraverso la presentazione mirata a grandi imprese, che vengono regolarmente presso l'incubatore a cercare soluzioni tecnologiche innovative e grazie alla collaborazione con le associazioni di categoria, all'accesso a fiere e mostre e alla risonanza ottenuta sui media tramite un addetto stampa dedicato.

La rete di cui si parlava all'inizio, insomma. Quella necessaria e indispensabile per offrire a un'idea la possibilità di crescere, svilupparsi ed essere in grado di spiccare il volo.

Marco Cantamessa è professore ordinario al Politecnico di Torino, dove è docente del corso di Gestione dell'Innovazione e Sviluppo Prodotto. È stato docente presso altre università e business school europee ed è autore o co-autore di più di cento lavori. È membro di comitati scientifici di diverse conferenze internazionali. Dal 2008 è Presidente e AD di I3P, uno dei principali incubatori universitari italiani e dal 2014 è Presidente di PNI Cube, l'associazione italiana degli incubatori universitari.

Per una Global Social Innovation

Javier Schunk

La triangolazione sussidiaria al Nord non basta

Il mercato ha compreso da tempo che uno degli elementi di plusvalenza dei propri prodotti è la reputazione del *brand* da parte dell'opinione pubblica. Una reputazione intesa anche come impegno sociale e rispetto dell'ambiente, sia a livello locale che globale. Il consumatore di oggi è sempre più consapevole ed esigente, richiede trasparenza e tracciabilità per i prodotti che acquista e che utilizza. I media e gli eventi pubblici pongono frequentemente al centro dei loro dibattiti il ruolo di questa nuova "sensibilità" dimostrando l'impegno delle imprese con opere sia sul

Competitività
e processi collaborativi
Reti e filiere tra imprese:
i vantaggi delle collaborazioni
orizzontali e verticali

proprio territorio sia nel Sud del mondo. Si parla così di Responsabilità Sociale d'Impresa - RSI o *Corporate Social Responsibility* - CSR, ovvero della capacità d'integrare preoccupazioni di natura etica all'interno della visione strategica d'impresa. Lo Stato, d'altro canto, ha perso negli ultimi anni la capacità finanziaria per intervenire in maniera autonoma nel rispondere ai bisogni del proprio territorio e del Sud del mondo. Dagli anni '80 in poi si è lentamente smantellato lo Stato sociale, affidando al settore privato la gestione dell'assistenza al territorio e la cooperazione internazionale, fornendo fondi pubblici a soggetti privati quali associazioni e ONG e favorendo le imprese nella creazione di mercati al Sud. La recente crisi economico-finanziaria e la conseguente necessità di ridurre la spesa pubblica hanno portato i finanziamenti per la cooperazione internazionale ai minimi storici; pertanto la comunità e le forze sociali al suo interno (che si erano organizzate per la gestione di servizi nel proprio territorio e nel Sud del mondo), avendo subito negli ultimi decenni una forte riduzione dei finanziamenti pubblici, si sono dovute rivolgere al mercato per sopperire a questa mancanza di risorse.

Più recentemente abbiamo assistito a diverse modalità di interazione di questi tre soggetti (Stato, impresa e comunità) che fino a oggi operavano in maniera individuale e con collaborazioni puntuali "utilitaristiche e funzionali" agli obiettivi di chi le proponeva. Queste nuove modalità vanno oltre la classica CSR, catalizzando processi di collaborazione e sinergie quali il *Social Business*, la *Corporate Social Innovation* e la *Social Innovation*.

In queste poche linee vogliamo spingerci oltre le modalità collaborative descritte sopra. L'idea di fondo è quella di *allargare gli orizzonti applicativi della Social Innovation e di renderla utile non solo al Nord, ma sostenibile a livello globale*.

I problemi al Sud causati dagli attori del Nord

Mentre i problemi al Nord possono essere risolti con la triangolazione sussidiaria dei soggetti del Nord, bisogna tenere presente che, in un mondo globalizzato come quello attuale, molti dei problemi presenti al Sud trovano la loro causa nei comportamenti della comunità, delle imprese e degli Stati del Nord. In effetti, per quanto riguarda le comunità del Nord, i consumi hanno sempre più bisogno di materie prime che solitamente si trovano nei Paesi meno sviluppati e tenuti in stato di povertà per depredare queste merci al prezzo più basso possibile. In questo modo si rende "sostenibile economicamente" l'acquisizione del prodotto nei nostri Paesi e si crea un maggior profitto per le imprese del Nord. Ma è evidente che questo meccanismo crea ineguaglianze e instabilità a livello planetario. Casi di guerre al Sud

causate dalla necessità dell'Occidente di materie quali petrolio, pietre preziose, energia, cibo, ect. sono sotto gli occhi di chi non vuole voltarsi dall'altra parte per far finta che il proprio benessere non sia legato alla povertà di gente lontana. Le *imprese* inoltre, una volta non dovevano rendere conto chiaramente di come veniva prodotto il proprio profitto, ma è evidente a tutti che la ricerca di un maggior profitto si basi solitamente sulla creazione di ineguaglianze, sulla creazione di "gap". Raramente un azionista chiede all'impresa o alla propria banca come sia stato prodotto il proprio "utile" e in funzione della risposta decide se accettarlo o meno. Infine, gli *Stati*, dopo un passato coloniale e poi neo coloniale hanno spesso mantenuto governi clientelari; alimentato, taciuto o approfittato dalla corruzione locale favorendo un circolo vizioso di governanti ricchi e governati poveri. L'Africa è un'icona paradigmatica di questo schema.

Le soluzioni trovabili nella coerenza degli attori del Nord e nella loro partnership con quelli del Sud

Spesso la *comunità* del Nord, organizzata in ONG o associazioni, si rivolge in maniera utilitaristica alle imprese e non con un disegno strategico di azione complessiva Nord-Sud, ma semplicemente come a una nuova fonte da cui ottenere risorse per finanziare le proprie idee, perché lo Stato, che ha finanziato solitamente le sue iniziative, è oggi in crisi di finanziamento o il *fundraising* è inflazionato da un dilagare di soggetti simili. Raramente si parla di complementarietà delle azioni sia al Nord che al Sud, di creare interazioni nuove fra *stakeholder*, di agire all'interno di un *comprehensive approach*, di co-progettazione con l'impresa, di agire per garantire la reputazione dell'impresa sia al Nord che al Sud, di compensare o attenuare le conseguenze negative dell'azione delle imprese o dei governi. Altrettanto raramente si parla di far da garante della capillarizzazione, della partecipazione e dell'impatto positivo prodotto dall'azione di un'impresa o di un governo presso la popolazione locale, di segnalare incoerenze e contraddizioni, di fare da garante della visibilità, della trasparenza, della correttezza, della giustizia a livello locale. Non ci si occupa della formazione di risorse locali utili alle imprese, dell'informazione per stimolare la presa di coscienza e l'assunzione di responsabilità da parte dei soggetti locali, della creazione di reti locali che possano essere un contrappeso e un contropotere rispetto ai meccanismi oppressivi del Nord, o ancora del fare entrare il privato nella cooperazione e la cooperazione nel privato, ect. Insomma, è necessario inventare meccanismi nuovi e rivedere il ruolo di coloro che per troppo tempo si sono limitati ad autodefinirsi coloro che risolvono i problemi con progetti finanziati al Nord ed

eseguiti al Sud. Questo meccanismo è anacronistico e dunque va cambiato perché se guardato da un punto di vista globale è irrilevante. Un'impresa può favorire lo sviluppo locale molto di più che un progetto ONG. Uno Stato creditore al Nord può favorire uno Stato debitore del Sud e di conseguenza il benessere della sua popolazione soltanto cambiando un articolo o la condizionalità di un prestito. Non è più pensabile che la società civile del Nord faccia da "pompieri dell'umanità" affrontando con risorse e mezzi irrisori i problemi delle popolazioni del Sud, creati magari dal soggetto a cui paga le tasse o dal produttore di ciò che consuma.

Le *imprese*, dal loro canto, oggi stanno "risanando" interamente le propria filiera – che va dal produttore al consumatore – cercando di agire in maniera propositiva in ogni fase, per favorire il benessere, sia all'interno del proprio territorio che fuori da esso. In che modo? Ad esempio partendo da come si ottiene la materia prima, dalla preoccupazione legata alla creazione di posti di lavoro in loco, dal rispetto dei diritti umani dei propri operari, passando per l'attenzione all'impatto ambientale dei meccanismi produttivi e per una valutazione del packaging; o ancora puntando su un'informazione trasparente rispetto al contenuto dei propri prodotti e su un'informazione che contribuisca alla creazione di stili di vita sani e sostenibili, ma non solo a livello di consumatore e di ambiente come spesso si sente nelle pubblicità. La sostenibilità planetaria non coincide con la tutela "dell'ambiente". Sostenibilità è anche pagare stipendi giusti, rispettare le norme lavorative, favorire i piccoli produttori, evitare i grossi latifondi e il *landgrabbing*, rispettare i diritti delle popolazioni indigene, non usare prodotti pericolosi etc.

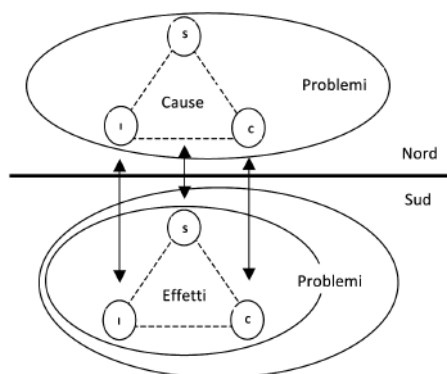
Infine, gli *Stati* del Nord dovrebbero contribuire a sostenere i governi locali. Rafforzarli. Ridare loro la dignità di poter rispondere alle sollecitazioni della propria popolazione senza essere by-passati o sfruttati dai soggetti del Nord. Nessun soggetto del Nord dovrebbe considerare se stesso come un surrogato di competenze, compiti e obblighi dei governi del Sud. Fare degli accordi bi e multilaterali giusti, concedere prestiti in maniera onesta, rafforzare la *governance* locale, sostenere l'anticorruzione a livello locale, pagare la materia prima a un prezzo giusto etc., sono tutte piste da percorrere per rendere il mondo sostenibile, giusto e meno bisogno di cooperazione internazionale.

Le triangolazioni sussidiarie collaborative Nord-Sud

Da questo quadro complessivo e interattivo Nord-Sud appare chiaro che, sebbene la *Social Innovation* al Nord costituisca sicuramente un'idea innovativa e positiva,

sarebbe irresponsabile non pensare agli effetti prodotti al Sud. Dall'altro canto sarebbe troppo semplice trasferirla al Sud così come abbiamo fatto con tante invenzioni "eurocentriche" (a volte anche imposte) e con tante altre parole quali democrazia, mercato, *partnership* pubblico e privato etc. Appare evidente che a una triangolazione sussidiaria al Sud non si può chiedere di risolvere da sola problemi a volte creati dagli elementi del triangolo al Nord, singolarmente o messi insieme a geometria variabile. Quindi gli attori della triangolazione al Nord dovrebbero, non solo assumersi la responsabilità di favorire e sostenere le triangolazioni al Sud, ma soprattutto rivedere in maniera coerente il proprio operato per evitare di generare i problemi che danno poi origine alle triangolazioni al Sud.

Emerge, quindi, la necessità di avere una *visione più ampia e globale delle triangolazioni sussidiarie tra le parti, sia al Nord che al Sud, e della loro interazione*, promossa anche attraverso *partnership* fra omologhi nelle quali le imprese al Nord sostengono responsabilmente le imprese al Sud, la comunità al Nord sostiene responsabilmente la comunità al Sud e lo Stato al Nord sostiene responsabilmente lo Stato al Sud. In effetti, solo la collaborazione globale e sinergica delle triangolazioni sussidiarie, che possiamo chiamare Global Social Innovation, potrebbe porre seriamente rimedio agli squilibri e alle contraddizioni fra chi crea i problemi e chi li dovrebbe risolvere. Solo così si potrà parlare di processi davvero sostenibili.



Javier Schunk, ingegnere meccanico, è impegnato nella Cooperazione internazionale dal 1988 a partire da un'esperienza in Senegal. È stato poi project manager e successivamente Coordinatore dell'intero settore progetti dell'ONG CISV fino al 2003. Attualmente è consulente sul tema del Project Cycle Management presso agenzie di consulting dell'Ue. Nel campo della docenza è coordinatore del Master in Cooperazione internazionale dell'ISPI di Milano, docente presso l'Università Cattolica, la IULM di Milano e presso agenzie di formazione, Enti locali e ONG.

Competitività
e processi collaborativi
Reti e filiere tra imprese:
i vantaggi delle collaborazioni
orizzontali e verticali

Il tema delle Smart Cities: l'approccio della Città di Torino

Gianfranco Presutti

Il percorso di Torino *Smart City* è stato avviato a metà del 2011, con l'insediamento del Sindaco Fassino e della sua giunta, che ha deciso di scommettere con grande convinzione su questo modello di sviluppo e sulla sfida per le città intelligenti, sostenibili, inclusive. Si tratta quindi di una scelta relativamente recente, che si sta misurando con progettualità complesse, potendo contare su molta determinazione, grandi ambizioni e una buona dose di lavoro di squadra.

Torino *Smart City* è una piattaforma progettuale – che associa i diversi soggetti del territorio locale – costruita con un sistema di *governance* flessibile e volta a facilitare modelli innovativi di ingaggio pubblico-privato, a sollecitare la partecipazione e il coinvolgimento della cittadinanza, a sviluppare infrastrutture abilitanti di scambio di informazioni e condivisione dati e a definire il perimetro applicativo e progettuale delle azioni e degli interventi prioritari per la realizzazione della città intelligente. Il percorso è in atto e, se alcuni risultati sono stati raggiunti, altre sfide sono ancora aperte.

La questione delle risorse

In primo luogo, bisogna sottolineare che, a Torino come altrove, fino ad ora le occasioni di finanziamento nazionale ed europeo, in particolare attraverso i programmi di sostegno della ricerca, hanno definito l'ossatura principale delle scelte progettuali effettuate in merito alla *Smart City*, integrazione tra ICT, energia e mobilità e trasporti. Torino ha firmato fin da subito il *Covenant of Mayors*, patto tra i sindaci europei finalizzato al rispetto degli obiettivi di Europa 2020, ha promosso la definizione del Piano per l'energia sostenibile, ha avviato diversi interventi di riqualificazione energetica degli edifici pubblici attraverso l'uso di risorse FESR e l'adozione di un piano di *energy management* del patrimonio edilizio pubblico. Sta ora lavorando a strumenti finanziari e modelli di intervento per facilitare la riqualificazione energetica degli edifici privati.

La candidatura a diverse *call* europee, e le conseguenti attività progettuali, ha permesso di sviluppare un solido *know how* e di scambiare competenze e buone pratiche. Analogamente nel campo della mobilità sostenibile, Torino ha approvato da tempo il Piano per la mobilità urbana Sostenibile e il biciplan, ha attivato *bike sharing*, *car sharing* e *van sharing*, ha sviluppato all'interno del programma Elisa un ampio progetto sul tema dell'infomobilità, grazie a una rete di sensoristica diffusa

per il monitoraggio e la gestione del traffico *real time* e si sta ora concentrando sul tema della logistica merci di ultimo miglio. Alcuni progetti europei e nazionali, realizzati o avviati, consentono sperimentazioni proprio in questo campo.

Ha avviato, attraverso un percorso di *procurement* innovativo, procedure di dematerializzazione della documentazione amministrativa, costruendo e definendo programmi *open-source* resi disponibili anche ad altre PA. Infine, servizi avanzati di *e-government* sono patrimonio della città in modo ampio ed esteso, insieme alla valorizzazione di *open data*, servizi mobili e alla promozione dell'accessibilità e dell'inclusione. Tuttavia la pressione generata dalla necessità di avere accesso ai fondi europei conduce a un rischio di focalizzazione eccessiva sulla costruzione di progetti coerenti con le linee di finanziamento, concentrando risorse economiche, scientifiche e di ricerca nella definizione delle idee progettuali. Inoltre, solo recentemente si è cominciato ad ampliare il concetto di *Smart City*, soprattutto grazie all'azione del MIUR, includendo ambiti di tradizionale e primaria importanza per il sistema italiano, quali gli aspetti culturali, educativi, sociali, con un'esplicita spinta verso modelli di inclusione e benessere sociale.

Le competenze

Le politiche *Smart Cities* richiedono una forte iniezione di competenze all'interno delle Amministrazioni locali, tradizionalmente formate per svolgere compiti di regolazione, pianificazione, gestione di servizi distinta per settori verticali e approcci organizzativi. La necessaria multidisciplinarietà, l'importanza dell'innovazione tecnologica, l'evoluzione dei rapporti pubblico-privato sono solo alcuni degli aspetti che mostrano la complessità dei nuovi modelli di riferimento e la centralità degli aspetti di formazione e costruzione delle competenze.

L'utilizzo di un approccio integrato ai temi della riqualificazione urbana, ad esempio, ha già determinato un'apertura della nostra amministrazione verso i modelli più adeguati ad affrontare programmi complessi. Operare contemporaneamente per la riqualificazione fisica, economica e sociale di un territorio ci ha abituati a lavorare in modo non settoriale.

La sfida delle *Smart Cities* richiede qualche cosa di più. Oltre a una forte integrazione tra i settori dell'amministrazione, necessita di una costante tensione verso l'innovazione, non solo tecnologica, ma intesa come apertura e contaminazione continua verso il nuovo. Le fonti cui attingere sono diffuse e, potenzialmente, non hanno limiti di contesto. Possono essere le *policy* europee, le *best practice* diffuse per il mondo, le reti di città e organizzazioni *non profit*, i centri di ricerca e le università, i *social network* professionali.

Competitività
e processi collaborativi
Reti e filiere tra imprese:
i vantaggi delle collaborazioni
orizzontali e verticali

Sta emergendo nelle nostre organizzazioni l'esigenza di una nuova funzione, una sorta di "unità strategica per l'innovazione", che non appartenga a un dominio specifico di riferimento, ma che fornisca supporto trasversale per tutto l'ente.

Da qui occorre partire per aggiungere nuove conoscenze e competenze ai profili tradizionalmente presenti nelle amministrazioni locali, che si tratti di quelli giuridico-amministrativi, piuttosto che di quelli più propriamente tecnici.

In questa logica, ad esempio, Torino ha promosso un ampio programma di formazione del personale interno in merito ai temi delle *Smart cities* e alle procedure di *Public Procurement of Innovation* e *PreCommercial Procurement*.

Il modello di pianificazione

Infine, a Torino, la volontà di qualificarsi come una *Smart City* si innesta su un lungo percorso di pianificazione strategica, ricostruzione dell'identità della città e della visione di sviluppo, che ha caratterizzato lo scorso decennio di politiche urbane, con risultati tangibili e concreti (le olimpiadi, la riqualificazione urbana delle aree degradate etc.). Bisogna tuttavia tenere in considerazione che la sfida delle città *smart* è più complessa, richiede tempi più rapidi e avviene in un momento in cui le città affrontano grandi difficoltà derivate dalla crisi economica e dalla riduzione delle risorse pubbliche. La città ha scelto di affrontare questa sfida consapevole delle difficoltà, ma anche di poter contare su un capitale di competenze, capacità di cooperazione tra attori e soggetti diversi, volontà di guardare al futuro che è cresciuto e si è sedimentato negli anni.

Sta ai decisori locali, non solo non disperderlo, ma anzi metterlo a frutto costruendo un'idea di città più capace di rispondere ai bisogni dei cittadini, dove la tecnologia sia strumento al servizio del benessere sociale e della qualità ambientale.

Insieme alla Fondazione Torino Wireless, gestore del Distretto ICT di Torino e responsabile di un'attività di coordinamento per la creazione di un *cluster* tecnologico nazionale nell'ambito "Tecnologie per le *Smart Cities* and *Smart Communities*", la Città si è impegnata allo sviluppo di un sistema di pianificazione, denominato SMILE (*Smart Mobility Inclusion Life and Health*), che ha consentito di definire un'idea di città, superando la logica delle sperimentazioni e individuando modelli e soluzioni sostenibili e replicabili nel tempo.

Il piano si articola in 45 azioni ed è stato elaborato con il contributo di università, Politecnico, centri di ricerca e imprese. Si tratta di progetti che pongono alla loro base la ricerca di soluzioni intelligenti che si possono immaginare sulla base della tecnologia disponibile o di nuovi modelli di organizzazione del sistema urbano.

Il monitoraggio di come evolverà la città e di come si potrà trasformare grazie alle azioni *Smart Cities* è parte di queste azioni. Ci si potrà spingere fino alla creazione di modelli raffinati e dotati della complessità necessaria per permettere analisi predittive, valutazioni ex ante, calcoli sui costi e sui benefici, misurazioni degli impatti delle soluzioni necessarie a proiettare le nostre città nel futuro.

Lo sviluppo di sistemi di pianificazione, generati da una riflessione profonda sul futuro delle città e volti a tenere armonicamente insieme le potenzialità offerte dalle nuove tecnologie con la storia, le vocazioni, le competenze e i bisogni locali, è il compito principale dell'attore pubblico e la sfida alla quale la città di Torino ha cominciato a lavorare.

Gianfranco Presutti è Direttore della Direzione Lavoro, Sviluppo, Fondi Europei e Smart City che si articola nel Servizio Politiche per il Lavoro, Servizio Fondi Europei, Innovazione e Sviluppo Economico, Servizio Sostenibilità Ambientale e Servizio Sostenibilità Energetica. Esperto di politiche comunitarie e fondi strutturali è stato Direttore del Programma di Iniziativa Comunitaria Urban 2 a Mirafiori Nord. È affidato alla sua funzione il coordinamento delle Direzioni e dei Servizi dell'amministrazione impegnati nella piattaforma "Torino Smart City".

La Fondazione Campagna Amica: l'innovazione riparte dalla terra

Roberto Moncalvo

La Fondazione Campagna Amica, diramazione strutturale di Coldiretti rivolta alla società e al mondo dei consumatori nello specifico, crede profondamente che la relazione tra il mondo della campagna e quello della città rappresenti un riscatto sociale dalla crisi etica, finanziaria, economica e morale che ha coinvolto negli ultimi anni il nostro Paese.

La giusta agricoltura è paesaggio, è buon cibo, salute, socialità, occupazione, tradizione, cultura, bellezza. E quindi, semplicemente, aiuta a sentirsi bene.

In un'epoca in cui la globalizzazione dell'economia porta a delocalizzare le produzioni e il "dumping" ambientale, sanitario e sociale è la regola per tenere bassi i costi, i produttori di Campagna Amica – che scommettono sul loro territorio – sono un grande esempio virtuoso. Sono imprenditori che continuano a investire e innovare nella loro impresa, utilizzando pratiche agronomiche compatibili con la tutela dell'ambiente e della biodiversità. Sono agricoltori che si ostinano a rifiutare i semi geneticamente modificati (Ogm) e si impegnano a fare qualità a prezzi equi, con prodotti che rappresentano un importante patrimonio materiale e immateriale per tutto il Paese.

La Fondazione Campagna Amica ha individuato nel suo Codice Etico i valori e i principi condivisi dai suoi aderenti, insieme ai diritti e doveri degli associati:

- ✓ diffusione della filiera corta italiana, cioè del rapporto diretto tra produttore e consumatore, sia nei luoghi di produzione che nelle zone interne
- ✓ costruzione di un movimento di opinione favorevole sia all'agricoltura che alla cultura rurale
- ✓ sostegno alla cultura della campagna e dei territori rurali negli aspetti più autentici, attraverso tutti gli strumenti della comunicazione
- ✓ salvaguardia del lavoro nelle campagne e mantenimento del "saper fare" della cultura manuale e artigianale
- ✓ rispetto e conservazione dell'ambiente attraverso lo sviluppo di forme di agricoltura e di uso delle risorse naturali compatibili e utili per l'ambiente e l'ecosistema
- ✓ sostenibilità delle produzioni e aspetti ambientali collegati alla distribuzione dei prodotti, attraverso la riduzione dei percorsi tra luoghi di produzione e di consumo (il cosiddetto "Km0")
- ✓ stimolo all'ingresso delle giovani generazioni nella gestione delle imprese agricole

- ✓ promozione della diversificazione delle imprese agricole verso una armonica molteplicità di funzioni
- ✓ salvaguardia della biodiversità anche attraverso la lotta all'introduzione di organismi geneticamente modificati (Ogm)
- ✓ sviluppo della didattica nell'agricoltura e nell'incontro tra le imprese agricole e il mondo scolastico
- ✓ sviluppo di forme di agricoltura di utilità sociale che si rivolgano attivamente alle fasce deboli e fragili della società.

Roberto Moncalvo è Presidente di Coldiretti Piemonte, che con un milione e mezzo di associati è la principale organizzazione degli imprenditori agricoli a livello nazionale ed europeo. La sua elezione, avvenuta nel novembre 2013, è coerente con il processo di rinnovamento della classe dirigente sul territorio e la sua storia è rappresentativa del crescente numero di giovani provenienti da settori diversi che hanno deciso di investire in agricoltura portando innovazione e creatività. Laureato in Ingegneria dell'Autoveicolo al Politecnico di Torino, è titolare dell'azienda agricola "SettimoMiglio", che gestisce con la sorella Daniela a Settimo Torinese, in provincia di Torino. Nonostante la giovane età, è presente in Coldiretti da ben 17 anni, ovvero da quando, nel 1996, entra a far parte del Movimento Giovanile; dal 2005 è componente dell'Esecutivo nazionale Giovani Impresa.



La collaborazione come valore strategico

2
PARTE



L'importanza della scelta dei partner

Quando si parla di *partner* dell'impresa si fa riferimento ai *partner* commerciali, alle reti vendita, ai fornitori, ma anche alle istituzioni bancarie e finanziarie, alle organizzazioni imprenditoriali etc. Alcuni di questi *partner* sono più *strategici*, altri più *operativi*. Ma se è vero che nella vita di un'impresa convivono scelte strategiche e operative, è anche vero che sono proprio le scelte operative a rendere concrete le scelte strategiche, con linee di confine spesso indefinibili. Se analizzata nelle sue implicazioni, la scelta di un *partner*, a qualunque categoria esso appartenga, investe, quindi, sempre, sia la dimensione organizzativa sia la dimensione strategica dell'impresa.

Oggi viviamo in un mondo sempre più connesso, in cui i rapporti non sono facilmente isolabili e isolati gli uni dagli altri. Per rendersene conto basti pensare al fatto che l'immagine di un'impresa dipende anche dalla qualità delle sue relazioni e dalla reputazione dei suoi *partner* (quelli finanziari, ad esempio). Oppure che la sostenibilità di un prodotto, di un servizio, di un'organizzazione dipende sempre più dal valore di sostenibilità di tutta la filiera da cui nasce. Un valore, quindi, che dipende, oltre che da quello delle singole imprese, anche dalla qualità delle loro relazioni.

Dalla buona qualità delle relazioni possono svilupparsi progetti comuni tra più soggetti: quando alcune imprese decidono di “muoversi insieme” è perché hanno un modo di vedere il *business* che è comune e consente di vedere nuove opportunità e di conquistare vantaggi competitivi.

Grazie al web le possibilità di collaborazione crescono in modo esponenziale: la Rete non solo rende più semplici i rapporti, ma gioca un ruolo fondamentale, facilitando nuove strutture relazionali, nuove vie per stare insieme e per sviluppare progetti. Nuovi modi di “fare economia”.

In questo senso assume maggiore valore anche quella fase di ascolto e di *customer care* che il *marketing* ha sempre considerato strategica: i consumatori oggi sono per l'impresa, non più solo un *target* da conquistare per aumentare il fatturato, ma un alleato fondamentale nella scelta delle strategie aziendali, potendo incidere non solo a livello finale di acquisto, ma anche nell'indirizzare a monte i comportamenti dell'impresa, ad esempio rispetto alla sostenibilità ambientale.

Di fronte agli epocali mutamenti degli ultimi decenni qualcuno ha affermato: “Il fallimento della contrapposizione fra economia capitalista e economia collettivista, ha determinato la nascita dell'economia condivisa”. Un'economia in cui la particella “co” assume un ruolo sempre più strategico.

Le diverse tipologie di collaborazione

Dal distretto industriale al cluster

Il passaggio dalla forza del distretto alle possibilità offerte dal *cluster* è un esempio di come il web possa arricchire le leve di sviluppo per un'impresa.

Quando si pensa ai distretti industriali, in genere ci si riferisce a imprese che sviluppino produzioni omogenee (il distretto dell'auto, della gioielleria, del mobile etc.) in zone ristrette (il distretto occupa di solito – ma naturalmente ci sono eccezioni – un territorio meno ampio di quello di una provincia): una unione di fattori che non produce soltanto imprese *for profit*, ma che dà vita anche a un tessuto sociale fatto di persone esperte in quelle produzioni, di saperi condivisi e diffusi, di attese verso le imprese da parte degli abitanti della zona, di relazioni tra aziende ed enti pubblici etc. In sintesi, il distretto crea un'*atmosfera culturale* radicata storicamente in un dato territorio, che permea la vita, il modo d'essere e i rapporti tra le persone.

Si tratta di un vero e proprio modello di organizzazione imprenditoriale grazie a cui le singole aziende ottengono vantaggi produttivi che non potrebbero essere raggiunti da una singola impresa. Un modello che pone le aziende in una posizione di cooperazione, ma anche di competizione: cooperazione soprattutto *verticale* per quanto riguarda la filiera di prodotto, ma anche competizione *orizzontale* per le imprese che si trovano nel medesimo stadio all'interno della filiera.

E un modello che, operando in una zona ristretta, può contribuire a diffondere un atteggiamento di sempre maggior responsabilità, ad esempio, verso i dipendenti: se è vero che un'impresa responsabile attira e *fidelizza* le migliori forze presenti sul mercato del lavoro locale, la conseguenza sarà che le aziende maggiormente impegnate sul fronte della CSR potranno avere per sé i collaboratori migliori.

Competitività
e processi collaborativi
Reti e filiere tra imprese:
i vantaggi delle collaborazioni
orizzontali e verticali

Anche se in Italia il riconoscimento giuridico dello status di distretto industriale è stato sancito soltanto nel 1991, la pratica dei distretti è molto più antica: il primo a tradurla in un concetto economico è stato, infatti, Alfred Marshall, nella sua opera *Principles of economics* del 1890. Il concetto di *cluster* è invece molto più recente, visto che lo troviamo formalizzato nella sua complessità nel 2007 da Bernard Pecqueur, economista esperto di sistemi territoriali.

Rispetto al distretto, nel *cluster* ciò che cambia è innanzitutto la dimensione territoriale: le imprese che fanno parte del *grappolo* possono essere unite tra loro da *tralci* informatici estesi tanto quanto possono essere estese le reti web. E quindi un *cluster* può svilupparsi su un territorio anche molto più ampio.

Se i legami nel distretto erano strettamente dipendenti dal territorio, nel caso del *cluster* perdono questa dipendenza. Un *cluster* può occupare regioni o addirittura interi Stati, come accade, ad esempio, in quello del vino della California, dove le imprese della Napa Valley hanno fatto di questo Stato uno dei maggiori produttori di vino al mondo.

Nel *cluster* gli stessi distretti possono integrarsi con realtà produttive omologhe, ma lontane, così da dare vita a complesse reti di relazioni. E la collaborazione tra le imprese, che nel distretto si sviluppava lungo la filiera, nel *cluster* più facilmente si avventura anche su terreni orizzontali: ad esempio, per restare nel settore del vino, più imprese che attraverso un contratto di rete (vedi prossimo paragrafo) sviluppano piani di *co-marketing* e affrontano mercati dando vita a una nuova e unica rete di vendita.

Nel caso del *cluster* si può perdere la compenetrazione tra imprese locali e abitanti, ma si può guadagnare una compenetrazione tra competenze anche lontane, con una ancor più ampia circolazione di idee e di capacità innovative.

In ogni caso il distretto industriale o il *cluster* rappresentano per le imprese una fonte di vantaggi competitivi. Le relazioni con altre imprese e con professionalità avanzate consentono alle singole aziende di migliorare le proprie *performance* e di guadagnare in innovazione, in efficienza dei processi, in qualità di prodotto e in capacità di commercializzazione.

Franchising, partenariato, contratto di rete e altro

Il *franchising* è oggi una delle forme più consolidate di *partnership* tra imprese: questo termine ha la sua origine nella parola francese *franchise* (franchigia), con la quale si indicava la concessione dell'autonomia a Stati e a cittadini da parte di un sovrano. Il *franchising*, inteso come "affiliazione commerciale", nasce però negli anni '30 in Francia, diffondendosi poi negli Stati Uniti e successivamente in tutta Europa. In Italia, si avvia ufficialmente nel 1970, quando Gamma (azienda della GDO) inaugura a Fiorenzuola il primo degli oltre 50 punti vendita che verranno gestiti da affiliati.

Oggi è questa una forma di *partnership* estremamente diffusa: sono centinaia i grandi marchi che offrono possibilità di affiliazione a imprenditori che vogliano essere presenti sul mercato, applicando un *know how* che viene loro trasmesso in modo riservato e che consente una sicura riconoscibilità alla loro attività.

Con il prodotto e con normative di allestimento dei punti vendita vengono trasmesse informazioni sul mercato e sulle metodologie di vendita, in un processo relazionale di tipo "verticale", gerarchico: c'è chi parla e c'è chi ascolta e mette in pratica.

Profondamente diversa è la strada del partenariato tra imprese. In questo caso ciascuna impresa resta indipendente e il processo di condivisione delle informazioni è di tipo "orizzontale": ciascuna organizzazione condivide con i *partner* quel sapere che consentirà di raggiungere obiettivi comuni.

Nel partenariato le decisioni sono assunte in modo democratico, partecipato. A guidare la relazione non sarà una delle imprese, ma un "consiglio di consultazione": una sorta di consiglio di amministrazione le cui decisioni hanno valore di indirizzo, anche se le sue decisioni restano valide soltanto per il tempo di vita della *partnership*.

Naturalmente esistono molte forme di partenariato. Esistono partenariati tra imprese che si uniscono per sviluppare un'attività commerciale più forte e incisiva (per esempio, più imprese che operano nel campo alimentare, che integrano la propria offerta in un unico marchio territoriale). Ma ci sono anche *partnership* tra pubblico e privato, in cui un ente pubblico e una o più imprese private uniscono le rispettive competenze e risorse per realizzare o gestire opere infrastrutturali.

Per facilitare e regolamentare queste tipologie di *partnership*, nel 2009 è stata introdotta in Italia la disciplina del contratto di rete di imprese, che è stata poi successivamente perfezionata sino alla forma definitiva consegnata alla Legge 122/2010.

Competitività
e processi collaborativi
Reti e filiere tra imprese:
i vantaggi delle collaborazioni
orizzontali e verticali

Valida per tutte le imprese, questa modalità è stata pensata soprattutto per le Pmi che, conservando la propria individualità, decidono di unire le proprie forze per migliorare la competitività complessiva, realizzando progetti innovativi e sviluppando *business* in nuovi mercati.

Interessante, per capire meglio la questione, è leggere un comma dell'articolo 42 di questa legge: "Con il contratto di rete più imprenditori (almeno 2) perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato e a tal fine si obbligano, sulla base di un programma comune di rete, a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese, ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica, ovvero ancora ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa. In tale ultimo caso il contratto può prevedere l'istituzione di un fondo patrimoniale comune e la nomina di un organo comune incaricato di gestire, in nome e per conto dei partecipanti, l'esecuzione del contratto o di singole parti o fasi dello stesso".

Il contratto di rete offre anche benefici fiscali. Un comma dello stesso articolo di legge stabilisce, infatti, che "non concorre alla formazione del reddito imponibile dell'impresa la quota degli utili di esercizio che l'impresa destina al fondo patrimoniale comune e quindi agli investimenti previsti dal contratto di rete".

Questa tipologia di contratto non è da confondersi con i contratti attraverso i quali le imprese danno vita a consorzi o realtà consortili. La differenza fondamentale sta nella "intensità" della *partnership*. Nel contratto di rete ogni impresa resta autonoma e opera direttamente, con la propria identità, in tutto il mercato. Nei contratti consortili, le imprese danno, invece, vita a un soggetto autonomo che agisce per loro conto, rinunciando, almeno in parte, anche a una loro presenza diretta nel mercato.

Franchising, partenariato, contratti di rete, rapporti consortili: sono molte le forme attraverso cui le imprese possono realizzare forme collaborative che aiutano a sviluppare competenze, produttività e competitività. La scelta della forma più adatta dipende dalle caratteristiche delle singole imprese, dei singoli imprenditori e dai loro obiettivi.

La crescita del crowd: crowdfunding e crowdsourcing

Crowd è un termine inglese che significa folla, moltitudine, massa. Ma se lo intendiamo come forma verbale utilizzata nel mondo della nautica, lo stesso termine significa anche “spiegare”: le vele, naturalmente. E in effetti, per l'uso che oggi se ne fa nelle varie declinazioni e composizioni, potrebbe significare *spiegare le vele nella e con la folla per risolvere problemi: per raccogliere fondi, ad esempio; o per collaborare nella soluzione di un problema o nella costruzione di un sapere*. E si tratta di una folla ampia: tanto quanto può essere quella presente sul web che con le sue infinite possibilità di contatto consente aperture a nuove relazioni e a “modi di fare” sino a ieri impensabili.

Per esempio è interessante la crescita del *crowdfunding*, la ricerca fondi sviluppata attraverso internet. Dal punto di vista tecnico il *crowdfunding* è un processo di finanziamento dal basso, che può raggiungere risultati anche molto importanti, proprio perché possono contribuirvi milioni di persone anche sparse in tutto il mondo.

L'esempio classico che si cita per indicare come le attività di *crowdfunding* possano portare a risultati interessanti è rappresentato dalla campagna elettorale di Barak Obama, finanziata in parte proprio attraverso questo sistema.

Ma, proprio grazie all'effervescenza della rete, questa metodologia di raccolta fondi può essere utilizzata per le finalità diverse: finanziare un progetto di una Organizzazione *non profit* (ONP), sostenere il restauro di un'opera d'arte, raccogliere fondi per far decollare una buona idea imprenditoriale che non trova credito presso i tradizionali canali bancari.

Dal punto di vista generale, l'attività si articola in quattro modelli base. Il *Donation based* dove, in cambio di una donazione, non si riceve nulla. Il *Reward based*, che prevede una ricompensa al donatore (per esempio, un'impresa che cerca fondi per dare vita a un nuovo prodotto può offrire *gadget* di valore crescente in base alle offerte ricevute); il *Social lending*, un microprestito da privato a privato con forme vantaggiose di interesse, sia per chi dà sia per chi riceve; l'*Equity based*, quando, tramite l'investimento *on line*, si acquista un vero e proprio titolo di partecipazione in una società e la “ricompensa” è rappresentata dal complesso di diritti patrimoniali e amministrativi che ne derivano, ad esempio viene richiesto un finanziamento per la creazione di una *start up* in cambio di una partecipazione azionaria nella nuova azienda.

Per assicurare all'*Equity based* – la dovuta trasparenza – in Italia, nel 2013, la Consob (primo caso in Europa) ne ha regolamentato il funzionamento, individuando strumenti di controllo per donazioni superiori ai 500 euro o ai 1.000 euro l'anno.

Questi sono modelli esemplificativi e non esauriscono l'insieme delle forme di *crowdfunding* esistenti; ad esempio si sta diffondendo il nuovo modello *Royalty based* (una sorta di evoluzione del modello *Reward based*) nel quale si finanzia una determinata iniziativa ricevendo in cambio una parte dei profitti.

Anche se nel nostro Paese le percentuali di crescita del *crowdfunding* sono ancora molto lontane da quelle di altri nazioni del mondo, la progressione è esponenziale sia dal punto di vista della raccolta, che dei progetti presentati e delle piattaforme dedicate: secondo alcune autorevoli fonti, alla fine del 2013, in Italia erano in funzione 27 piattaforme per la raccolta fondi e altre 14 erano in partenza, pronte a mettere in rete migliaia di progetti di organizzazioni di ogni tipo.

Se il *crowdfunding* è la raccolta di fondi dal basso, il *crowdsourcing* è la raccolta di idee dal basso. È questa una definizione forse troppo semplicistica, anche perché è dal “lontano” 2006 (un anno di internet conta come 10 anni di vita pre-web) che studiosi si sforzano di trovare una definizione onnicomprensiva del fenomeno. Compito non semplice visto che sinora ne sono state elaborate oltre 40. Ma resta pur sempre una definizione essenziale, perché sintetizza ciò che accade: qualcuno lancia in rete un compito e ci sono persone che lavorano per risolverlo. In cambio di cosa? Come viene detto in questa definizione, forse quella che sintetizza meglio il senso di questo termine, “l'utente otterrà, in cambio della sua partecipazione, il soddisfacimento di una concreta necessità economica, di riconoscimento sociale, di autostima, o di sviluppo di capacità personali” (Fonte: González Estellés, *Towards an integrated crowdsourcing definition*, in Journal of Information Science).

Ma quali sono i problemi alla cui soluzione le persone sono chiamate a collaborare? Possono essere diversi: dalla nuova definizione di un programma *software* alla soluzione di un problema tecnico; dalla raccolta dati su particolari argomenti alla costruzione di nuovi strumenti di conoscenza grazie a un approccio *wiki* (un esempio è wikisr, la piattaforma a cui tutti possono collaborare per costruire l'enciclopedia della CSR). Ma anche la progettazione di marchi o la realizzazione di campagne pubblicitarie (con premio finale per quella giudicata migliore), dai filmati realizzati da più per-

sone in base a specifiche tecniche unificanti, alla elaborazione di complessi calcoli matematici: tutto può essere il frutto di una attività di *crowdsourcing*. Che, a ben guardare, viene da lontano. Si potrebbe, infatti, anche dire che il *crowdsourcing* è una riproposizione su scala planetaria, resa possibile dal web, di quanto accadeva nel chiuso di molte officine non ancora robotizzate del secolo scorso. Per esempio, una volta si arrivava a soluzioni collettive grazie a quella che è stata definita l'*intelligenza operaia*: uomini che, tutti insieme, inventavano nuovi strumenti per semplificare il lavoro. Anche quelli erano processi collaborativi basati “sul soddisfacimento di concrete necessità”, che andavano ben oltre i compiti per cui quegli operai erano pagati.

La condivisione di spazi, servizi, risorse: dal co-working al corporate barter

Quanto è importante lo spazio nell'attività lavorativa? Da tempo si sa che è fondamentale perché influenza, a volte in modo determinante, la concentrazione e la produttività. Infatti uffici e fabbriche hanno visto molte e differenti trasformazioni, condotte sulla base di studi di psicologia, di ergonomia, di pianificazione etc.

Il mondo di quello che potremmo definire “il lavoro collaborativo” si articola in nuove dimensioni. Si parla per esempio di *co-working*, una modalità nata a partire dall'uso di spazi comuni, ma che in realtà è diventato uno stile lavorativo che facilita l'attività, offrendo molte occasioni di scambio, di confronto e vantaggi economici, poichè per lavorare in un ambiente professionale non è più necessario affittare uffici (è possibile affittare anche soltanto un tavolo di lavoro e in molti casi soltanto quando serve, oppure una sala riunioni o un servizio di segreteria). Ma anche nuove occasioni di lavoro, che scaturiscono proprio dalla vicinanza fisica: conoscersi e parlarsi porta maggiori possibilità di dialogo, di scambio, di nuove sinergie.

Opportunità che si accentuano quando questi luoghi di lavoro comune nascono su progetti omogenei: per esempio gli *Hub* che si rivolgono ai chi lavora sull'innovazione o i *Talent garden* che ospitano soltanto chi opera nel *marketing* e nella comunicazione digitale. Un'identità di interessi che facilita anche la nascita di BarCamp occasionali o strutturati, incontri durante i quali i vari *co-worker* partecipano a dibattiti collettivi su un particolare argomento che tutti concorrono ad affrontare, portando esperienze e idee.

La condivisione degli spazi di lavoro e delle idee introduce poi al grande tema della condivisione dei servizi, delle risorse e dei beni, che reca con sé indubitabili vantaggi.

Per quanto riguarda i servizi, pensiamo, per esempio, alle mense e ai nidi interaziendali, che assicurano a tutti i dipendenti, e ai genitori in particolare, facilitazioni notevoli, che si traducono in maggior adesione agli obiettivi delle imprese. Ma anche alle navette interaziendali che portano benefici anche al resto della popolazione perché limitano in parte il traffico privato.

Si sta sviluppando anche in Italia il *corporate barter*, vale a dire il baratto tra imprese, nuova (in realtà antichissima) forma di collaborazione e condivisione che reca interessanti opportunità. Con operazioni di *corporate barter* (che normalmente si svolgono all'interno di circuiti fondati su piattaforme web) le imprese possono acquistare materie prime, semilavorati, prodotti finiti e servizi anche in assenza di liquidità, vale a dire pagando attraverso la cessione di prodotti e servizi che fanno parte dell'attività del compratore.

In un periodo in cui, da un lato le banche sono poco disponibili a concedere credito, mentre dall'altro cresce la quantità di merce invenduta, il *corporate barter* può rappresentare un'opportunità, poiché consente di acquistare beni e servizi altrui senza utilizzare denaro, ma vendendone di propri.

Una vendita che può avvenire anche in un tempo successivo con la differenza che, rispetto ad altri mezzi di finanziamento, è gratuito: una leva finanziaria che permette sia di incrementare la capacità di investimento dell'azienda evitando il ricorso all'indebitamento, sia di affrontare periodi di stagnazione della domanda aprendo nuove prospettive di mercato.

Affinché l'operazione funzioni è necessario un requisito fondamentale: la densità. Devono essere messe in rete un numero alto di imprese appartenenti alle stesse filiere o a settori sequenziali ed è fondamentale che gli scambi siano veloci, costanti e quindi performanti. Perché il *barter* funzioni e si alimenti nel tempo, la densità della maglia deve restare *stretta*. Da notare infine che, se nei rapporti commerciali l'ingrediente *fiducia* è importante, nel *corporate barter* è essenziale. E la comunicazione rappresenta uno strumento fondamentale per aiutare il sistema a dialogare e collaborare.

La filiera sostenibile

In un mondo sempre più *connesso*, l'impresa deve prestare particolare attenzione alla gestione delle relazioni con tutti i soggetti della filiera di cui fa parte.

Le nuove sfide – che dipendono da un lato dalla forte concorrenza internazionale e dall'altro dai *player* dominanti all'interno del mercato – impongono cambiamenti di attenzione e di comportamento anche alle piccole e medie imprese, che sono sottoposte a pressioni sempre più forti sul fronte della sicurezza, della tracciabilità

e della certificazione. E questo perché il poter dimostrare di far parte di una filiera sostenibile (o di gestirla) porta una serie di vantaggi, non soltanto a tutte le organizzazioni coinvolte nella filiera, ma anche al consumatore e al territorio.

Quando si parla di filiera sostenibile ci si riferisce all'adozione volontaria di *standard* sociali e ambientali più elevati rispetto a quanto prescritto dalla legge; significa porsi in una posizione di apertura e di dialogo con i propri interlocutori e rafforzare la cooperazione tra le imprese. L'obiettivo è, infatti, ottenere una crescita di valore della filiera, tema complesso soprattutto perché coinvolge le relazioni tra i membri della filiera e si sviluppa solo grazie alla condivisione di obiettivi, di processi, di modi di pensare e di fare.

Oggi tutte le imprese, di qualunque dimensione e settore merceologico, sono chiamate a dare il proprio contributo per creare filiere capaci di ridurre l'impatto ambientale, contribuire a un più corretto equilibrio sociale e a consolidare il rapporto con il cittadino-consumatore.

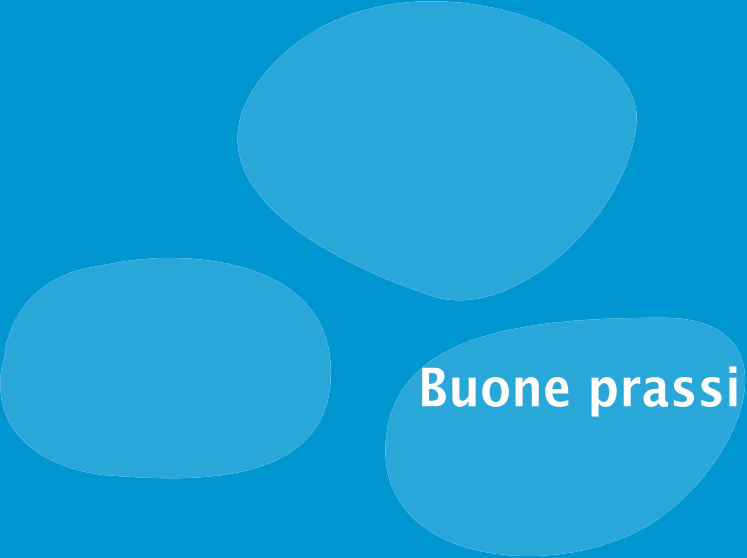
Per raggiungere questi risultati è però necessario un lavoro collettivo, attraverso cui individuare alcuni parametri di sostenibilità utili a classificare le imprese (a monte e a valle) che fanno (o faranno) parte della filiera. Un lavoro che deve quindi avere come obiettivo anche una condivisione delle politiche ambientali e sociali tra tutti i *partner*.

Da questo punto di vista, oggi, le imprese iniziano ad avere a disposizione nuovi strumenti che possono aiutarle con efficacia nel loro percorso. Per esempio, la *carbon, water and environmental footprint*, una metodologia di misurazione multi-fattoriale che prende in considerazione tutti gli elementi del ciclo di vita di un prodotto (o di un servizio), a partire dall'accesso alle materie prime, passando agli aspetti gestionali e produttivi, per arrivare al servizio di assistenza alla clientela e allo smaltimento finale del prodotto.

Si tratta di una misurazione che è applicabile all'attività di una singola impresa, ma che rivela tutto il proprio potenziale se applicata all'intera catena di fornitura. In questo ambito, infatti, la *carbon, water and environmental footprint* permette di rilevare punti deboli e punti forti della vita di un prodotto e di intervenire per ridurre i vari impatti ambientali.

In questi ultimi anni si parla anche di *Dichiarazione Ambientale di Prodotto* (EPD - *Environmental Product Declaration*): è uno schema di certificazione volontaria, nato in Svezia, ma di valenza internazionale, che rientra fra le politiche ambientali comunitarie. La EPD rappresenta uno strumento per comunicare informazioni oggettive, confrontabili e credibili relative alla prestazione ambientale di prodotti e servizi e si basa sull'analisi del ciclo del loro vita (LCA - *Life Cycle Assessment*).

Anche se queste prassi non sono ancora molto diffuse, l'approccio alla gestione sostenibile della catena di fornitura ha comunque compiuto alcuni passi avanti in questi ultimi anni. Molte imprese hanno, infatti, compreso che la sostenibilità della filiera, non solo previene rischi reputazionali, ma qualifica positivamente l'effettivo valore del prodotto/servizio proposto al mercato. Questo porta ad aderire a un modello d'impresa che si inserisce in un quadro in cui la sostenibilità sociale e ambientale è premiante. Un modello di impresa che è l'espressione di una competizione basata sul valore, perché si fonda su un processo produttivo a più alto valore aggiunto.



Buone prassi

3

PARTE



In questo capitolo vengono presentati alcuni esempi concreti di collaborazione tra organizzazioni. In alcuni casi si tratta di iniziative già sperimentate con successo nel nostro Paese. In altri, di programmi e progetti che sono stati avviati da poco e hanno bisogno di più tempo per raccogliere i primi risultati. Tutti i casi, indipendentemente dal livello di sviluppo della singola iniziativa, sono interessanti perché presentano idee su cui ogni impresa può riflettere per trarre qualche utile ispirazione.

CSRPiemonte area test per diversi processi collaborativi

All'interno del progetto *CSRPiemonte* la Regione Piemonte e Unioncamere Piemonte, oltre a sensibilizzare il sistema imprenditoriale sul tema della CSR in chiave di competitività e a fornire alle imprese modelli, buone pratiche e spunti operativi utili a intraprendere percorsi di responsabilità e di innovazione sociale, da molti anni sperimentano processi collaborativi tra istituzioni, enti, associazioni e imprese:

- ✓ sul fronte delle **reti territoriali**, sono stati attivati i Laboratori di CSR, nati tra l'altro, da un interessante percorso di co-progettazione tra esperti degli enti piemontesi ed esperti di CSR operanti su territori diversi (Lombardia, Liguria e Emilia Romagna). Nei laboratori interagiscono, con l'ausilio di facilitatori, imprese, Camere di commercio, associazioni di categoria, rappresentanze del territorio, con l'obiettivo di saldare le relazioni e di sviluppare insieme progetti concreti di CSR. Nel 2014 è partita anche la sperimentazione dei Laboratori Dinamici di CSR nelle province di Cuneo e Asti. L'obiettivo è coinvolgere la generazione dei 30-40enni, sia in qualità di "rappresentanze" (consulte giovani imprenditori, associazioni imprenditoriali, circoli d'innovazione, incubatori) dei vari ambiti dell'industria, dell'artigianato e dell'agricoltura, sia come imprenditori direttamente attivi nei processi di ricerca della competitività del sistema imprenditoriale o delle imprese attraverso CSR e IS, in un processo pragmatico di costruzione di reti strutturate di innovazione sociale
- ✓ sul fronte delle **reti inter-istuzionali**, sono sempre più consolidati i rapporti tra i diversi attori del "Modello Piemonte alla Rendicontazione Sociale" (Regione Piemonte, Unioncamere Piemonte, Comuni, Ordine dei Commercialisti, Università, ASL) ed è stato siglato un protocollo d'intesa tra Regione Piemonte, Unioncamere Piemonte e due dipartimenti dell'Università di Torino per condividere il percorso di formazione sulla CSR dei futuri manager. La Regione Piemonte è inoltre, soggetto attivo e propositivo all'interno del progetto interregionale sulla CSR coordinato dai Ministeri del Lavoro e dello Sviluppo Economico

✓ sul fronte delle **reti transfrontaliere** si è instaurata una proficua collaborazione tra il Sistema camerale e delle Pmi piemontesi, in particolare delle province di Torino e di Cuneo e le imprese e Camere di commercio della Savoia e del PACA francese. Il progetto AlpCoRe, Alpi Competitive e Responsabili, oltre ad aver monitorato capillarmente le azioni di CSR tra i due versanti delle Alpi, ha prodotto strumenti di autovalutazione e di condivisione delle buone pratiche in rapporto ai diversi sistemi di relazione esistenti tra imprese, rappresentanze e comunità locali italiani e francesi.

Molto interessante anche un esperimento di processi collaborativi tra imprese profit e organizzazioni *non profit* – condotto attraverso il progetto europeo LOIE'S – con l'approfondimento della tematica dello *Shared Value* in collaborazione con l'Università di Torino, a ulteriore dimostrazione che *CSR Piemonte* è a tutti gli effetti un incubatore di eccellenza di progetti e processi ad alto valore condiviso.

Homer e gli open data

Homer, progetto internazionale di cooperazione territoriale (www.homerproject.eu) ha come obiettivo realizzare una federazione di portali open data tra i 19 *partner* del Mediterraneo per condividere dati su agricoltura, ambiente, cultura, energia e turismo. Inoltre, il progetto, che intende valorizzare le “*e-participation*” e la cooperazione dei cittadini dell'area Med, ha nella componente sviluppata in Piemonte un alto tasso di interesse per quanto riguarda lo sviluppo di processi collaborativi multilivello. In particolare per la realizzazione dell'*hackathon hack4med*, vengono fatti interagire enti come la Regione Piemonte e l'Università di Torino con imprese, sviluppatori, *startupper*, *communities* di innovatori, progettisti, aziende di sviluppo *software*, ricercatori, grafici, *e-designer* di interfacce per dare vita a nuove *app* e soluzioni tecnologiche usando gli open data, oggi sempre più numerosi e disponibili.

Cooperazione Interregionale per l'Innovazione Sostenibile

Sardegna e Veneto hanno firmato un accordo di cooperazione interregionale per progetti di contrasto alla crisi economica attraverso la creazione di “reti”, l'intensificazione degli scambi e l'allargamento dei mercati. Saranno circa 300 le aziende, dei settori agroalimentare, ICT, edilizia sostenibile, turismo, che tra il 2014-2015 parteciperanno a questa iniziativa chiamata “Progetto di Cooperazione Interregionale per l'Innovazione Sostenibile”. Ideato dalla Regione Autonoma della Sardegna e dalla Regione Veneto, il progetto in Sardegna verrà sviluppato da un Organismo Intermedio costituito da tre *partner*: Confindustria Sardegna, Confcooperative Sardegna e Confartigianato Imprese Sardegna.

Competitività
e processi collaborativi
Reti e filiere tra imprese:
i vantaggi delle collaborazioni
orizzontali e verticali

L'iniziativa sosterrà la cooperazione tra le aziende delle due regioni, con l'obiettivo di fornire loro servizi reali e finanziari, formazione, assistenza alla creazione di *partnership* e reti di impresa dei settori selezionati. Puntando sul valore aggiunto della cooperazione come strumento essenziale per metter a frutto le migliori potenzialità dei due territori e innescare i processi di sviluppo. A disposizione delle aziende ci saranno le attività formative e i servizi rivolti direttamente al capitale umano, quali seminari regionali, *workshop* interregionali e percorsi di *training* aziendale, assistenza imprenditoriale per la realizzazione di progetti di cooperazione e animazione delle reti tra imprese. Inoltre, verranno messi a disposizione aiuti finanziari destinati a sostenere progetti integrati di cooperazione, allo scopo di supportare processi di innovazione che riorganizzino e amplino le filiere, incrementando l'efficienza dei processi produttivi e lo sviluppo commerciale delle stesse. In particolare, si prevede di sostenere la crescita di raggruppamenti di imprese, anche utilizzando strumenti come il contratto di rete.

Il Progetto vuole sperimentare percorsi di sviluppo fondati, oltre che sulla disponibilità di risorse finanziarie adeguate e di sinergie di sistema, sul valore aggiunto della cooperazione quale strumento essenziale per metter a frutto le migliori potenzialità dei territori e innescare i processi di sviluppo. Per questo progetto sono state utilizzate due tipologie di Fondi: il Fondo Sociale Europeo (FSE) e il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR).

Made in Rimini Holidays

Made in Rimini Holidays è il nome della prima rete di imprese del turismo dell'Emilia Romagna formata da alcune piccole e medie imprese turistiche riminesi legate da un contratto di rete. Questa iniziativa è stata avviata per consentire alle aziende aderenti di affrontare il mercato turistico con maggiore forza e competitività. Hanno aderito al contratto di rete il Consorzio Alberghi Tipici Riminesi, il Consorzio Piccoli Alberghi di Qualità e la Cooperativa Torre Pedrera Hotels in rappresentanza di 110 alberghi riminesi.

Lo scopo della rete è affermare un nuovo modello di turismo balneare capace di integrare al meglio le componenti dell'offerta di ospitalità riminese nei suoi elementi di tipicità, qualità e accoglienza personalizzata e di collegare queste con le vocazioni turistiche più congeniali, avanzate e turisticamente appetibili come sport e benessere, cultura ed enogastronomia, *entertainment* ed eventi.

Un ulteriore obiettivo è quello di mettersi in rete per dar vita ad A.R.T. Assoalbergatori, un nuovo sindacato d'impresa impegnato nel rilancio del turismo attraverso nuovi impulsi provenienti da più settori.

Per il progetto saranno utilizzati finanziamenti provenienti dai Fondi Strutturali della Comunità Europea e del Fondo Nazionale Reti d'Impresa.

Rete per la casa low cost

Case nel Trevigiano a 1.000 euro al mq? Non è un sogno, ma un'iniziativa promossa da Confartigianato Marca Trevigiana e sostenuta dalla Camera di commercio di Treviso, che ha messo in rete oltre 80 aziende artigiane edili, enti pubblici, progettisti e istituti di credito.

Gli artigiani del posto offrono ai clienti abitazioni "chiavi in mano", escluso il terreno. I primi ad essere stati coinvolti sono stati i Comuni di Castelfranco Veneto, Cordignano, Crespano del Grappa, Fontanelle, Montebelluna, Ponte di Piave, Portobuffolè, Quinto di Treviso, Revine Lago, Vazzola e Villorba. Proprio a loro è stato richiesto di offrire terreni, pubblici e privati, a prezzi calmierati e di valutare una riduzione dei tempi per le pratiche burocratiche e un calcolo cumulativo degli oneri urbanistici. Poi sono stati coinvolti artigiani edili, progettisti e istituti di credito.

Dopo aver progettato un prototipo replicabile delle componenti costruttive e impiantistiche, sono iniziati i lavori. Circa 80 artigiani edili hanno acquistato le materie prime da grandi imprese ottenendo un prezzo vantaggioso: questo ha portato ad un significativo abbattimento dei costi per la rete e ad un importante fatturato per le grandi imprese.

Il progetto in poco tempo ha trovato 70 acquirenti (l'offerta si rivolge a chi ha un'età compresa tra i 25 e i 45 anni) per un giro d'affari di 10 milioni di euro.

ReFIT, una rete di imprese nel Green Economy Network

Renewable Energy & Phytoremediation è la prima rete d'impresa nata nell'ambito del Green Economy Network. Il progetto è stato promosso da Assolombarda per stimolare nuove alleanze tra le imprese milanesi che offrono prodotti, tecnologie e servizi per la sostenibilità ambientale ed energetica. La rete ReFIT, aggrega cinque imprese del settore (Tia, Land, Tiemme, Passavant Impianti, Hpc Italia) che hanno deciso di condividere un progetto comune legato al recupero dei siti inquinati grazie a tecniche di fitobonifica e utilizzo di fonti rinnovabili. La creazione della rete, con la condivisione di *know-how*, risorse produttive, tecnologiche, finanziarie e relazionali, permetterà alle imprese coinvolte di realizzare un'offerta completa per la realizzazione di progetti finalizzati alla riqualificazione e alla valorizzazione paesaggistica e ambientale dei siti inquinati, ma anche per le attività di sviluppo tecnologico, promozione e internazionalizzazione delle imprese stesse.

Competitività
e processi collaborativi
Reti e filiere tra imprese:
i vantaggi delle collaborazioni
orizzontali e verticali

Quinc, un esempio di *corporate barter*

Quinc è una rete economica che si propone di aumentare gli scambi economici fra le aziende del territorio riminese attraverso forme di transazione non monetarie per dare impulso alla collaborazione e ai rapporti commerciali locali. In sintesi, il progetto si basa sulla pratica commerciale del *corporate barter*.

Grazie a una piattaforma in grado di mettere in rete le aziende, viene offerta la possibilità di effettuare scambi commerciali utilizzando sia euro sia unità di conto, i quinc (abbreviazione di quincunx, antica moneta di bronzo che non faceva parte del sistema monetario *standard* romano, coniata da alcune comunità tra cui quella di Ariminum – Rimini).

Il progetto pilota – promosso dalla Camera di commercio di Rimini, dalla Provincia di Rimini, da organizzazioni e associazioni di categoria – si inserisce nel programma *PercoRSI di responsabilità sociale* che vede il territorio riminese da anni protagonista di forme innovative di condivisione e collaborazione.

Requisito fondamentale perché l'operazione funzioni è la *densità*: devono essere messe in rete imprese appartenenti alle stesse filiere o a settori sequenziali poiché è fondamentale che gli scambi siano veloci, costanti e quindi performanti. La densità della maglia deve pertanto restare stretta perché il *barter* funzioni e si alimenti nel tempo.

Se in generale nei rapporti commerciali è importante l'ingrediente *fiducia*, nel *corporate barter* questo fattore è essenziale.

Co-working per parrucchieri ed estetisti

La condivisione degli spazi viene quasi esclusivamente associata alla condivisione di uffici. A Novara non è così: si chiama “affitto di poltrona” o “di cabina”, una modalità già diffusa nei Paesi anglosassoni, che consiste in un vero e proprio contratto; in base al quale il titolare di un parrucchiere o di un centro estetico concede in uso a un professionista una parte del negozio con le eventuali attrezzature.

L'amministrazione comunale di Novara ha approvato una delibera che introduce questa nuova tipologia di lavoro. Un'innovazione che utilizza un meccanismo semplice: non si affitta l'intero locale, ma una postazione di lavoro, la poltrona in un negozio di parrucchieri o in un centro estetico, a un professionista con tutti i requisiti previsti dalle leggi di settore.

I vantaggi sono molteplici. Chi è già in attività può affittare uno spazio del proprio esercizio commerciale per compensare in parte il calo delle entrate che ha registrato il settore dei servizi in questo periodo; chi affitta la poltrona, soprattutto se giovane, non deve affrontare le spese per l'apertura di un salone ex novo.

Showroom in crowdsourcing

Un'azienda vinicola di Treviso si è affidata al *crowdsourcing* per cambiare il *look* del proprio negozio ricevendo dal web nove idee. L'azienda ha utilizzato CoContest, la piattaforma web di *crowdsourcing* dedicata all'*interior design*, lanciando una competizione riguardante ristrutturazione e *restyling* di uno spaccio/sala degustazione ed eventi di circa 200 mq.

I proprietari dell'azienda vinicola avevano richiesto agli architetti e ai designer della *community* di CoContest di ridisegnare l'aspetto esterno dell'edificio e gli spazi interni utilizzando, nei limiti del possibile, materiali riciclabili, riciclati ed ecologici. L'azienda vinicola ha ricevuto nove diversi progetti a fronte di soli 420 dollari di premio per l'architetto vincitore. Il premio è andato al progetto disegnato dall'architetto siciliano Gaetano Pardo.

Cantieri in sicurezza, co-working virtuale

Ventuno professionisti e un portale: sono questi gli ingredienti per un'iniziativa di *co-working* virtuale. I professionisti, specializzati in ambiti che vanno da quello giuridico al *crisis management*, dalla sicurezza in edilizia alla valutazione dei rischi negli ambienti di lavoro, hanno unito le forze e creato il portale www.cantieriinsicurezza.it che si rivolge a geometri, architetti, ingegneri, imprese edili, amministrazioni pubbliche, formatori del settore della sicurezza, enti preposti alla vigilanza e a tutti coloro che hanno interesse per la sicurezza nei cantieri e più in generale negli ambienti di lavoro. L'obiettivo del portale, infatti, è far crescere la cultura in tema di sicurezza sul lavoro.

Sul sito è possibile trovare riferimenti normativi e bibliografici, focus specifici, articoli di approfondimento e scaricare manuali, linee guida, codici.

Il portale è un vero e proprio ambiente di lavoro condiviso per i membri del *network*. Tutti i professionisti che ne fanno parte possono integrare le proprie competenze grazie al confronto con i colleghi e intervenire sullo stato di avanzamento di progetti e opere in co-gestione, apportando il proprio contributo direttamente sulla piattaforma.

Filiera Legno Edilizia Mediterranea

Regione Toscana e Uncem, in collaborazione con il sistema Confindustria toscano, hanno creato la rete *Filiera Legno Edilizia Mediterranea* che ha l'obiettivo di promuovere e valorizzare l'utilizzo del legno toscano per la realizzazione di edifici a elevata sostenibilità ambientale. Un settore che, considerato l'enorme patrimonio boschivo toscano, ha elevate potenzialità di crescita e di sviluppo.

Gli obiettivi principali che si propone la rete sono: valorizzazione delle risorse boschive toscane, rafforzamento della filiera toscana legno-edilizia-energia, potenziamento di attività comuni di ricerca e sviluppo, formazione degli addetti al settore, sostegno legale e normativo, realizzazione di costruzioni ecoefficienti chiavi in mano, definizione di linee comuni di *marketing* e accesso al mercato in forma associata, riduzione dei costi dei servizi di assistenza e servizio post-vendita alla clientela.

La Regione sarà chiamata a una serie di azioni: creazione di una borsa regionale del legno (simile a quella presente in Provincia di Trento); sostegno alla ricerca per prodotti e processi basati sul legno toscano; creazione di una chiara linea guida per la redazione di bandi di appalto per la realizzazione di opere pubbliche (con premialità per l'uso di materie prime da filiera corta); adozione di un sistema regionale di certificazione di sostenibilità dell'edilizia pubblica e privata; informazione al cittadino, alle imprese e agli enti pubblici (attraverso uno sportello informativo e campagne di comunicazione); sostegno alla formazione per operatori del settore; sostegno alla certificazione della gestione forestale sostenibile (attraverso l'adozione dello schema della Foresta Modello e dei protocolli Pefc e Fsc); sostegno alle imprese agricole di trasformazione e di produzione.

Fanno parte della rete 11 aziende toscane: Arredoline Costruzioni, Bgreen, Bba-Architetti & Partners, Campigli legnami, Consorzio Arcale, Cooperativa Termas, Frangerini Impresa, HS ingegneria, I+, Legnopiù, Epsus Musa.

WWF e Autogrill per ridurre gli sprechi

Un esempio concreto di collaborazione tra due soggetti è quello di WWF e Autogrill, che alcuni mesi fa hanno lanciato un *hub* di sperimentazione dedicato alla riduzione dello spreco alimentare che coinvolge alcune aree autostradali di servizio.

Il progetto prevede lo sviluppo di una filiera integrata grazie alla quale i rifiuti organici dei punti vendita vengono trasformati in *compost*, utilizzato per concimare un'area all'interno dell'Oasi WWF di Vanzago, dove viene coltivato riso con metodi biologici certificati. I prodotti dell'Oasi vengono poi commercializzati all'interno del punto vendita Autogrill Villorese Est. Così il cerchio si chiude.

Etichette in rete: il progetto Rete 4.6

Mida, azienda produttrice di etichette autoadesive e *sleeves* (etichetta che ricopre interamente il prodotto), con altre tre imprese del settore, potenzialmente concorrenti, ha creato nel 2011 Rete 4.6.

Le quattro aziende hanno deciso di creare la rete partendo dal presupposto di non essere più concorrenti, ma complementari le une con le altre. Il primo progetto ha riguardato la creazione di un gruppo di acquisto che ha permesso di quintuplicare il volume acquistato arrivando a un risparmio, nel 2013, di qualche centinaia di migliaia di euro. Ora la rete sta sviluppando nuovi progetti inerenti la parte produttiva e commerciale. Sul fronte produttivo le aziende hanno già spostato alcune produzioni, a seconda dell'opportunità, nell'uno o nell'altro stabilimento considerandosi "un parco macchine unico". Per la parte commerciale stanno invece sviluppando progetti verso clienti che le aziende, singolarmente, non avrebbero mai potuto contattare o soddisfare.

Rete Giunca e il welfare aziendale

Sono 10 le aziende che hanno dato vita a Rete Giunca per promuovere progetti di *welfare* aziendale e formazione. Le imprese, tutte della provincia di Varese (T.M.C., Chemisol Italia, Viba, Tioxide Europe, Momentive Specialty Chemicals Italia Spa, Novartis Farma, Sanofi-Aventis, Lati Industria Termoplastici, Bilcare Reasarche e B.D.G. EL) appartengono a settori diversi: dalle costruzioni alla plastica, dalla chimica alla farmaceutica e alla meccanica e hanno in totale 1.600 dipendenti. Rete Giunca ha l'obiettivo di creare sinergie in grado di aumentare la competitività delle aziende che ne fanno parte, in termini di miglioramento del clima aziendale, del benessere e della professionalità dei lavoratori. L'idea (nata in un gruppo di lavoro all'interno dell'Unione Industriali) di mettere a fattor comune azioni di *welfare* per i dipendenti e buone prassi ed esperienze di successo già presenti nelle diverse realtà è risultata vincente. Gli ambiti nei quali la rete si è attivata sono: il lavoro, con la conciliazione vita-lavoro; il risparmio, per permettere ai dipendenti di avere maggiori risorse economiche; la salute, sia fisica che psicologica; la formazione, con ottimizzazione di tempi e costi.

Il distretto del caffè

Il distretto industriale del caffè di Trieste si è già attivato per riutilizzare in chiave ecosostenibile i fondi di caffè. Un primo accordo, già formalizzato, riguarda la collaborazione tra l'azienda CDA – Cattelan Distributori Automatici, e Blucomb, *spin off* dell'Università di Udine che si occupa di produzione e utilizzo di carbone vegetale, per portare avanti la sperimentazione della trasformazione dei fondi in pellet e concime "bio".

Ora il Distretto Industriale del Caffè della Provincia di Trieste vorrebbe ampliare il progetto su larga scala, studiandolo con lo stesso *spin off*.

Competitività
e processi collaborativi
Reti e filiere tra imprese:
i vantaggi delle collaborazioni
orizzontali e verticali

Le potenzialità del progetto sono molte. Nella provincia triestina si sdogana quasi il 30% del caffè importato in Italia, con una elevata concentrazione di imprese legate alla filiera produttiva di questo prodotto. Il distretto, considerando solo Trieste, raggruppa 12 torrefazioni, oltre 2000 esercizi pubblici (bar e caffetterie) con un potenziale di 2 tonnellate di fondi di caffè raccolti al giorno.

L'allargamento del progetto prevede il coinvolgimento dell'amministrazione comunale, per organizzare una raccolta dedicata ai fondi di caffè. Un'altra idea allo studio è la produzione, tramite stufa pirolitica, di energia termica dai pellet di caffè, adottabile dagli stessi esercizi commerciali che forniscono i fondi.

Dall'altra parte c'è la volontà di sfruttare anche il rivestimento dei chicchi del caffè, scarti di lavorazione delle torrefazioni, materia prima utile per creare biomassa immediatamente utilizzabile.

Il Buon Gusto Veneto

Il Buon Gusto Veneto è una rete di imprese nata da un gruppo di imprenditori che ha deciso di fare *network* con l'intento di accrescere le capacità innovative e la competitività sul mercato delle proprie imprese agroalimentari attraverso il miglioramento qualitativo dei prodotti e dei servizi e lo sviluppo commerciale in Italia e all'estero.

Le imprese mantengono la loro identità, ma condividono la promozione dell'eccellenza dei prodotti e del territorio. Ulteriori obiettivi sono far conoscere ai mercati italiani e internazionali le tipicità venete, rivolgersi al mercato interno, tra cui la Grande Distribuzione Organizzata, ridurre i passaggi tra produttore e rivenditore finale per arrivare al pubblico in modo più competitivo. Le imprese propongono prodotti agroalimentari tipici (alcuni dei quali con i marchi DOP o IGP) a elevato *standard* qualitativo.

Illasi Valleys

Nel 2012 oltre 50 aziende del comprensorio Illasi Valleys si sono unite in una rete di imprese per iniziare un progetto di riqualificazione del territorio e di attivazione di un progetto turistico internazionale. Le realtà coinvolte, eccellenze di diverse tipologie merceologiche posizionate tra le vallate di Mezzane, Illasi, Tramigna e la parte orientale dei Monti Lessini veronesi, si sono unite grazie a un protocollo d'intesa. I primi interventi hanno riguardato la riqualificazione e l'implementazione delle strutture di accoglienza, la realizzazione di un protocollo di qualità per tutti gli appartenenti al circuito secondo *standard* di accoglienza internazionali, la digitalizzazione e georeferenziazione del territorio per renderlo più facilmente fruibile dai turisti con mappe interattive dei sentieri e un progetto *outdoor* all'avanguardia.

Rete Almax

All'inizio del 2011 la toscana Pelletteria Almax ha iniziato a studiare la possibilità di creare una rete per aziende che si occupano di pelletteria di lusso. Dopo nove mesi, nel novembre 2011, è stato stipulato il contratto di rete per far nascere Rete Almax, della quale fanno parte, oltre a Pelletteria Almax, otto aziende pellettieri, fornitori storici del capofila. Gucci ricopre il ruolo di sponsor della Rete Almax, oltre a essere facilitatore di buone prassi.

Questo nuovo modello ha permesso alla Rete di avere un maggior peso negli accordi con un istituto di credito che ha creduto nel progetto e ha supportato queste piccole realtà permettendo loro di effettuare investimenti in tecnologia ormai indispensabili. Inoltre ha permesso accordi più vantaggiosi con gestori telefonici, assicurazioni, accesso a fondi dedicati alle reti della Regione Toscana e di FondImpresa.

Rete Rinnova per la riqualificazione energetica

Nove aziende del modenese hanno fatto rete per il miglioramento della qualità abitativa e ambientale e per la riqualificazione energetica degli edifici. Si tratta di 5 società di persone e di 4 società di capitali. La rete, con 57 dipendenti e un fatturato di circa 12 milioni di euro, è nata per offrire interventi di riqualificazione energetica *chiavi in mano*.

La rete si è sviluppata in forte sinergia con le autorità amministrative del Comune di San Felice sul Panaro e di Camposanto che hanno patrocinato la costituzione della rete in quanto in linea con il proprio programma di riqualificazione energetica degli edifici pubblici e residenziali.

Inoltre, i clienti della rete possono contare anche su una speciale linea di credito a tassi agevolati grazie alla collaborazione con San Felice 1893 Banca Popolare.

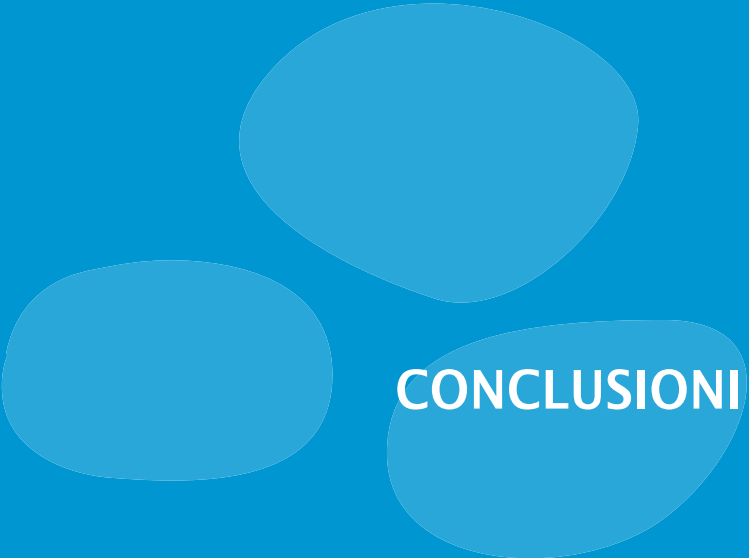
RaceBo, il Motor Companies Network

È stato siglato a Bologna nel 2010 il primo contratto di rete costituito in Italia tra aziende manifatturiere, subfornitrici delle case dell'*automotive* e operanti nei diversi comparti della meccanica: dai trattamenti dei metalli alle fusioni in leghe leggere, alle lavorazioni meccaniche di precisione, alla carpenteria metallica, alla componentistica per telai e motori, alla verniciatura.

Le 12 aziende di RaceBO, rappresentano l'eccellenza della *motor valley* bolognese. Tra il 2008 e il 2009, quando il comparto dell'*automotive* ha iniziato a perdere quote di mercato, le aziende hanno capito di dover unire esperienze, competenze e capacità per spostare il proprio posizionamento sul mercato e presentarsi con

un'offerta più competitiva. Appena nata Racebo contava 11 imprese. Oggi sono 12, con circa 600 addetti con un giro d'affari aggregato di 90 milioni.

Le aziende della rete stanno lavorando adesso con uno *standard* comune di qualità e hanno accorciato i tempi di lavorazione, rendendo più rapida l'offerta dei prodotti. Si è registrato, inoltre, un miglioramento dal punto di vista finanziario in quanto ogni impresa è diventata acquirente e fornitrice dell'altra, creando così un sistema di bilanciamento economico-finanziario tra le diverse imprese.



CONCLUSIONI



L'uomo non è un'isola. E non lo è neppure un'impresa. Per fortuna, verrebbe da dire. L'uomo, come insegnava Aristotele, è essenzialmente un *animale sociale*. E così l'impresa. Entrambi per vivere hanno bisogno di altri uomini e di altre imprese. Un fatto noto non da oggi, ma da sempre. Tutt'al più possiamo dire che questo oggi, è diventato più evidente: la scarsità delle risorse e l'esigenza di mutare alcuni paradigmi di comportamento e di vita ci hanno confermato l'attualità di questo pensiero. E ci hanno insegnato la necessità della collaborazione tra persone e tra organizzazioni.

Il web ha reso più semplice attivare le relazioni, ha reso più facile il reperimento di informazioni, ha stimolato una maggior consapevolezza. Tutto questo ha facilitato anche per le imprese la possibilità di costruire *network* virtuosi, che producono innovazione e valore.

Processi collaborativi, confronto, scambio, disponibilità e capacità di coprogettazione: sono questi oggi i temi sul tavolo ed è da tutto ciò che può scaturire un diverso modo di rapportarsi tra le varie organizzazioni, un modo che porta alla nascita di nuove modalità di lavoro e a un valore condiviso.

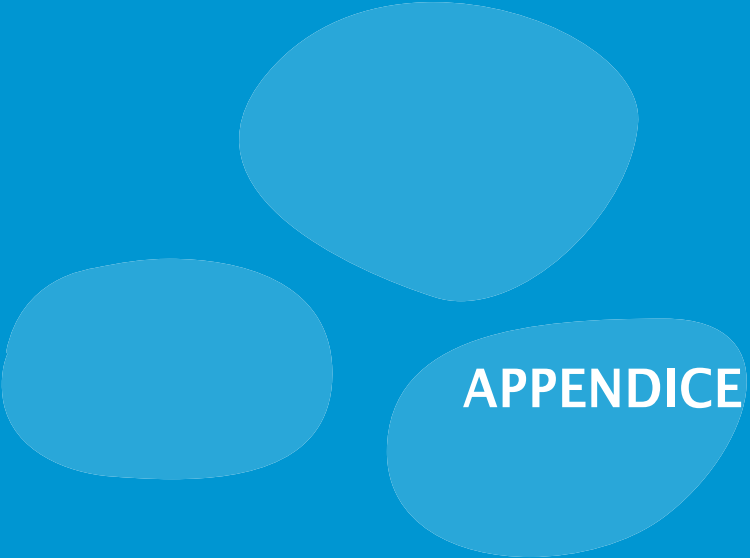
Sono diversi gli esempi che lo attestano. Grandi imprese che aiutano *start up* a svilupparsi e a crescere per poi capitalizzarne tutti i risultati, aprendosi a nuovi mercati o, ad esempio, migliorando le proprie capacità produttive. Imprese private che – nel rispetto della correttezza e della trasparenza – partecipano a finanziamenti di progetti pubblici per poterne godere i benefici in tempi successivi, quando l'opera sarà conclusa. Imprese *for profit* che sviluppano progetti insieme alle *non profit*, non più come attività di semplice sostegno, ma in un'ottica di collaborazione attiva su obiettivi condivisi e in un paritetico impegno delle rispettive competenze.

Con la serie di esempi che avete trovato nelle pagine precedenti si conclude questo percorso tra le forme di collaborazione e i processi condivisi che stanno profondamente segnando il modo di essere impresa e di essere presenti sul mercato. Molte di queste modalità sono ancora allo stato nascente mentre altre sono più sperimentate e consolidate. Tutte, però, indicano un nuovo modo di pensare, centrato sulla consapevolezza che anche il mondo del *business* ha bisogno di sempre maggior responsabilità e di capacità di rispondere delle proprie azioni. La condivisione è una strada che facilita questa responsabilità e la rende più produttiva.

Nuovi modi per finanziare le buone idee, nuove strategie lavorative, nuove possibilità per sperimentare e innovare, per essere più competitivi, per generare valore condiviso. Sono strade che attendono ancora in buona parte di essere percorse.

Ma la responsabilità può essere *contagiosa*, può essere una miccia che accende attorno a sé altri fuochi di altri comportamenti socialmente responsabili. E come ogni contagio positivo può produrre grandi risultati.

Indispensabile è crederci e agire di conseguenza.



APPENDICE



Il progetto CSRPiemonte e i suoi strumenti

Unioncamere Piemonte e Regione Piemonte condividono da anni il progetto CSRPiemonte, che si sviluppa sul territorio regionale e che ha come obiettivo diffondere la cultura d'impresa responsabile per migliorare la competitività del sistema produttivo, in particolare delle Pmi.

CSRPiemonte è anche un progetto per condividere esperienze e buone pratiche e per valorizzare l'impegno degli imprenditori responsabili.

Il progetto, che si sviluppa su quattro fronti – monitorare, promuovere, divulgare, formare – si è arricchito nel tempo di diverse iniziative: dalla campagna IO ADERISCO ai Laboratori territoriali CSR; dall'attività di monitoraggio alla collana *Imprese responsabili*, una serie di pubblicazioni dedicate ai diversi aspetti della CSR. Tutte le iniziative e gli strumenti sono disponibili sul portale in costante aggiornamento: **www.csрпиemonte.it**

Il portale del progetto

Il portale www.csрпиemonte.it è un contenitore virtuale e virtuoso di materiali di comunicazione, testimonianze, esperienze, modelli e spunti utili agli imprenditori per adottare e sviluppare comportamenti responsabili e sostenibili.

Il portale prevede uno spazio dedicato alla *Vetrina delle imprese* articolato in: Aziende responsabili in Piemonte; Casi di successo e buone pratiche; Rendicontazione sociale; Alcune eccellenze nazionali.

Molto importante anche la sezione *Kit attrezzi CSR* al cui interno si trovano le aree: *Benchmark europeo; Modelli; Spunti; Opportunità.*

La campagna IO ADERISCO

IO ADERISCO è una campagna di comunicazione virale che propone alle imprese del territorio di adottare i principi di responsabilità e di utilizzare messaggi già pronti e facilmente adattabili alle diverse realtà. Sono stati creati un logo e alcuni materiali per trasmettere messaggi positivi in tema di sostenibilità attraverso i canali e gli strumenti usati dalle aziende nella loro abituale attività di comunicazione. L'impresa che aderisce può inserire il logo sui propri materiali istituzionali (sito, brochure,

annunci stampa, bilancio sociale etc.) e personalizzare i propri materiali promozionali con alcuni dei messaggi proposti dalla campagna.

I Laboratori territoriali CSR

I Laboratori territoriali CSR sono incontri di aggregazione e condivisione di buone pratiche realizzati a livello territoriale con la collaborazione delle Camere di commercio di alcune aree.

Partiti nel 2013, i Laboratori territoriali CSR hanno visto la partecipazione di decine di aziende che, oltre a condividere idee e buone pratiche, hanno anche potuto sviluppare la loro capacità di co-progettazione.

I Laboratori territoriali CSR si sono svolti ad Alessandria, Asti, Biella, Cuneo, Novara, Vercelli e Torino.

La collana Imprese responsabili

A partire dal 2011 il progetto CSRPiemonte si è arricchito della collana *Imprese responsabili*, una serie di pubblicazioni agili, di facile consultazione, utili a tutti coloro che vogliono avviare un percorso verso la responsabilità sociale d'impresa.

La collana Imprese responsabili ha l'obiettivo di aiutare le imprese a capire cosa significa concretamente creare valore durevole programmando interventi efficaci per migliorare le *performance* della propria organizzazione. A oggi sono state realizzate le seguenti pubblicazioni:

- ✓ *Dieci volte CSR, dalla teoria alla pratica*
- ✓ *L'importanza delle risorse umane: focus sul welfare aziendale*
- ✓ *La sostenibilità ambientale: come innovare processi e prodotti in chiave responsabile*
- ✓ *Dalla CSR alla Corporate Social Innovation*
- ✓ *CSR: le buone pratiche europee*
- ✓ *Monitoraggio delle imprese responsabili in Piemonte*
- ✓ *Vademecum per la progettazione di Laboratori Territoriali di CSR*
- ✓ *Politiche di conciliazione in azienda: rapporto Piemonte 2014*
- ✓ *Semplici, efficaci, innovative: azioni di CSR alla portata di tutti.*

Le pubblicazioni sono state distribuite alle aziende piemontesi e sono scaricabili all'indirizzo: www.csрпиemonte.it/comunicazione/materiali_info.htm

Gli strumenti AlpCoRe

AlpCoRe (Alpi Competitive e Responsabili) è un progetto transfrontaliero realizzato da Unioncamere Piemonte, Camera di commercio della Savoia e Camera di commercio dell'Alta Savoia, finalizzato a monitorare e sostenere le imprese nei propri piani strategici di CSR, con l'obiettivo di produrre vantaggi economici per le aziende, il territorio e i singoli soggetti.

Grazie al progetto *AlpCoRe*, sono stati realizzati utili strumenti a disposizione delle aziende: un questionario di autovalutazione per aiutarle a impostare nuove strategie di responsabilità sociale in chiave competitiva e un kit di 20 schede tematiche per guidare le aziende ad avviare un corretto percorso verso la CSR.

Lo strumento di autovalutazione è rivolto a tutti gli imprenditori che hanno già attivato pratiche di responsabilità sociale, ma anche a coloro che intendono avvicinarsi alla CSR. In particolare è dedicato agli imprenditori interessati a valutare la propria strategia e le proprie iniziative per integrare *business* e attenzione all'ambiente e al sociale: il questionario permette, infatti, a ogni impresa di effettuare in autonomia una analisi della propria attività.

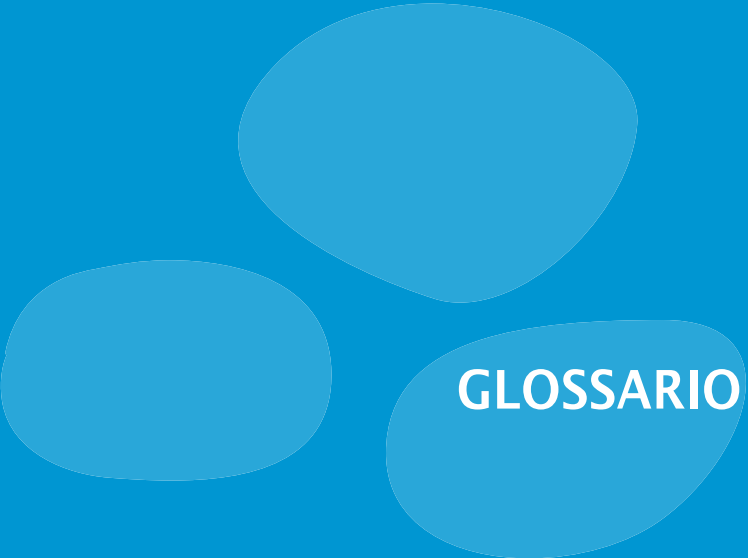
Per poter utilizzare lo strumento di autovalutazione è necessario collegarsi al sito: www.csrpiemonte.it/autovalutazione.php

Le venti schede tematiche possono essere utilizzate in autonomia dalla singola impresa, oppure in gruppi di lavoro come, ad esempio, nei Laboratori CSR territoriali ai quali partecipano più imprese.

Le schede sono suddivise in quattro aree chiave (Strategia, Dipendenti, Clienti, Fornitori); ciascuna scheda è poi strutturata in diverse sezioni: Di cosa si parla; Quali vantaggi; Da dove cominciare; Per approfondire.

Le schede tematiche sono disponibili al link:

www.csrpiemonte.it/evidenza/schede_tecniche.htm



GLOSSARIO



Banca del tempo

Identifica un'associazione che si basa sullo scambio gratuito di tempo: chi ne fa parte mette a disposizione le proprie competenze per un certo numero di ore. Le ore vengono contabilizzate come in una vera banca e chi offre ha diritto di ricevere prestazioni per un identico numero di ore, indipendentemente dal valore delle competenze messe a disposizione.

Bene comune

Viene definito come “bene comune” un bene, materiale o immateriale, che per sua natura appartiene ed è condiviso da tutti i membri di una specifica comunità e che, pertanto, non è né alienabile né cedibile. Fanno parte di questa categoria beni quali l'acqua, l'aria, il suolo, l'ambiente, i beni culturali, la legalità e così via.

Barcamp

Vengono anche definiti come “non conferenze”, nel senso che non esiste un organizzatore o un tema specifico, ma si tratta di momenti di condivisione in cui tutti possono proporre un argomento e tutti possono partecipare al relativo dibattito. È un modo per mettere in condivisione conoscenze ed esperienze.

Bike sharing

La “condivisione della bicicletta” è un sistema messo a disposizione dalla Pubblica Amministrazione, ma anche da imprese, grazie al quale si riduce il traffico a motore. L'uso della bicicletta condivisa è particolarmente interessante per le imprese che operano in zone industriali non perfettamente servite dai mezzi: ci si sposta con il mezzo pubblico e dove questo non arriva si utilizza la bicicletta.

Book crossing

Si lascia un libro in un luogo in cui qualcuno può facilmente trovarlo e leggerlo. È un modo per far viaggiare la cultura. Nel mondo ci sono associazioni nate per favorire lo sviluppo di questa iniziativa, che in Italia trova un punto di alta visibilità nella trasmissione radiofonica Fahrenheit, in onda tutti i giorni feriali su Radio3: chi cerca un libro inoltra la propria richiesta, sperando che qualcuno glielo offra.

Capitale sociale

L'insieme delle relazioni sociali di cui un soggetto individuale (per esempio un imprenditore o un lavoratore o anche una semplice persona) o un soggetto collettivo

(privato o pubblico) dispone in un determinato momento. Attraverso il capitale di relazioni si rendono disponibili risorse cognitive, come le informazioni, o normative, come la fiducia, che permettono agli attori di realizzare obiettivi che non sarebbero altrimenti raggiungibili, o lo sarebbero a costi molto più alti.

Car pooling

In Italiano “auto di gruppo”. Il punto di partenza è la condivisione di automobili private tra un gruppo di persone per raggiungere un determinato luogo. Il punto d'arrivo è la riduzione dei costi di trasporto e dell'inquinamento. Da sempre è una forma di condivisione praticata da molti pendolari, che in questo modo dividono le spese e limitano l'usura delle auto. Recentemente è anche un modo scelto da molti per viaggiare: esistono diversi siti internet attraverso cui viene segnalata la disponibilità di “posti” per una determinata meta; quando si tratta di viaggiatori abituali queste offerte vengono poi completate con tanto di “recensioni” firmate da coloro che hanno già usufruito della condivisione.

Car sharing

Letteralmente significa “condivisione dell'uso privato dell'auto” ed è un servizio che ha come obiettivo la condivisione di un veicolo da parte di più abbonati. Si utilizza un'automobile su prenotazione, prelevandola e riportandola in un parcheggio predefinito e pagando in ragione dell'utilizzo fatto. Oltre ai vantaggi economici, la finalità è quella di ridurre il traffico urbano, il numero di veicoli in sosta e l'inquinamento ambientale.

Cluster

La traduzione letterale è “grappolo”. Normalmente viene applicato a un “grappolo” di più imprese o di più professionisti che si mettono insieme (anche temporaneamente) per collaborare in vista di un obiettivo comune.

Co-creazione

Il concetto di co-creazione è stato espresso per la prima volta nel 2000 sulle pagine della Harvard *Business Review*, e identifica un modo di pensare al mercato come a un luogo in cui impresa e cliente operano insieme per raggiungere un risultato e un valore condiviso. Si tratta di un cambiamento dei vecchi paradigmi d'impresa in base ai quali il consumatore diceva “sì o no” al prodotto o al servizio: con la co-creazione il consumatore è coinvolto nel processo e interagisce con l'impresa sin dall'inizio.

Co-housing

“Abitare insieme” nel senso di condividere molti spazi comuni: dai giardini condominiali ai locali per le feste di gruppo (comprendenti cucine), dalle saune alle lavanderie, dagli spazi/giochi per bambini, alla palestra. Grazie a tutti questi servizi “esternalizzati” le singole abitazioni possono essere più piccole e si sollecita una maggior condivisione e socialità.

Collaborative innovation

Processo che tende a coinvolgere soggetti esterni all'impresa che affrontano processi legati all'innovazione. Può essere questo il caso, ad esempio, di una grande impresa che coinvolge una *start up* (che sovente nasce dall'ambito universitario). In questo modo l'impresa non è impegnata in prima persona, ma si limita a sostenere il processo di ricerca sino al conseguimento (o meno) dell'obiettivo.

Contratto di rete

Il contratto di rete è uno strumento giuridico che è stato introdotto nell'ordinamento italiano nel 2009, che consente a due o più imprese di instaurare tra loro una collaborazione organizzata e duratura per il raggiungimento di specifici obiettivi. Tale collaborazione consente alle imprese di mantenere la propria autonomia (contrariamente a quello che accade, ad esempio, quando si dà vita a una società consortile) e di usufruire di interessanti incentivi e di agevolazioni fiscali.

Corporate barter

Il *corporate barter* è uno strumento finanziario a disposizione delle aziende per incrementare la produttività e la redditività aziendale, che prevede uno scambio reciproco di beni o servizi con la possibilità eventuale di un ridotto conguaglio in denaro. Come il contratto di permuta, il *corporate barter* è regolato da specifiche leggi. Per realizzare iniziative di *corporate barter* sono necessari alcuni presupposti che rappresentano fattori importanti per le imprese socialmente responsabili: la disponibilità alla collaborazione, la fiducia negli altri, la volontà di sperimentare nuove modalità di *business*.

Corporate giving

Forme di donazione, elargizione, liberalità erogate da un'impresa a favore di organizzazioni e a favore di iniziative che hanno utilità sociale e/o ambientale. In questo caso il contributo dell'impresa alle organizzazioni e ai progetti correlati è esclusivamente di tipo monetario.

Corporate Social Innovation

Nata come evoluzione della dottrina della Responsabilità Sociale d'Impresa, la CSI si esprime nel bisogno da parte di un'impresa di fare innovazione sociale attraverso le proprie politiche di CSR. In base a questo nuovo trend, le imprese tendono a investire in *partnership* con realtà del terzo settore fortemente radicate nel loro territorio e, parallelamente, realizzano prodotti e offrono servizi innovativi che hanno impatti positivi sul sistema economico locale, sull'occupazione, sulla sostenibilità ambientale e sulla coesione sociale.

Co-working

Il *co-working* è un nuovo modo di pensare lo spazio lavorativo. Si tratta di un ambiente aperto a liberi professionisti e lavoratori che credono nei valori dello scambio e della condivisione del sapere a sostegno della propria crescita e maturazione professionale. Il *co-working* è un luogo dinamico e vibrante in cui persone con diverso *background* e occupazione svolgono la propria attività lavorativa condividendo l'ambiente, le risorse e le spese di un normale ufficio. Questo nuovo modo di lavorare offre a tanti liberi professionisti un'alternativa sostenibile all'isolamento lavorativo domestico o in un ufficio proprio. Il valore aggiunto del *co-working* è l'opportunità di entrare a far parte di una qualificata comunità di professionisti. Le sinergie che si creano consentono al singolo individuo di confrontarsi e sfidarsi, oltre ad accrescere il proprio *network* professionale.

Crowdfunding

Processo di finanziamento dal "basso" attraverso il quale un gruppo di persone utilizza il proprio denaro, mettendolo in comune, per sostenere la realizzazione di progetti di altre organizzazioni o persone. Come per il *crowdsourcing*, anche per il *crowdfunding* esistono piattaforme *on line* attraverso le quali è possibile raccogliere fondi per la realizzazione di progetti di qualsiasi genere.

Crowdsourcing

Si tratta di un modello di *business* nel quale un'impresa o un'istituzione "esternalizza" la progettazione, la realizzazione o lo sviluppo di un progetto, prodotto o idea a un gruppo informale di persone non organizzate in una comunità preesistente. Si avvale di apposite piattaforme presenti sul web.

Distretto industriale

Territorio geograficamente definito, in cui si sviluppa uno specifico settore di produzione (distretto del pomodoro, della lana, del mobile, delle pentole etc.), che si ripercuote in maniera positiva sulle relazioni tra le imprese del territorio che fanno parte del distretto e sulla popolazione che vive in quel territorio.

Filiera sostenibile

Consiste nell'adozione di un approccio sostenibile all'interno dei processi e delle relazioni con i propri *stakeholder* lungo tutta la filiera produttiva.

GAS, Gruppo di Acquisto Solidale

È un gruppo di persone o di famiglie che decidono di unire le forze per acquistare all'ingrosso prodotti alimentari o di utilizzo comune. A differenza dei normali gruppi d'acquisto, un GAS adotta il criterio della solidarietà per quanto riguarda la scelta dei prodotti da acquistare, privilegiando, di solito, i piccoli produttori locali.

Intelligenza collettiva

È un particolare modo di funzionamento dell'intelligenza che supera sia il pensiero di gruppo (e le relative tendenze al conformismo) che la cognizione individuale permettendo a una comunità di cooperare mantenendo prestazioni intellettuali affidabili. In questo senso è un metodo efficace di formazione e di collaborazione che, in particolare quando utilizzato per il bene comune, consente di ottenere risultati importanti per le persone e per la collettività.

Job sharing

Detto anche "contratto di lavoro ripartito", si tratta di un particolare tipo di contratto di lavoro subordinato stipulato tra il datore di lavoro e due o più lavoratori, i quali assumono solidalmente l'obbligazione lavorativa restando liberi di dividersi l'orario di lavoro.

Knowledge management

Con questa espressione si intende l'applicazione di sistemi e pratiche che migliorano la condivisione delle informazioni e delle conoscenze all'interno di un'organizzazione, al fine di innalzarne la qualità del processo decisionale e quindi la *performance*.

Open source

È un tipo di *software* che consente agli utenti la possibilità di introdurre modifiche e arricchimenti, accedendo al suo codice sorgente. Per questi *software* è prevista anche la libera distribuzione attraverso apposite licenze.

Partnership

Relazione di collaborazione tra due (o più) imprese, regolamentata da un contratto, centrata su uno o più progetti comuni o complementari, che prevede un grado variabile di integrazione tra le risorse delle imprese coinvolte.

Responsibile sourcing

Con questa espressione si intende il mantenimento di una condotta responsabile nella gestione dei rapporti con i fornitori da parte di un'impresa. L'azienda si preoccuperà, non solo di rifornirsi di materie prime o prodotti che a loro volta siano stati realizzati con procedure rispettose dell'ambiente, ma anche di elaborare dei codici di condotta da condividere con i propri fornitori.

Shared value

Creare valore condiviso significa affermare che tra la competitività di un'impresa e il benessere delle comunità che le stanno intorno c'è un legame di mutua dipendenza. Riconoscere e capitalizzare queste connessioni tra il progresso sociale e quello economico ha il potere di rafforzare lo sviluppo sostenibile di un nuovo modello di crescita globale.

Sharing economy

È un nuovo modo di soddisfare le proprie esigenze di consumo, in base al quale la condivisione di un bene o l'accesso a un servizio diventa prevalente rispetto al suo possesso, determinando così, oltre a un risparmio economico, anche un vantaggio per l'ambiente in termini di minor consumo di risorse naturali. La sua origine, almeno dal punto di vista concettuale, è rintracciabile nella diffusione dei servizi e delle piattaforme *on line* di condivisione di informazioni e contenuti, ovvero nell'ingresso nell'era del Web 2.0.

Social Impact Bond (SIB)

Il Social Impact Bond è uno strumento finanziario per promuovere e realizzare iniziative di innovazione sociale. Soggetti privati forniscono il capitale iniziale per ge-

Competitività
e processi collaborativi
Reti e filiere tra imprese:
i vantaggi delle collaborazioni
orizzontali e verticali

stire progetti sociali di natura preventiva (come l'educazione sanitaria o il reinserimento dei carcerati).

Uno o più enti pubblici remunerano il capitale investito utilizzando parte dei risparmi generati grazie al successo dei progetti stessi (per esempio, meno malati e meno carcerati). La remunerazione avviene solo se i programmi raggiungono gli obiettivi sociali prefissati.

I SIB hanno ricadute positive con benefici per tutte le parti interessate: gli enti pubblici favoriscono l'innovazione sociale senza rischiare risorse; gli investitori diversificano il proprio portfolio e valorizzano il loro impegno sociale; le organizzazioni *non profit* beneficiano di finanziamenti più stabili e consistenti; i cittadini vedono aumentare l'offerta di servizi sociali per la comunità.

Social business

Si tratta di un trend recente che sta rivoluzionando il modo in cui le aziende operano e generano valore in collaborazione con il proprio ecosistema (dipendenti, clienti, *partner*, fornitori, *stakeholder* e altri). In base a questo trend, un'organizzazione, al fine di massimizzare lo scambio di valore tra se stessa e l'ecosistema di cui fa parte, mette in campo le strategie, le tecnologie e i processi atti a coinvolgere sistematicamente tutti i suoi *stakeholder*.

Sviluppo sostenibile

Lo sviluppo può essere definito sostenibile quando è in grado di soddisfare le esigenze della società senza vincolare nel tempo, con saldo ambientale ed economico negativo, le generazioni future. Ogni settore di attività, sia essa economica, industriale o sociale, contribuisce allo sviluppo sostenibile se produce ricchezze – specialmente se esse servono a ridurre le ingiustizie e le ineguaglianze – preservando l'ambiente e le risorse di cui le successive generazioni potranno avvalersi.

Swapping

È una delle forme di baratto tra privati. Con lo *swapping* si barattano non soltanto capi di abbigliamento, ma anche opere d'arte, mobili, gioielli e persino case. È un modo per diffondere il consumo e il riciclo ecosostenibile. Nato nei salotti di Manhattan, si è poi trasferito in negozi e in siti internet aperti a scambi tra persone che abitano in ogni parte del mondo.

Van sharing

È un sistema di distribuzione delle merci che consente a una rete di abbonati di diminuire i costi e i tempi del servizio, grazie all'utilizzo condiviso di veicoli commerciali a basso impatto ambientale. Nato a seguito del successo ottenuto a livello globale dai servizi di *car sharing*, questo sistema offre dei vantaggi anche alla collettività contribuendo al decongestionamento del traffico cittadino e diminuendo l'emissione di CO², migliorando, così, la qualità della vita nelle aree urbane.

SITOGRAFIA

Siti e portali sulla CSR

www.csrpiemonte.it
www.csr.unioncamere.it
www.animaroma.it
www.bilanciarsi.it
www.csreinnovalionesociale.it
www.csrmanagernetwork.it
www.fabricaethica.it
www.improntaetica.org
www.nexteconomia.org
www.responsabilitasociale.coop
www.sodalitas.it
www.wikicsr.it

Siti sul crowdfunding

www.crowdfundingitalia.com
www.crowdfuture.net
www.italiancrowdfunding.org

Piattaforme di crowdfunding

Reward based

www.agis.co
www.cineama.it
www.com-unity.it
www.crowdfunding-italia.com
www.crowdfundme.it
www.derev.com
www.distribuzionidalbasso.com
www.eppela.com
www.finanziamentiilfuturo.it
www.foritaly.org
www.fundera.it
www.ideaginger.wordpress.com

www.kapipal.com
www.kendoo.it
www.microcreditartistique.com
www.musicraiser.com
www.opsidea.it
www.produzionidalbasso.com
www.schoolraising.it
www.starteed.com
www.startify.it
www.takeoffcrowdfunding.com
www.werealize.it

Donation based

www.buonacausa.org
www.commoon.it
www.iodono.com
www.leevia.com
www.letsdonation.com
www.oboli.org
www.retedeldono.it

Lending based

www.prestiamoci.com
www.smartika.it
www.terzovalore.com

Equity based

www.starsup.it

Siti sul co-working

www.chefuturo.it
www.coworkingcheconta.com
www.coworkingproject.com
www.espressocoworking.it
www.pianoc.it

