

CSR Piemonte: l'esperienza pilota dei *Laboratori di Innovazione Territoriale*

COLLANA
IMPRESE
RESPONSABILI

CSR Piemonte:
l'esperienza pilota dei
Laboratori di Innovazione
Territoriale



responsabilità sociale d'impresa
competitività sostenibilità responsabilità

Redazione
Alessandra Aonzo – Mixura

La pubblicazione è stata realizzata con il coordinamento di
REGIONE PIEMONTE
Luciano Conterno, Riccardo Lombardo

UNIONCAMERE PIEMONTE
Paolo Bertolino, Grace De Girolamo

Editing
UNIONCAMERE PIEMONTE
Ufficio Stampa e Comunicazione

Il volume rientra nel piano di comunicazione del Progetto CSR Piemonte,
realizzato da Regione Piemonte e Unioncamere Piemonte
e inserito nelle azioni del POR 2007-2013, Fondo sociale Europeo.

La pubblicazione è consultabile *on line* all'indirizzo:
www.csрпиemonte.it/comunicazione/materiali_info.htm

Finito di stampare a maggio 2015 su carta certificata Eu Ecolabel: DK 11/1

Indice

Premessa	5
Introduzione.....	6
PRIMA PARTE - Il progetto	9
SECONDA PARTE - La metodologia	
Fase 1: la selezione dei partecipanti.....	13
Fase 2: la conduzione dei Laboratori di Innovazione Territoriale.....	14
TERZA PARTE - La sperimentazione sul campo	
L'esperienza di Cuneo.....	19
I partecipanti.....	19
Il racconto del Laboratorio.....	21
L'idea progetto: "Breedy".....	24
L'esperienza di Torino.....	26
I partecipanti.....	26
Il racconto del Laboratorio.....	29
L'idea progetto: "Coltura e cultura: insieme si può fare".....	32
CONCLUSIONI.....	37



Premessa

Questa pubblicazione rientra nel progetto *CSR Piemonte* realizzato da Regione Piemonte e Unioncamere Piemonte e inserito nel più ampio contesto del piano di comunicazione degli interventi co-finanziati con il Fondo Sociale Europeo e del rapporto di collaborazione tra i due enti per la promozione dello sviluppo del tessuto imprenditoriale e del lavoro in Piemonte.

L'obiettivo è quello di raccontare il progetto *Laboratori di Innovazione Territoriale* che, sulla scorta dell'esperienza dei Laboratori Territoriali di CSR promossi nel 2013, ha visto la realizzazione di due sperimentazioni sui territori delle province di Cuneo e Torino, portando alla definizione di un vero e proprio modello scalabile e replicabile anche su altre realtà.

I *Laboratori di Innovazione Territoriale* sono percorsi di incontro, dialogo e co-progettazione tra imprese anche molto diverse tra loro (start up e centenarie, grandi e micro), accomunate dalla volontà di sperimentare percorsi innovativi di collaborazione tra pubblico e privato per la creazione di valore condiviso.

L'obiettivo del progetto è quello di aggregare le energie di imprenditori, preferibilmente (ma non esclusivamente) under 40, che possiedano un *mindset* da innovatori sociali: il risultato atteso da ogni Laboratorio è quello di mettere a fattor comune e *contaminare* le esperienze positive, lo scambio e la generazione di idee creative finalizzate a progettare *modelli collaborativi* per la produzione di valore condiviso, ossia capaci di aumentare la competitività delle imprese e, in parallelo, di migliorare il benessere e l'attrattività dei territori nei quali le imprese operano.

Introduzione

Si sente sempre più spesso parlare di *enabling city* per indicare quelle città “abilitanti” ossia in grado di creare le condizioni strutturali e di dialogo con la cittadinanza, ideali per la crescita di modelli innovativi di sviluppo locale: in quest’ottica va letta la volontà di Unioncamere Piemonte e Regione Piemonte di realizzare il progetto sperimentale *Laboratori di Innovazione Territoriale*.

Le *enabling city* rappresentano una re-interpretazione in chiave “social innovation” del concetto di città e governo di essa e in questo senso Torino, ma il Piemonte in genere, si è dimostrato tra i territori più pronti e capaci di accogliere la sfida della trasformazione in una città che non solo ascolta, ma dialoga e coinvolge i propri cittadini e il tessuto imprenditoriale.

In questo progetto pilota, che ha visto come protagonisti i territori delle province di Cuneo e Torino, Unioncamere e Regione Piemonte hanno giocato il ruolo di una pubblica amministrazione “*service facilitator*”, ossia direttrice d’orchestra e “facilitante” la nascita dei processi, anche spontanei, di collaborazione all’interno del gruppo selezionato di imprese che hanno partecipato ai Laboratori.

L’obiettivo originario era stato quello di coinvolgere la generazione degli *under quaranta*, 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 la Corporate Social Responsibility e l’Innovazione Sociale.

In realtà, il vincolo generazionale è sempre stato subordinato alle caratteristiche di innovazione e responsabilità sociale proprie dell’impresa, in modo da evitare di perdere soggetti significativi.

Il risultato è stato molto interessante, ha illuminato una realtà che, seppur con peculiarità differenti, si è dimostrata presente in entrambi i territori: a Cuneo si è focalizzato sulla ricerca di soluzioni alternative per lo sviluppo della propria economia agricola e artigianale, e a Torino sulla costruzione di modelli pubblico-privati legati al welfare di territorio.

Entrambe hanno portato all’avvio di progetti concreti: “Breedy” a Cuneo e “Cultura e Cultura: insieme si può fare” a Torino. Un punto di arrivo, ma anche e soprattutto un punto di inizio.

Il progetto



PARTE



Il tema centrale di tutto il progetto è stato quello dei “processi collaborativi”, intesi come quell’ampia gamma di azioni che possono vedere interazione tra imprese diverse, in orizzontale e verticale, e tra loro e il territorio, per realizzare profitti per l’azienda, vantaggi per l’ambiente, per il territorio, per la comunità.

Un tema che può essere affrontato da diversi punti di vista:

- le reti e le filiere - il mentoring, le reti di approvvigionamento, le filiere corte, le certificazioni di filiera, i gruppi di acquisto, etc.
- la co-progettazione come modalità di collaborazione tra organizzazioni (grandi imprese e piccole imprese innovative, imprese di una stessa filiera, etc.)
- lo sviluppo di modalità sempre più collaborative tra privato e pubblico, tra profit e non profit, etc.
- le strade aperte dalla *sharing economy*, dal *crowdfunding*, dal *marketing p2p*, da strumenti quali lo *stakeholder engagement*, etc.

L’obiettivo quindi è stato quello di utilizzare la dimensione del “laboratorio” come luogo in grado di stimolare, attraverso esperti facilitatori, la contaminazione di esperienze positive, lo scambio e la generazione di idee creative finalizzate a progettare “modelli collaborativi” per la produzione di valore condiviso: ossia, capaci di aumentare la competitività delle imprese e, in parallelo, di migliorare il benessere e l’attrattività dei territori nei quali le imprese operano.

In altre parole, soluzioni innovative *win-win* in cui tutti i soggetti coinvolti (istituzioni, profit e no-profit, privato sociale, cittadini attivi, sistema finanziario, etc.) potessero contribuire alla creazione di valore economico, sociale, ambientale, produttivo, relazionale per il territorio e, nello stesso tempo, godere di quei benefici che loro stessi avevano contribuito a creare.

Il modello doveva essere ovviamente innovativo, scalabile e misurabile nei suoi effetti positivi tangibili e intangibili.



La metodología

2
PARTE



L'approccio metodologico dell'intero progetto è stato improntato alla massima pragmaticità e si è articolato in due fasi essenziali:

1. la selezione dei potenziali partecipanti
2. la conduzione dei *Laboratori di Innovazione Territoriale*.

Fase 1: la selezione dei partecipanti

Per entrambe le realtà territoriali, la scelta dei partecipanti è avvenuta indipendentemente dall'appartenenza a un settore di mercato piuttosto che a un altro, ma esclusivamente ricercando imprenditori o imprenditrici, preferibilmente under 40, la cui attività d'impresa fosse connotata da una visione che mirasse a creare valore duraturo non solo per l'azienda ma anche per il territorio in cui essa opera, unita ad una spiccata capacità di innovazione.

Imprenditori e imprenditrici capaci di portare valore al territorio attraverso azioni che possono definirsi "responsabili" nel senso che sono in grado di realizzare valore economico, sociale e ambientale.

La ricerca si è mossa su 4 livelli:

1) Il livello della rappresentanza

Contatti diretti e capillari con i referenti della Camera di commercio e delle principali associazioni di categoria (Confindustria, Coldiretti, Confcommercio, etc.) hanno permesso di avere indicazione su alcuni imprenditori motivati a ragionare in parallelo di competitività d'impresa e di sviluppo del territorio.

2) Il mondo dell'informazione

Anche il mondo dell'informazione (sia web che carta stampata) ha rappresentato in questa fase uno stakeholder strategico grazie a contatti mirati con i principali soggetti operanti nel settore (ad esempio, giornalisti economici delle testate locali o referenti locali di testate nazionali).

3) L'associazionismo del territorio

È stato importante anche il coinvolgimento nella ricerca dei potenziali partecipanti da parte delle varie associazioni espressione del mondo culturale, sportivo, solidaristico, ambientalista, etc.

4) La community di CSR Piemonte

L'appartenere al gruppo di imprese che negli anni hanno dato corpo e sostanza al progetto CSR Piemonte ha costituito una buona base di ricerca, sia per

la condivisione di territori concettuali e valoriali, sia per la moltitudine di buone pratiche già modellizzate.

5) La comunità di pratiche nazionale

Sodalitas, Salone CSR e IS, CSR Manager Network, ISVI e altri ancora: esiste, di fatto, una comunità professionale che si occupa a livello nazionale delle tematiche di *Corporate Social Responsibility* e Innovazione Sociale e che conosce, per studio o lavoro, le imprese *best performer*.

Il principale fattore critico di successo di questa prima fase è stato l'utilizzo di metodologie di *scouting* del territorio libere da dinamiche strutturate e istituzionali, ma capaci di valorizzare il passaparola e altre tecniche caratterizzate da un marcato senso pratico.

Al termine del percorso di indagine, è stata ottenuta una mappa di contatti potenziali, che sono stati successivamente invitati a partecipare ai Laboratori.

La leva motivazionale alla partecipazione è stata ricercata principalmente:

- nella voglia di creare *chance* ulteriori di competitività per la propria impresa
- nella consapevolezza di entrare a far parte di un *think tank* chiamato a ragionare di futuro sostenibile per il proprio sistema territoriale d'impresa
- nella voglia di "fare rete" e di condividere processi strategici di innovazione (produttiva, di approvvigionamento, di relazione con i clienti, di movimentazione dei prodotti, di risparmio energetico, di sviluppo sostenibile del territorio).

Fase 2: la conduzione dei Laboratori di Innovazione Territoriale

In questa fase, ovviamente centrale per la buona riuscita del progetto, l'obiettivo è stato quello di riuscire a creare le migliori condizioni per rendere il Laboratorio un piccolo "hub" in cui ci fossero le condizioni per mescolare *know how* diversi, per condividere passione ed ispirazione, per generare idee creative, per fare, in sintesi, *cross fertilization*.

Coerentemente al concetto di massimo coinvolgimento del territorio, è stato scelto di rendere i Laboratori "itineranti"; sono stati infatti individuati differenti spazi fisici in possesso delle caratteristiche adatte per ospitare le attività: dalle più istituzionali sale delle Camere di commercio agli spazi di *co-working*, dalle stanze medievali del Castello di Carrù al suggestivo Palazzo della Borsa di Torino.

Per entrambe le sperimentazioni, i Laboratori hanno seguito il seguente percorso, diviso sostanzialmente in due parti:

1. *Prima parte*: esplorazione del concetto di “collaborazione”, attraverso la metodologia del “*World Cafè*”.

Lo scopo è stato quello di stimolare i partecipanti ad una riflessione partecipata sul concetto di “collaborazione”, prima in senso generale, scoprendone gli elementi fondanti e poi più nello specifico, individuando quali sono le condizioni ambientali che permettono di innescare i “processi collaborativi”.

Obiettivo a latere di questa prima parte è stato inoltre stabilire se tra i partecipanti scelti esistesse un allineamento sui medesimi valori, essenziali per sviluppare un modello collaborativo.

2. *Seconda parte*: prima definizione di un’idea progettuale elaborata dal gruppo di lavoro, attraverso la guida di un modello ispirato al “*Business Model Canvas*”.

Questa fase ha avuto come obiettivo quello di coinvolgere i partecipanti nell’elaborazione di una prima idea progettuale relativa alla costituzione di un modello collaborativo tra le imprese e il territorio per la creazione di valore condiviso.

Lo scopo è stato infatti quello di approfondire i concetti emersi dalla prima fase di lavoro e di metterli a sistema con elementi creativi e innovativi al fine di dare forma ad uno o più embrioni di progetto da sviluppare in seguito.

La conduzione dei Laboratori ha visto l’utilizzo di metodologie innovative per la generazione di idee:

World Cafè

Il *World Cafè* è un format che permette a un grande numero di persone di dialogare insieme, sviluppare una comprensione condivisa delle situazioni che vengono trattate e convergere verso iniziative che uniscono. È una pratica di dialogo che favorisce la trasmissione e l’evoluzione delle idee dei partecipanti che si influenzano reciprocamente, sentendosi parte di un insieme (*cross-pollination*). Raccoglie una diversità di punti di vista, ne incoraggia l’espressione e favorisce la comprensione e l’accettazione di ciò che non può essere cambiato e la concentrazione delle energie verso ciò che si può cambiare in meglio. Metodologicamente ogni *World Cafè* necessita di uno o più facilitatori che hanno il compito di guidare la conversazione, ponendo le cosiddette “domande importanti” e organizzando i turni di conversazione in modo che le riflessioni di ciascun gruppo si mescolino, arricchendosi, con quelle del gruppo successivo.

Elevator pitch

È un breve discorso utilizzato per catturare l'attenzione di vari interlocutori riguardo un progetto; deve essere chiaro, sintetico ed efficace. Il nome, nato nella Silicon Valley, si riferisce al fatto che deve essere possibile presentarlo anche nel breve tempo di una corsa in ascensore e infatti il pitch può durare al massimo una manciata di minuti (solitamente tra i 30 e 120 secondi).

La struttura tipica di un *elevator pitch* è composta da:

PER [nome target stakeholder/beneficiari]

I QUALI HANNO [descrizione del bisogno]

[nome prodotto/progetto/rete] **È UNA** [categoria mercato]

CHE [il beneficio chiave]

A DIFFERENZA DI [nome competitor], [nome prodotto/progetto/rete] [elemento differenziante].

Business Model Canvas

Il *Business Model Canvas* è uno strumento strategico che utilizza il linguaggio visuale per creare e sviluppare modelli di business innovativi: è un supporto per rappresentare il modo in cui un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore. Assomiglia alla tela (*canvas*, in inglese) di un pittore; strutturato in nove blocchi, permette di descrivere modelli di business nuovi o esistenti. Gli strumenti del *Business Model Canvas* sono stati progettati per essere stampati in grandi dimensioni con l'obiettivo di facilitare il lavoro di gruppo. Le persone infatti possono iniziare a disegnare e discutere sull'idea innovativa con post-it, note o pennarelli. In questo modo lo strumento favorisce la comprensione, la discussione e l'analisi dell'idea ma allo stesso tempo anche la creatività e la condivisione.

Questi i nove elementi del modello ispirato al Canvas:

1. *Value pro position* (valore offerto)
2. Attività chiave
3. Risorse chiave
4. Partner chiave
5. Relazioni con stakeholder
6. Stakeholder
7. Canali
8. Struttura dei costi
9. Flussi di ricavi

La sperimentazione sul campo

3

PARTE



L'esperienza di Cuneo

La sperimentazione sul territorio della provincia di Cuneo ha rappresentato, di fatto, l'esperienza pilota del progetto, alla quale ha fatto seguito quella di Torino.

Su Cuneo sono state realizzate due sessioni di Laboratorio che si sono concluse con la presentazione al territorio dell'idea progettuale elaborata dal gruppo di lavoro.

I partecipanti

Si tratta di persone riconosciute e riconoscibili sul territorio per una spiccata capacità di *leadership*, unita ad un senso di comunità (*sense of community*), che si realizza all'interno delle associazioni di rappresentanza, del volontariato, della cultura, delle reti informali di aggregazione.

CHI	PERCHÉ
CASCINA FIUME Enrico Tachis	L'Azienda agricola "Cascina Fiume" nasce dalla volontà dei figli di proseguire il lavoro del loro padre Antonio sia nell'allevamento del bestiame che nella coltivazione del peperone. Cascina Fiume è iscritta al Consorzio di tutela del peperone di Carmagnola e dal 2002 ha iniziato a trasformare il proprio pregiato ortaggio nel piccolo laboratorio aziendale riproponendo in questo modo antiche e tradizionali ricette a base di peperone. Nella cascina vengono coltivati e trasformati anche pomodori, melanzane, albicocche, pesche e pere: il tutto senza l'uso di conservanti, ma applicando soltanto metodi naturali tali da garantire la genuinità del prodotto e la sua conservazione. http://www.cascinafiume.it/
ARGALÀ Enrico Giordana e Piero Nuvoloni-Bonnet	Argalà è un'azienda condotta da due giovani imprenditori che produce pastis artigianale. La scelta delle materie prime è di fondamentale importanza: i profumi e i sapori del pastis artigianale nascono dall'esclusivo utilizzo di alcol di qualità unito ad una miscela di piante e spezie selezionate, prevalentemente provenienti da agricoltura biologica. Piante coltivate nelle valli cuneesi, erbe spontanee raccolte sulle montagne locali, spezie esotiche e zucchero di canna Mascobado del Commercio Equo e Solidale. http://www.argalart.com/en/
INDIGENI DIGITALI Gabriele Costamagna	L'associazione Indigeni Digitali nasce nel febbraio del 2010 per dare un nome al network fino a quel momento informale e renderlo accessibile a tutti. Le quattro penne dell'indigeno del logo sono i valori principali degli iscritti all'associazione: passione per il digitale, voglia di confrontarsi, saper ascoltare e propensione alla condivisione. http://indigenidigitali.com/

CHI	PERCHÉ
<p>QI co-working CUNEO Alfredo della Valle</p>	<p>Rappresenta il primo esperimento di <i>co-working</i> della città di Cuneo all'interno del Qi, centro di aggregazione giovanile.</p> <p>Il <i>co-working</i> nasce con l'obiettivo di diventare il luogo idoneo per <i>startupper</i> e liberi professionisti, ma anche per nomad workers di passaggio e per chi necessita di un proprio spazio fisso. L'allestimento è stato realizzato con diversi materiali di recupero e gli spazi offrono free wi-fi , sale riunioni attrezzate, una cucina, una sala relax e uno spazio esterno per l'accoglienza, oltre a molti altri servizi accessori.</p> <p>https://www.facebook.com/pages/QI-Centro-Aggregazione-Giovanile/113290348724748</p>
<p>ANGA Alberto Giordano</p>	<p>Anga, Associazione Nazionale dei Giovani Imprenditori Agricoli e parte integrante di Confagricoltura, ha la missione di incentivare un'agricoltura che guarda al futuro nel rispetto delle tradizioni.</p> <p>La sua azione politico-sindacale è finalizzata a migliorare tutte quelle condizioni che permettono la permanenza e l'inserimento di forze imprenditoriali giovanili in agricoltura, mediante un'azione di lobby in tutto il territorio nazionale.</p> <p>http://www.confagricoltura.it/ita/anga/</p>
<p>RANDSTAD Sara Vinai</p>	<p>La mission di Randstad è "<i>Shaping the world of work</i>" ovvero "dare forma al mondo del lavoro" e si concretizza nel supportare le persone a trovare il lavoro giusto, andando così ad impattare positivamente sulla loro vita, ma anche, allo stesso tempo, nel fornire ai clienti i migliori talenti, permettendo loro di raggiungere gli obiettivi di business.</p> <p>I valori fondanti di Randstad sono infatti: la conoscenza dei bisogni dei clienti e dei lavoratori, la creazione di rapporti di fiducia, la qualità dei servizi, l'impatto positivo dei servizi rispetto alla società nel suo insieme, il miglioramento e l'innovazione continui.</p> <p>http://www.randstad.it/</p>
<p>ASSOCIAZIONE LA GRANDA Mauro Olivero</p>	<p>"La Granda" è un'associazione di allevatori nata circa cinque anni fa per dare vita ad un progetto di rilancio della razza bovina piemontese e ad una rivalorizzazione del consumo di carne di qualità. Quasi tutti i produttori, infatti, provengono dal Consorzio di Tutela della Razza Bovina Piemontese. Partendo da uno standard produttivo già elevato, gli allevatori della razza bovina Piemontese, hanno cercato una nuova idea di produzione attenta alla materia prima, alla salubrità ma anche al gusto stesso della carne, un attento disciplinare, una diversa sensibilità verso le problematiche legate al benessere animale e, soprattutto, la voglia di compiere un grande salto di qualità all'interno del mondo zootecnico-alimentare.</p> <p>http://www.associazionelagranda.it/</p>

CHI	PERCHÉ
<p>BCC ALPI MARITTIME Perla Giannotti</p>	<p>La Banca, fondata nel 1899, appartiene al movimento delle Banche di Credito Cooperativo e quindi per estensione al movimento cooperativo. Ha come scopo fondamentale quello di "favorire i soci e gli appartenenti alle comunità locali nelle operazioni e nei servizi di banca, perseguendo il miglioramento delle condizioni morali, culturali ed economiche degli stessi e promuovendo lo sviluppo della cooperazione e l'educazione al risparmio e alla previdenza nonché la coesione sociale e la crescita responsabile e sostenibile del territorio nel quale opera." Da sempre caratteristica della Banca è l'essere vicina alle problematiche dei propri Soci e clienti sulle varie zone di competenza classificandosi e conservando le peculiarità tipiche di una Banca "locale". Oggi la Banca conta 20 sportelli, copre un'area geografica composta da 93 Comuni in Piemonte e Liguria.</p> <p>http://www.bancaalpimarittime.it/</p>
<p>COOPERATIVA PROTEO Fabrizio Clerico</p>	<p>La Cooperativa Sociale Proteo è il naturale sviluppo del corso Pro.T.E.O. (Progetto Tecniche Ecologiche Occupazionali) rivolto ai giovani tra i 16 e i 20 anni con difficoltà nell'inserimento nel mondo del lavoro, avviato nel 1996 e terminato nel Dicembre 1997, gestito dalle cooperative sociali: Cooperativa Animazione Valdocco e Nuova Socialità in collaborazione con l'amministrazione comunale di Mondovì e finanziato dalla Comunità Europea e dal Ministero del Lavoro. La cooperativa ha l'obiettivo di perseguire l'interesse della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini attraverso lo svolgimento di attività diverse - agricole, commerciali, industriali e di servizi - finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate.</p> <p>http://www.proteo-coop.it/</p>

Il racconto del Laboratorio

La prima giornata di attività si è concentrata sulla definizione partecipativa del concetto di "collaborazione", prima in senso generale, individuandone gli elementi fondanti e poi più nello specifico, ricercando dove tali elementi hanno trovato "luoghi di espressione" all'interno del territorio della provincia di Cuneo. L'obiettivo finale delle attività proposte è stato quello di verificare se tra i partecipanti esistesse, come ipotizzato in sede di selezione, un allineamento valoriale di fondo in merito all'essere e fare impresa, essenziale per sviluppare un modello collaborativo di territorio.

Durante la prima giornata si è scelto di adottare la metodologia del *World Cafè* secondo la quale i partecipanti sono stati divisi in due gruppi ai quali sono state sottoposte le cosiddette "domande importanti". Al termine di ogni ciclo

Dove si trovano gli elementi per collaborare	Dove si trovano gli elementi per collaborare ma con qualche riserva....	Dove è difficile trovare gli elementi per collaborare
La Granda (80 aziende) Parrocchia Associazionismo Mondo dello sport Mondo della ricreazione culturale Piccole comunità Realtà intorno al tema ambientale Filiere agroalimentari Centri per l'impiego BCC Distretto vitivinicolo Langhe Roero Rete umana Scuole e Istituti scolastici Cuneo	Incubatori Confagricoltura Federazione BCC	Alcune famiglie Alcuni giovani Coldiretti Istituzioni

Figura 2 - La mappatura dei soggetti "sensibili" alla collaborazione - Laboratorio di Cuneo

Da questa riflessione del gruppo è emerso anche un desiderio: legare il territorio ad un *brand* riconoscibile per evitare che fosse oscurato dal "prodotto famoso" (per esempio, etichette di vino locale).

Nonostante sia stato evidenziato più volte nel corso della prima giornata che il territorio della provincia di Cuneo non appaia caratterizzato da una forte propensione alla collaborazione in quanto molto atomizzato, sono tuttavia emersi alcuni temi significativi a partire dai quali rappresentare il nucleo intorno al quale sviluppare l'idea di modello collaborativo:

- *costruzione delle filiere corte*, basate su un'economia della prossimità stimolata essenzialmente dalla fiducia e dalla conoscenza della storia personale reciproca
- *messa al centro dell'essere umano*, riscoperta di un' *economia della relazione* o "h to h" (*human to human*).

Coerentemente con questi due concetti, come si può vedere dalla tabella in figura 2, le realtà del territorio identificate come potenziali soggetti con cui cooperare, sono quelle il cui agire è influenzato fortemente dalle relazioni umane (famiglia, attività ricreative, associazioni, filiere di settore, parrocchia, etc.).

La seconda giornata del Laboratorio, invece, ha avuto come obiettivo quello di stimolare i partecipanti all'elaborazione di una prima idea progettuale relativa alla costituzione di un modello collaborativo tra le imprese e il territorio per la creazione di valore condiviso. La giornata si è aperta con un giro di "elevator pitch" in cui ciascun partecipante ha avuto la possibilità di presentare al resto del gruppo il frutto della sua riflessione a valle della prima giornata di Laboratorio e quindi la propria idea di modello collaborativo. Le idee esposte durante l'elevator pitch sono state influenzate sia dal contesto

territoriale che dalla tipologia delle imprese partecipanti, ma è stata interessante avere la possibilità di astrarne un modello anche per altri territori che possa essere replicabile, scalabile e ulteriormente migliorato anche al variare delle condizioni di base.

A conclusione dell'*elevator pitch*, è seguito un confronto tra i partecipanti sulle idee esposte, che hanno avuto come elementi comuni:

- la creazione di un modello collaborativo tra le imprese partecipanti
- la volontà di valorizzare il “patrimonio” di ciascuna impresa e quello del territorio in cui essa agisce, mettendoli a fattor comune e potenziandoli grazie alla nascita di sinergie
- l'ispirazioni ai principi e ai valori di responsabilità sociale coniugati all'innovazione.

Dalla sinergia e dall'integrazione delle idee dei singoli è scaturita così una proposta di modello collaborativo basata su 4 principi:

- **Territorio**: lettura del bisogno reale evitando la sovrapproduzione
- **Tradizione**: riscoperta e valorizzazione *della storia e delle storie* del territorio e di quelle delle imprese che si intrecciano
- **Tecnologia**: garantire un'accessibilità e un'interazione allargata, che superi i confini spazio-temporali
- **Trasferimento**: comunicare e dare continuità alle tradizioni, ispirare vecchie e nuove generazioni anche attraverso le forme del gioco (*gamification*).

L'idea progetto: “Breedy”

Per esplorare con maggior dettaglio l'idea, si è suggerito ai partecipanti uno strumento ispirato al *Business Model Canvas*, attraverso il quale approfondire gli aspetti chiave legati alla fattibilità e alla progettazione della stessa.

I partecipanti hanno quindi delineato una prima idea progetto la cui *value proposition* prevede la creazione di una piattaforma web dedicata al territorio cuneese e promossa dalle imprese partecipanti in rete. La piattaforma dovrà integrare la vendita on line di prodotti tipici con la promozione e valorizzazione del territorio: le aziende metteranno a disposizione i propri prodotti, ma anche le loro storie intrecciate con la storia del territorio.

Uno sviluppo ulteriore (che prende spunto dal fenomeno della *gamification*) sarà quello di creare, attraverso la piattaforma, un “grande gioco del territorio” con l'obiettivo di premiare la riscoperta e la conoscenza del cuneese attraverso

“missioni” che permetteranno di accumulare punti e sconti sull’acquisto dei prodotti proposti da “Breedy”. Le “missioni”, potranno essere di taglio educativo-esperienziale (ad esempio, partecipare alla vendemmia, visitare una cascina, etc.) o storico-culturale, volte alla riscoperta del patrimonio artistico del cuneese.

Sono stati inoltre individuati alcuni possibili sviluppi ulteriori:

- rendere il “gioco” reale, attraverso la costruzione e commercializzazione di carte da gioco dedicate alla storia e alle produzioni attuali di ciascuna azienda nonché al territorio in generale, da promuovere all’interno delle scuole secondo il modello dell’*edutainment* (*education-entertainment*)
- integrare sulla piattaforma anche la vendita dei prodotti (*e-commerce*), con la possibilità di consegna a domicilio o ritiro presso luoghi specifici (negozi di prossimità, filiali di BCC Alpi Marittime, etc.), per non perdere il ruolo anche sociale di un punto vendita di prossimità, utile soprattutto alle fasce “fragili” (anziani in particolare).

“Breedy” è stato infine presentato al territorio nel corso di un incontro organizzato dalla Camera di commercio di Cuneo.



Il denominatore comune di tutte le aziende aderenti al progetto “Breedy” è rappresentato dalla condivisione di una visione strategica ispirata ai principi e valori della responsabilità sociale coniugati a quelli dell’innovazione: *“Ci siamo chiesti perché, nonostante l’impegno e il lavoro amorevole che giornalmente mettiamo nelle nostre imprese agricole, siamo costretti a mandare la produzione su un mercato dove l’unica cosa che conta è la legge della domanda e dell’offerta. Le nostre certificazioni sono: la tradizione che ci è stata tramandata, il giudizio di chi consuma i nostri prodotti e la nostra coscienza. ‘Breedy’ nasce con la volontà di portare sulla vostra tavola non solo i nostri prodotti ma anche le nostre storie e la nostra genuinità”.*

I partecipanti al Laboratorio di Innovazione Territoriale di Cuneo

L'esperienza di Torino

I partecipanti

Il gruppo di Torino è stato piuttosto eterogeneo: ha visto infatti la partecipazione di realtà solide con una tradizione familiare importante, ma anche di piccole *start up* innovative con una tensione verso la crescita e ancora, di imprese *no profit* impegnate prettamente nel sociale.

CHI	PERCHÉ
COLDIRETTI Stefania Fumagalli	Coldiretti è l'Associazione di rappresentanza delle imprese agricole nazionali. Da anni Coldiretti Torino sostiene, promuove e diffonde percorsi di agricoltura sociale al fine di offrire occasioni di sviluppo per le imprese agricole del territorio e nuove utilità per la società. Obiettivo delle attività e delle azioni intraprese è quello di promuovere la centralità delle imprese agricole e tutelare il loro ruolo attivo nelle pratiche di Agricoltura Sociale. Sul territorio di Torino conta circa 14.000 imprese iscritte attive. www.torino.coldiretti.it
F.LLI BONFANTI SAS Serena Bonfanti	Il Bottonificio Fratelli Bonfanti di Torino nasce nel 1945 distinguendosi fin da subito nella produzione di bottoni in Madreperla, Poliestere e Passamaneria destinati alla sartoria di alto livello ed ai grossisti, per poi espandersi, dalla fine degli anni '50, verso il mercato al dettaglio diventata nel tempo la principale "linea di business". Oggi, grazie ad una giornaliera e costante attenzione alla produzione di alta qualità, alla realizzazione di collezioni altamente personalizzate e all'utilizzo di tecnologie innovative, Mario ed Elio Bonfanti sono riusciti ad espandere e consolidare il prodotto in tutto il mondo. www.bonfantifratelli.com http://www.laguerradeibottoni.it/
ORTI ALTI Elena Carmagnani Emanuela Saporito	OrtiAlti è una start up nata con la missione di creare e diffondere il concetto di un nuovo paesaggio urbano, fondato su una cultura di consumo alimentare critico e a chilometro zero e su una cultura dell'abitare basata sulle relazioni, sui principi della sostenibilità e sul risparmio energetico. Gli "orti di comunità" sui tetti degli edifici sono infatti dispositivi di riqualificazione urbana, capaci di intrecciare i benefici ambientali con la dimensione produttiva e di socialità degli orti. I servizi offerti vanno dalla co-progettazione degli orti urbani alla loro animazione e, infine alla loro messa in rete per la creazione di un network dove poter scambiare esperienze, competenze e prodotti. www.ortialti.com

CHI	PERCHÉ
<p>SOCIETAS Luca Valdonio</p>	<p>Societas è una comunità di imprenditori, professionisti e manager che ha ideato, crede e promuove un nuovo modo di fare impresa: l'impresa generativa, ossia in grado di generare valore e continuità per se stessa e per la comunità nella quale opera. I valori fondanti sui quali si basa la vision di Societas sono il fare comunità, la managerialità, la spersonalizzazione del fare impresa, il cambiamento di tipo evolutivo e la capacità delle organizzazioni di reinventarsi intesa come rigenerazione e crescita.</p> <p>www.societas.biz</p>
<p>CAVOLI NOSTRI Martina Sabbadini</p>	<p>Cavoli Nostri è una cooperativa sociale agricola di tipo B che coinvolge gli ospiti della Piccola Casa della Divina Provvidenza di Feletto, un piccolo comune in provincia di Torino, offrendo loro una possibilità di riscatto. È un'esperienza di agricoltura sociale che ha, tra i principali obiettivi, quello di creare opportunità di inserimento socio-lavorativo per persone in situazione di svantaggio, soprattutto disabili psichici, intellettivi e sensoriali. Si tratta di persone di età compresa tra i 18 e 60 anni, ma anche di rifugiati politici oppure persone in detenzione nella fase di reinserimento sociale.</p> <p>https://it-it.facebook.com/CavoliNostri</p>
<p>AZIENDA AGRICOLA DR. SARA CHIALVA Sara Chialva</p>	<p>L'Azienda Agricola, oggi alla quarta generazione, fonda le basi sulla tradizione familiare di coltivatori e distillatori di menta piperita e piante officinali più antica del settore in Piemonte. Tali colture sono da sempre la grande passione e caratteristica distintiva della famiglia Chialva. La profonda conoscenza tecnico-scientifica dei processi produttivi, agronomici e industriali, delle molteplici forme di utilizzo dei prodotti e l'applicazione delle più avanzate tecnologie di controllo qualitativo, hanno portato l'azienda ad essere un riferimento unico per grande tradizione, qualità eccellente e costante innovazione.</p> <p>www.menta.it</p>
<p>LAST MINUTE SOTTO CASA Francesco Ardito</p>	<p>"Lastminutesottocasa" è un progetto che rientra in quella che oggi viene definita "micro-economia di quartiere" e che seconda una logica "win-win-win" va incontro a diversi bisogni sociali: ridurre lo spreco alimentare, quello economico e i danni sull'ambiente. Il progetto va infatti incontro alle esigenze dei negozianti ma anche dei loro clienti e dell'ambiente: il portale informatico mette in contatto negozianti e clienti permettendo ai primi di recuperare parzialmente i soldi dalla merce in scadenza rimasta invenduta sul bancone e ai secondi di acquistarla risparmiando e riducendo l'impatto generato dai rifiuti.</p> <p>http://www.lastminutesottocasa.it/</p>

CHI	PERCHÉ
<p>MOLELOGISTICA SCPA Andrea Ivaldi</p>	<p>Mole Logistica è una società consortile per azioni nata dall'idea di integrare le attività di 8 imprese, al fine di diventare il punto di riferimento per il settore della logistica e del trasporto nazionale. Il gruppo di imprese che ha dato vita a Mole Logistica possiede un allineamento valoriale di fondo, sia per quanto riguarda la "storia" delle imprese che per l'approccio imprenditoriale, basato su reali forme di collaborazione operativa, commerciale e sul senso di legalità, correttezza professionale e immagine aziendale. Il principio di sostenibilità, ossia l'equilibrio nell'integrazione di obiettivi economici, ecologici e sociali, è parte integrante della cultura aziendale. Mole Logistica dimostra inoltre un forte impegno verso l'ambiente che si concretizza nella scelta di processi ecocompatibili, nell'uso responsabile delle risorse naturali e nell'implementazione di sistemi che consentano un risparmio energetico evitando inutili sprechi.</p> <p>http://www.molelogistica.com/</p>
<p>BRINGME SRL Maria Chiara Bosio</p>	<p>Bringme, la più grande <i>community</i> italiana dedicata alla condivisione dell'auto, nasce nel 2010 da un'idea di tre fratelli torinesi con la volontà di superare la visione statica del <i>carpooling</i> attraverso lo sviluppo di tecnologie e strumenti volti a stimolare la condivisione dell'auto. La piattaforma Bringme permette di condividere con altri utenti l'utilizzo della propria auto, riducendo i costi variabili (benzina, autostrada e parcheggi), il traffico circolante e quindi le emissioni inquinanti, e generando, al contempo, nuove relazioni sociali.</p> <p>http://www.bring-me.it/</p>
<p>ASCOT ASCENSORI SRL Luca Cotterchio Teresa Lanzoni</p>	<p>Ascot è un'azienda costruttrice di ascensori, ma anche, e soprattutto, una passione di famiglia tramandata da quarant'anni che oggi conta 70 dipendenti e oltre 5.000 clienti. Ascot da sempre integra nella propria strategia di business la responsabilità sociale di impresa, perché crede che le proprie persone siano il reale motore di crescita dell'azienda. Per questo si impegna attraverso diverse iniziative, tra cui un ampio sistema di welfare aziendale, a costruire un reale senso di appartenenza all'azienda da parte dei propri collaboratori. La responsabilità di Ascot si estende anche al territorio e all'ambiente: è infatti la prima azienda italiana a conseguire la certificazione Carbonzero.</p> <p>http://www.ascotascensori.it/</p>
<p>PONY ZERO SRL Alessandro Mina</p>	<p>L'idea nasce dai fondatori, Marco Actis e Davide Fuggetta che attivano su Torino il primo servizio di bike messenger, i corrieri in bicicletta che da qualche anno a questa parte si sono affermati in tutte le principali città del mondo. Nel 2013 l'attività viene incubata come azienda innovativa al TreataBit presso il Politecnico di Torino. I valori che ispirano il servizio sono: l'impatto ambientale pari a zero in quanto il servizio di consegna avviene totalmente attraverso le biciclette, l'efficienza garantita da corrieri professionisti e la puntualità.</p> <p>www.ponyzero.com</p>

Seconda domanda importante:

“Dove hai trovato o dove pensi di trovare questi elementi abilitanti all’interno della tua organizzazione?”

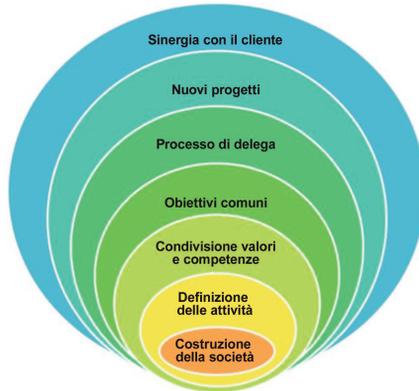


Figura 4 - Gli elementi generatori di collaborazione - Laboratorio di Torino

Nella maggior parte dei casi è emerso come la collaborazione all'interno delle organizzazioni o tra le organizzazioni e il proprio sistema di stakeholder fosse stata innescata dalla volontà di realizzare “qualcosa di nuovo” e quindi di “partecipare al rischio”, oppure ancora dalla “condivisione di elementi intangibili”, come la condivisione dei medesimi valori, il possesso delle stesse competenze o di competenze complementari o l’aver vissuto esperienze simili, positive o negative che siano.

Alla fine della prima giornata sono emerse con chiarezza le potenzialità del reclutamento operato dalla Camera di commercio di Torino e basato, in modo del tutto innovativo, sulla condivisione da parte dei partecipanti dei valori fondanti l’agire d’impresa: fin da subito, infatti, è stato chiaro perché il gruppo poteva definirsi un “noi”.

La seconda giornata del Laboratorio ha avuto, come per Cuneo, l’obiettivo di stimolare i partecipanti ad una prima elaborazione progettuale di modello collaborativo “win-win” che, a partire da un bisogno “sociale”, nell’accezione di “collettivo”, fosse in grado di generare valore condiviso per le imprese e per il territorio all’interno del quale esse operano.

Anche per Torino, quindi, è stato scelto il metodo dell’*elevator pitch* in cui chi avesse avuto la possibilità di elaborare un’idea, seppur embrionale, del proprio

modello collaborativo, potesse esporla sinteticamente al resto del gruppo. È stato interessante notare come già dopo la prima giornata di “conoscenza reciproca” delle imprese, i partecipanti avessero formulato i loro modelli non in maniera astratta e teorica, ma considerando le reali possibilità offerte dalle altre imprese partecipanti. Anche in questo caso, seppur partendo da un contesto territoriale “specifico”, il modello ha portato in sé caratteristiche di replicabilità e scalabilità da trasferire, e magari migliorare, in altri contesti al variare delle condizioni di base.

Le idee scelte a valle del giro di *elevator pitch* hanno avuto come elementi comuni:

- l'identificazione di un nucleo valoriale come elemento fondante e aggregante del modello che contenesse in sé: il rispetto della tradizione, una rilettura innovativa nelle modalità di azione e un'intenzione sociale nel senso più ampio del termine (creazione di benefici alla comunità e al territorio)
- la volontà di generare un cambiamento positivo per la società, attraverso la messa a disposizione delle risorse (competenze, asset, energie, etc.) delle singole realtà partecipanti
- la creazione di un modello collaborativo tra le imprese partecipanti che prevedesse in futuro l'inclusione anche di altri soggetti, siano essi imprese o istituzioni, capaci di condividere i medesimi valori e intenzioni
- la scelta di progettare un modello che potesse essere scalabile e replicabile anche su altri contesti.

Non è stata scelta un'idea rispetto alle altre, ma è stata costruita l'idea grazie ad un processo di contaminazione reciproca tra i partecipanti, in pieno spirito collaborativo.

A questo punto è nata la necessità da parte dei partecipanti di un ulteriore incontro di approfondimento per meglio delineare l'idea.

Nella terza giornata di laboratorio l'idea progettuale che è scaturita, ha preso forma sia dalle riflessioni che i singoli partecipanti hanno fatto individualmente a valle della seconda giornata di laboratorio, sia come frutto del lavoro di due sottogruppi nati spontaneamente all'avvio della seconda giornata.

La proposta di modello che è nata, e che dovrà ulteriormente svilupparsi in un progetto più strutturato, agisce su due livelli che hanno finalità differenti, ma che sono assolutamente complementari e sinergici:

- livello culturale: dimensione del “sapere”; lo scopo è quello di promuovere e divulgare un nuovo modello di fare impresa che ponga al centro la creazione di “valore sociale” e che, così facendo, generi anche valore economico; l’azione culturale si potrebbe sostanziare in diversi momenti di comunicazione (piattaforma *CSRPiemonte*, eventi, percorsi di *story-telling* aziendale, seminari, formazione, sensibilizzazione, etc.)
- livello sperimentale/operativo: dimensione del “fare”; prevede il coinvolgimento attivo di tutte o di alcune delle imprese partecipanti nella realizzazione di un progetto sul territorio che sostanzii i principi ispiratori e che sia di fatto la prima dimostrazione pratica dei valori divulgati.

Il progetto identificato come “pilota” potrebbe riguardare lo sviluppo di un sistema di “welfare di territorio” nel quale le imprese o i soggetti pubblici che partecipano attivamente alla creazione del sistema siano anche i beneficiari dello stesso.

L’idea progetto: “Coltura e Cultura: insieme si può fare”

A partire dall’idea in fase embrionale nata nell’ultima giornata di Laboratorio, i partecipanti sono stati guidati attraverso l’utilizzo di uno strumento ispirato al *Business Model Canvas*, ad una maggiore strutturazione del progetto che, partendo dal beneficio creato per le imprese e per il sistema di stakeholder del territorio, identificasse più chiaramente il “che cosa” e “il come”.

L’idea è nata infine da un’occasione pratica: il lascito alla Comunità Abele di un terreno in Comune di San Gillio e la partecipazione al Laboratorio di un Amministratore dello stesso Comune, nonché “imprenditore responsabile”.

Il terreno in questione (un ex tiro a volo) oggi abbandonato, si presterebbe perfettamente per un utilizzo innovativo centrato sulla creazione di valore allargato: economico, sociale e ambientale, se gestito attraverso un’innovativa rete di partnership che comprenda la Pubblica Amministrazione (il Comune di San Gillio), il mondo non profit (la Comunità Abele) e le imprese.

Un luogo di incontro e scambio non convenzionale (sulla falsariga di un *rural hub*) capace di aggregare e creare valore per un ampio ventaglio di interlocutori (stakeholder): la comunità di San Gilio, i dipendenti delle imprese promotrici e le loro famiglie, i “nuovi soggetti fragili”, *makers*, etc.

In particolare, il gruppo dei partecipanti al Laboratorio ha evidenziato i seguenti ambiti di utilizzo del terreno, coerenti con la visione di progetto di innovazione sociale:

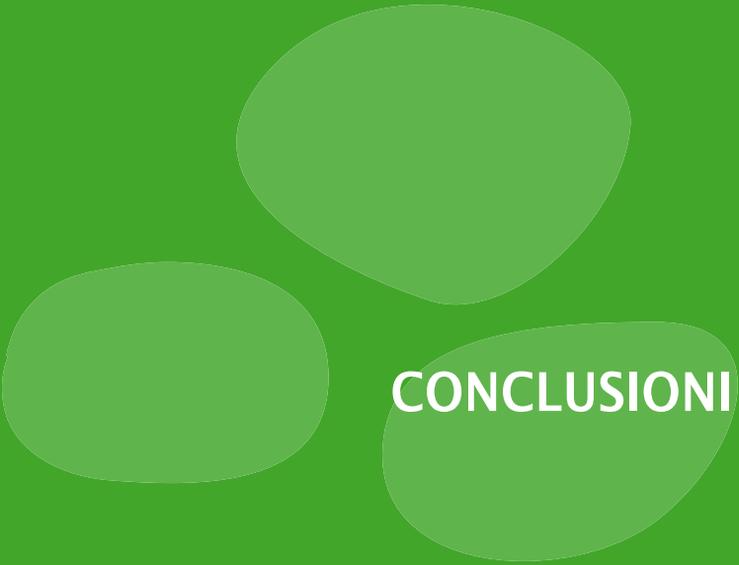
- orto aziendale delocalizzato, con la possibilità di fornire ai dipendenti delle aziende promotrici una spesa di verdura bio promuovendo al contempo percorsi di inclusione lavorativa verso le nuove fragilità (over 50 che perdono il lavoro e genitori separati in particolare), secondo il modello dell'agricoltura sociale
- centro di formazione per i dipendenti delle aziende promotrici (*indoor* e *outdoor training*), ma aperto alle imprese del territorio
- centro didattico/centro estivo anche residenziale per i figli dei dipendenti delle aziende promotrici
- centro di formazione al lavoro agricolo, in collaborazione con Istituti Agrari di zona e "fab-lab agricolo".

L'obiettivo del progetto, come detto, sarà quello di realizzare un percorso innovativo capace di:

1. rispondere a bisogni sociali (le nuove fragilità; il nuovo welfare aziendale)
2. in modo collaborativo non convenzionale tra imprese (rete fondata sui valori comuni della responsabilità sociale d'impresa)
3. generando modalità innovative di partnership tra imprese e PA (Comune di San Gillio, Camera di commercio di Torino, imprese)

Al termine del Laboratorio le imprese partecipanti hanno manifestato la volontà di proseguire l'analisi di fattibilità del progetto "Coltura e cultura. Insieme si può fare".

L'idea progettuale è stata condivisa a livello generale dalle imprese, ma ad oggi restano da approfondire i dettagli e da definire una valutazione di fattibilità: tutti elementi che verranno trattati all'interno di uno specifico *business plan* e che saranno poi presentati ai più significativi stakeholder del territorio per sviluppare forme di collaborazione differenti.



CONCLUSIONI



L'esperienza di entrambi i Laboratori ha rafforzato l'idea che mai come in questo momento storico, il successo o l'insuccesso dei progetti complessi sia dettato dalla forza dei *processi collaborativi* che siamo o meno capaci di attivare. Sono loro il vero collante e il vero motore dell'intero percorso.

I Laboratori di Cuneo e di Torino, per certi versi piuttosto differenti tra loro, ma alimentati dalla medesima "passione" e "intenzione", hanno portato vere e proprie sorprese in termini di risultati e di sviluppi futuri. Non era possibile prevedere, infatti, che cosa avrebbe potuto generare l'incontro e lo scambio di esperienze, aspettative e volontà tra soggetti così diversi che mai si erano conosciuti prima. Ma ciò che è nato è stato incredibile in termini di ricchezza di valore scambiato e di idee innovative create.

E non ci sono dubbi che un singolo soggetto, una singola impresa partecipante ai Laboratori non sarebbe mai stata in grado di creare tutto ciò, perché quello che lo ha reso possibile è stata proprio la forza del "sistema", il potere della condivisione, del dialogo libero, dell'apertura.

Ben presto, infatti, a tutti i partecipanti è stato chiaro come per arrivare ad un risultato concreto sarebbe stato necessario "rinunciare" a qualcosa delle proprie aspettative per trovare un punto di incontro con quelle degli altri e, allo stesso tempo, "offrire" qualcosa di sé, della propria impresa, in termini di competenze, tempo, asset, e così via.

E così è stato. Parafrasando Mulgan, le "api" cioè le piccole imprese, le start up innovative e gli "alberi", ovvero le istituzioni, le imprese storiche, si sono incontrati e hanno messo a disposizione i loro elementi di valore: idee creative ed energie da una parte, e risorse e visione di insieme, dall'altra.

È ovvio, infine, come il ruolo giocato da Unioncamere e Regione Piemonte, i veri "*service facilitator*" in questo senso, sia stato fondamentale, sia in termini di visione, che di disponibilità e supporto alla buona riuscita di entrambi i Laboratori e allo sviluppo dei progetti che da essi si concretizzeranno.

Da ultimo, l'auspicio è che anche questa breve pubblicazione, nella quale abbiamo sintetizzato e modellizzato un percorso, possa costituire un lascito sanamente pragmatico alle imprese da raccogliere come stimolo positivo e replicare su altri territori, nel pieno spirito del progetto CSR Piemonte.



note





