



City Research Online

City, University of London Institutional Repository

Citation: Maiolini, R. & Giudici, A. (2022). Orchestrare processi di innovazione per creare valore sociale: Il caso Coopstartup. Rome, Italy: Coopfond.

This is the draft version of the paper.

This version of the publication may differ from the final published version.

Permanent repository link: <https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/28199/>

Link to published version:

Copyright: City Research Online aims to make research outputs of City, University of London available to a wider audience. Copyright and Moral Rights remain with the author(s) and/or copyright holders. URLs from City Research Online may be freely distributed and linked to.

Reuse: Copies of full items can be used for personal research or study, educational, or not-for-profit purposes without prior permission or charge. Provided that the authors, title and full bibliographic details are credited, a hyperlink and/or URL is given for the original metadata page and the content is not changed in any way.

ORCHESTRARE PROCESSI DI INNOVAZIONE PER CREARE VALORE SOCIALE: IL CASO COOPSTARTUP

Riccardo Maiolini

John Cabot University – Roma

Alessandro Giudici

Cass Business School – Londra



INDICE

INTRODUZIONE.....	3
ORCHESTRARE L'INNOVAZIONE AD IMPATTO SOCIALE.....	6
Processi di orchestrazione dell'innovazione di tipo closed-system.....	6
Processi di orchestrazione dell'innovazione di tipo open-system.....	8
Meta-organizzazioni e processi di orchestrazione open-system.....	10
METODOLOGIA.....	12
IL PROGETTO COOPSTARTUP.....	15
I PROCESSI DI ORCHESTRAZIONE DELL'INNOVAZIONE DI COOPSTARTUP.....	21
Primo processo: Supporto alla condivisione di nuove risorse e relazioni.....	22
Secondo processo: Sviluppo della rete e mantenimento di una community collaborativa.....	23
Terzo processo: Protezione della condivisione del valore dell'innovazione.....	25
Quarto processo: Creazione di valore sociale tramite reti cooperative.....	26
LE FUNZIONI DI INTERMEDIAZIONE DELL'ORCHESTRATORE E LA CREAZIONE DI VALORE SOCIALE.....	30
ELEMENTI DI INNOVATIVITÀ DEL PROGETTO COOPSTARTUP.....	31
CARATTERISTICHE DEL MODELLO DI ORCHESTRAZIONE PER LA CREAZIONE DI VALORE SOCIALE: IL CONTRIBUTO TEORICO ALLA LETTERATURA.....	33
Caratteristiche dei modelli di orchestrazione chiusi ed aperti.....	33
Il modello di orchestrazione di Coopstartup.....	34
BIBLIOGRAFIA.....	38

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni, il tema dell'innovazione è progressivamente uscito dai “confini” tradizionali nella ricerca e sviluppo per assumere un ruolo centrale nel pensiero strategico di imprese e organizzazioni. Le sfide poste dall'evoluzione tecnologica, dall'interconnettività di mercati e processi di produzione, dalla demografia e dal cambiamento dei comportamenti di consumo – nonché dall'incertezza nelle istituzioni e delle emergenze ambientali – hanno accelerato l'obsolescenza di tanti modelli di business, mettendone a repentaglio la sostenibilità di medio e lungo periodo.

Il mondo della cooperazione non è rimasto immune a questi cambiamenti per certi versi epocali come rapidità e pervasività. Molte imprese cooperative si trovano oggi di fronte a scelte di cambiamento non più rimandabili, ma faticano ad approcciare l'innovazione in maniera sistematica a causa di risorse manageriali e dimensione organizzativa spesso troppo esigue per sostenere processi, prodotti e servizi innovativi con forte caratterizzazione locale che rende più difficile la scalabilità delle innovazioni generate (Morabito, 2013).

Per queste ragioni chi – come Legacoop – ha la responsabilità di coordinare l'impegno del mondo cooperativo sente in maniera acuta l'esigenza di perseguire proposte sistemiche per accompagnare processi di innovazione che possano rafforzare le cooperative esistenti e facilitare la nascita di nuove (Vanni, 2013). Queste proposte sistemiche sono importanti perché possono contribuire ad espandere il concetto di cooperazione a livello inter-organizzativo tramite collaborazioni esplicite a livello di rete tra le cooperative.

Questo report presenta i risultati preliminari di un esteso lavoro di ricerca che documenta lo sviluppo di Coopstartup, l'iniziativa di supporto alla creazione di nuove startup cooperative lanciata nel 2013 da Coopfond. Di particolare interesse ai fini scientifici è l'*imprinting*¹ esplicito di Coopstartup da parte di Coopfond come “*hub trasformativo*”, finalizzato cioè al raggiungimento di obiettivi eco-sistemiche di impatto sociale tramite l'aggregazione collaborativa di un'ampia pluralità di attori anche non necessariamente provenienti dalla cooperazione stessa (Maiolini, Giudici e Venturi, 2019).

In questo senso, la sperimentazione di Coopstartup è cresciuta negli anni caratterizzandosi come un *unicum* nel panorama delle iniziative di supporto all'innovazione grazie all'efficace coniugazione di una forte connotazione identitaria cooperativa con l'apertura a contributi e conoscenza di

¹ L'*imprinting* rappresenta due processi distinti: in primo luogo, il processo mediante il quale fattori tecnologici, economici, politici, sociali e culturali influenzano il contesto fondativo e le caratteristiche di una organizzazione; e in secondo luogo, il processo con cui queste caratteristiche influenzano l'evoluzione dell'organizzazione nelle diverse fasi del suo ciclo di vita (Johnson, 2007).

provenienza diversa, sia a livello nazionale che all'interno delle varie comunità locali in cui il progetto è stato realizzato. Rilevante è anche la creazione di tale iniziativa all'interno di una “meta-organizzazione”² (Berkowitz e Dumez 2016; Berkowitz e Bohr, 2018) come Legacoop tramite il soggetto intermedio interno Coopfond, in quanto in letteratura si è spesso data per assunta l'inerzia di questo tipo di organizzazioni verso i processi di cambiamento invece che studiarne il potenziale innovativo, sia al proprio interno che negli ecosistemi di riferimento.

La prospettiva teorica utilizzata pertiene alla cosiddetta “orchestrazione delle reti di innovazione” (Dhanaraj e Parkhe, 2006) e studia i processi dinamici di creazione e distribuzione del valore dell'innovazione tra i partecipanti ad una rete collaborativa, con particolare enfasi sul ruolo degli attori centrali. Nella formulazione originaria, questa prospettiva fa leva sul concetto ormai diffuso di *open innovation* (Chesbrough, 2003), relativo all'idea secondo la quale ambienti competitivi avanzati richiedono alle organizzazioni di aprirsi verso l'esterno per acquisire nuova conoscenza attraverso relazioni a livello di rete con i diversi stakeholder (fornitori, clienti, altre aziende, istituzioni, ecc.) che possono contribuire al processo innovativo. Questo è necessario in quanto le idee più valide richiedono, più che in passato, livelli di complessità gestibili solo tramite relazioni cooperative con il resto dell'ecosistema. Occorre poi sottolineare come il termine *open innovation* si riferisca non solo all'output – nuovi prodotti, servizi, tecnologie, ecc. – ma anche al processo innovativo – cioè le modalità tramite cui l'innovazione è prodotta collaborativamente e alle attività o risorse necessarie (Ahn et al. 2019).

Le dinamiche di innovazione in ecosistemi dove la creazione di impatto sociale è prioritaria – quali il mondo cooperativo – non sono però adeguatamente spiegate da questa idea di *open innovation* in quanto la sua efficacia è legata al fatto che, orchestrando la rete, l'attore centrale può appropriarsi di una parte maggiore di valore rispetto agli altri partecipanti. Sarebbe questo il caso, per esempio, di grandi aziende (imprese *hub*) al centro di reti ben definite (*closed-system*) di fornitori e partner tecnologici (Dhanaraj e Parkhe, 2006; Nambisan e Sawheny, 2011). Per questa ragione, studi più recenti hanno iniziato ad esplorare modelli di “orchestrazione *open-system*” (Dutt et al., 2016; Giudici, Reinmoeller, Ravasi, 2018) in cui gli attori centrali – quali, ad esempio, incubatori, acceleratori, associazioni di imprese, ecc. - creano e gestiscono processi di innovazione a beneficio dell'intero ecosistema, e in particolare degli stakeholder “periferici”, con lo scopo di diffondere valore economico e sociale tra tutti i partecipanti (Maiolini et al., 2019). Mentre nell'orchestrazione *closed-system* le imprese *hub* tendono a governare la rete in maniera verticale e gerarchica, nei

² Le meta-organizzazioni sono organizzazioni di rappresentanza i cui membri sono altre organizzazioni e non individui; Si tratta di organizzazioni nate per coordinare azioni collettive di attività economico-organizzativa di una pluralità di altre organizzazioni (Ahrne e Brunsson, 2008; Gulati et al., 2012).

modelli *open-system* chi orchestra assume un ruolo dedicato alla diffusione orizzontale della conoscenza, dentro forme di *governance* e meccanismi decisionali il più possibile condivisi tra tutti i partecipanti (Giudici, Combs, Cannatelli, e Smith, 2018).

Costruendo su queste premesse e su un'ampia revisione della letteratura, il caso Coopstartup viene descritto come esempio di iniziativa creata dall'orchestratore *open-system* Coopfond al fine di "densificare" l'ecosistema (Maiolini et al., 2013) dell'innovazione cooperativa e supportarne il rinnovamento in un'ottica di sviluppo sostenibile. Si delinea prima l'evoluzione dell'iniziativa e il ruolo di Coopfond; si identificano, poi, i processi di orchestrazione posti in essere per favorire l'innovazione aperta e la creazione di valore economico-sociale in tutto l'ecosistema imprenditoriale. In questa seconda parte, vengono anche esplorati il ruolo e le implicazioni per Legacoop con particolare riguardo all'introduzione di logiche, come quelle legate all'innovazione tecnologica o all'esplorazione di nuovi mercati. La ricerca è tuttora in corso con una raccolta dati in continua espansione. Dentro questo quadro, il desiderio degli autori è poter fornire alcuni elementi costruttivi a supporto della valutazione dell'iniziativa, tanto innovativa quanto ancora in fase di sviluppo, così da accompagnare la realizzazione piena del suo potenziale.

ORCHESTRARE L'INNOVAZIONE AD IMPATTO SOCIALE

L'*imprinting* di Coopstartup è volto al perseguimento di impatto sociale nell'ecosistema cooperativo tramite il supporto di nuovi modelli di business che possano armonizzare tale impatto con la sostenibilità economico-finanziaria di lungo periodo (Venturi e Puccio, 2018). Questa armonizzazione tra obiettivi tradizionalmente considerati in opposizione richiede un sostanziale ripensamento delle scelte strategiche (Santos, 2012) e un impegno serio alla diffusione dei benefici dei processi di innovazione fra tutti gli attori in ottica di valore condiviso (*shared value* in Porter e Kramer, 2011). Non sorprende, pertanto, che i promotori di iniziative a vocazione “ibrida” siano spesso generatori di innovazione a tutti i livelli – prodotti, processi e modelli di business (Giudici et al., 2018b; Wry e York, 2018). Le meta-organizzazioni, in questo senso, possono giocare un ruolo fondamentale nell'orchestrazione efficace ed equa del valore dell'innovazione in quanto tale orientamento “pro-sociale” (Giudici et al., 2018a) è parte integrante della loro missione organizzativa e di *governance*. Al fine di inquadrare adeguatamente il fenomeno, nelle prossime sezioni è utile presentare lo stato dell'arte sui processi di innovazione per l'impatto sociale e inquadrare brevemente il concetto di meta-organizzazione.

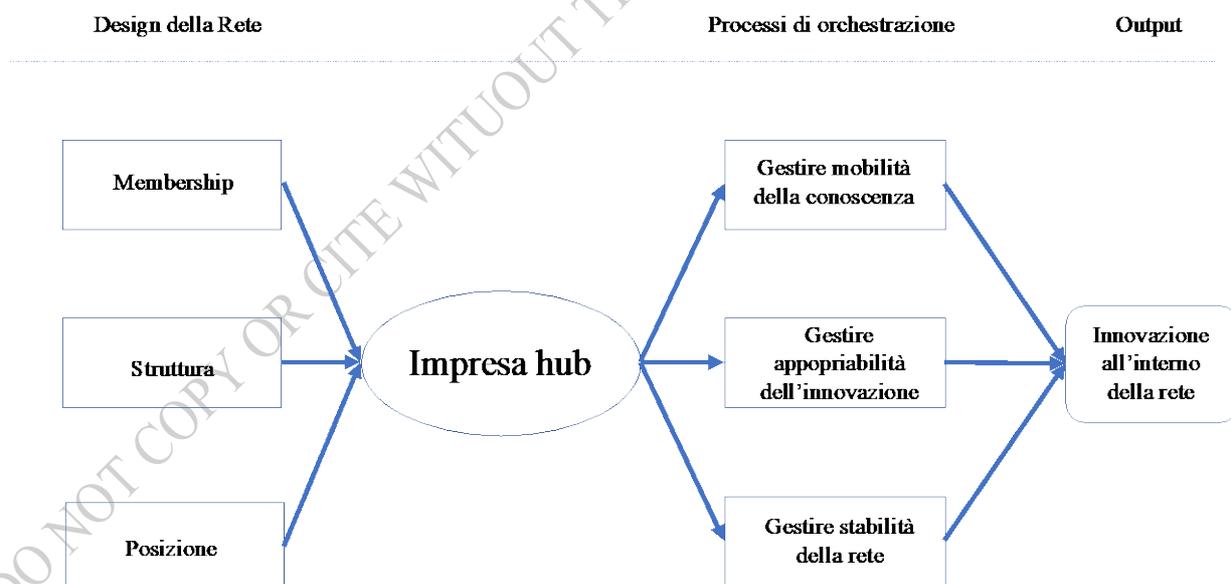
Processi di orchestrazione dell'innovazione di tipo closed-system

La ricerca ha tradizionalmente suggerito che, per essere efficaci, le reti di innovazione necessitano di un attore al centro della rete stessa capace di svolgere un ruolo di leadership pur senza avere potere gerarchico “formale” che faciliti la collaborazione tra tutti i partecipanti (Paquin e Howard-Grenville, 2013). I processi di orchestrazione della rete sono definiti, secondo questa prospettiva teorica, come quelle “azioni intenzionali svolte dall'attore centrale per creare valore... e per estrarne una parte più grande” rispetto a tutti gli altri partecipanti (Dhanaraj e Parkhe, 2006: 659). Questa definizione rende palese l'enfasi sull'estrazione di valore a favore dell'attore centrale spesso identificato come una “impresa hub,” cioè una organizzazione (spesso di grandi dimensioni) che organizza centralmente le risorse e capacità degli altri partecipanti alla rete (generalmente fornitori e partner più piccoli) per perseguire obiettivi di innovazione principalmente a proprio beneficio (Nambisan e Sawheny, 2011).

La presenza di un chiaro focus su obiettivi di innovazione “guidati” dall'attore centrale tende a far sì che queste reti di innovazione siano sistemi relativamente “chiusi”, cioè necessitino di una supervisione attiva da parte dell'impresa hub in fase di design della rete al fine di selezionare i vari partecipanti secondo il loro contributo effettivo nonché per definirne i ruoli e contrattualizzarne le responsabilità specifiche (Giudici et al., 2018a). Nella fase di design – si veda il modello proposto da Dhanaraj and Parkhe (2006) in Figura 1 – è compito dell'orchestratore occuparsi di a) gestione della

membership, ovvero dell'accesso in entrata o uscita dei vari partner, tenendo conto della loro diversità (grandezza, esperienza, ecc.); b) struttura della rete, ovvero densità desiderata dei partecipanti e tipologia di relazioni da porre in essere, incluso gli eventuali diversi gradi di autonomia; c) mantenimento di posizioni equilibrate tra i vari attori, tenendo conto del grado di centralità e dello status di ciascuno³. La fase di gestione della rete pertiene invece all'identificazione ed implementazione dei processi in grado di generare innovazione. In questo caso l'impresa *hub* deve prestare attenzione a: a) gestione dei flussi di conoscenza tra i diversi partecipanti per favorire gli scambi di conoscenza, incluse le *best practice*, e il supporto reciproco per affrontare le diverse sfide tecnologiche, di mercato, ed organizzative che possono via via presentarsi; b) favorire dei meccanismi di appropriabilità del valore dell'innovazione percepiti come equi da stakeholder sia interni che esterni, pur dentro il privilegiare i propri benefici; c) mantenere una certa stabilità della rete per evitare rotture o collassi che possano ridurre il potenziale beneficio della collaborazione o renderla disfunzionale.

Figura 1 Framework di orchestrazione closed-system dell'innovazione (adattato da Dhanaraj e Parkhe, 2006)



³ I concetti di centralità e status si riferiscono alla capacità di una organizzazione *hub* di controllare la sua posizione all'interno di una rete (Dhanaraj e Parkhe, 2006). Sebbene la centralità sia spesso associata al potere e all'influenza (Brass, 1984; Krackhardt, 1990; Wasserman e Faust, 1994) che una impresa può avere all'interno della rete, nel caso di processi di orchestrazione si fa riferimento alla posizione dell'orchestratore in relazione alla sua capacità di distribuire conoscenza tra i diversi attori.

A seconda del mix di scelte specifiche per disegnare e gestire la rete, si possono identificare due tipologie di impresa *hub*: “l’integratore” e il “leader di piattaforma” (Nambisan e Sawhney, 2011). Gli obiettivi dell’“integratore” sono volti al coordinamento e integrazione degli *asset* tecnologici e delle competenze dei vari partner per sviluppare nuovi prodotti o servizi. L’impresa *hub* in questo caso si focalizza sulla definizione dell’architettura necessaria al perseguimento dell’innovazione e fornisce l’infrastruttura in termini di processi e tecnologie abilitanti. Il “leader di piattaforma”, invece, ha il compito di creare la piattaforma stessa e di definirne i punti di accesso e i meccanismi contrattuali di monetizzazione. Offre, in aggiunta, la propria esperienza tecnologica per supportare i partner nello sviluppo di prodotti e servizi complementari alla piattaforma che ne possano rafforzare il raggio di azione e la penetrazione. Oltre a queste tipologie, infine, la letteratura ha identificato altri esempi di orchestratori *closed-system* che rispettano in maniera più o meno stretta le caratteristiche qui identificate quali le organizzazioni al centro di consorzi di ricerca e sviluppo (Sydow et al., 2012) o di programmi di sviluppo industriali ben definiti (ricerca spaziale, simbiosi industriale) sponsorizzati normalmente da agenzie governative (Levén et al., 2014; Paquin e Howard-Grenville, 2013).

Processi di orchestrazione dell’innovazione di tipo open-system

I processi di orchestrazione *closed-system* tendono a privilegiare l’idea che l’attore centrale voglia e possa appropriarsi della maggior parte del valore generato dall’innovazione. Questa idea non spiega adeguatamente, però, tutte le iniziative poste in essere da una pluralità di organizzazioni quali incubatori (Lumpkin et al., 2013; Dutt et al., 2016), acceleratori (Cohen et al., 2018), agenzie governative (McEvily e Zaheer, 1999), associazioni imprenditoriali (Arikan e Schilling, 201), ed altre che pure si posizionano al centro di reti di innovazione. Allo stesso modo, non è sufficiente ad analizzare l’orchestrazione dell’innovazione “sociale” che richiede una più ampia diffusione – e redistribuzione – del valore tra tutti i partecipanti nonché tra i beneficiari ultimi e le loro comunità di riferimento (Maiolini et al., 2019; Porter e Kramer, 2011).

In tutti questi casi, l’orientamento dell’orchestratore tende ad essere più “pro-sociale” che nel caso delle imprese *hub* e i processi di creazione e redistribuzione del valore dipendono dalla capacità dell’orchestratore stesso di moltiplicare le opportunità per tutti gli attori nella rete, dalla presenza di modelli di *governance* maggiormente decentralizzata, e da processi decisionali partecipativi (Giudici et al., 2018b).

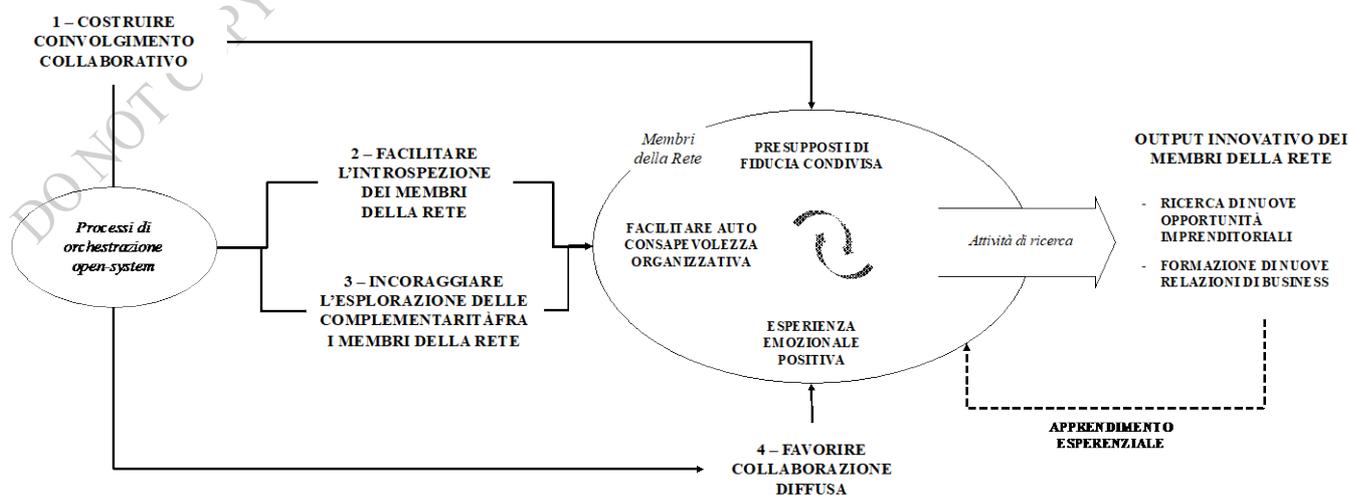
Un filone di ricerca più recente ha iniziato a studiare questo diverso tipo di orchestrazione *open-system* (Giudici et al., 2018a) dove cioè la responsabilità dell’attore centrale è la facilitazione degli sforzi innovativi “decentralizzati” dei partecipanti alla rete tramite la provvisione di risorse condivise e il rafforzamento delle loro competenze. Il design della rete *open-system* presenta alcune similarità

di fondo con quello *closed-system*, ma l'accesso alla rete è molto più fluido in quanto gli attori periferici, pur dovendo rispettare alcuni criteri generali – ad esempio, l'essere cooperative e doversi iscrivere a Legacoop nel caso di Coopstartup, – possono decidere di partecipare in maniera più o meno intensa, su base volontaria, alle iniziative della rete.

I processi di orchestrazione sono invece sostanzialmente diversi – si veda il modello proposto da Giudici et al. (2018a) in Figura 2. In primo luogo, il perseguimento di un efficace processo innovativo richiede all'orchestratore di prestare attenzione sostanziale alla generazione di presupposti di fiducia condivisa tra i partecipanti tramite attività volte ad innescare un impegno collaborativo “comune” – o di “comunità” in senso ampio (Caroli et al., 2018) – invece che “collettivo” come nel caso delle imprese *hub*. È poi necessario che l'orchestratore attivi proattivamente percorsi di “auto-coscienza organizzativa” come ad esempio iniziative di *coaching*, *training*, formazione strategico-organizzativa, e così via. Spesso, infatti, chi partecipa a questo tipo di reti sono aziende medio-piccole (o startup) con fondamenta manageriali meno preparate rispetto alle necessità dei processi di innovazione tecnologica o di mercato più avanzati. In aggiunta, è importante per l'orchestratore incoraggiare per quanto possibile la creazione di relazioni e sinergie complementari tra i vari partecipanti, sostenendo in questo modo la “densificazione” della rete e la sua efficacia (Maiolini et al., 2019).

Infine, chi orchestra la rete dovrebbe investire nel suo continuo mantenimento così che i partecipanti possano sperimentarne, anche emozionalmente, i benefici e continuare ad impegnarsi. Questo mantenimento può includere, per esempio, un certo grado di monitoraggio al fine di minimizzare i rischi di *free-riding* e interventi di “sprone” nel caso di attori non particolarmente portati al coinvolgimento con gli altri.

Figura 2 Framework di orchestrazione open-system dell'innovazione



Meta-organizzazioni e processi di orchestrazione open-system.

Uno degli aspetti più interessanti del caso Coopstartup è la sua creazione da parte di un orchestratore – Coopfond – “interno” ad una meta-organizzazione quale Legacoop, in quanto la letteratura ha finora considerato quasi esclusivamente orchestratori “indipendenti.” Il concetto di meta-organizzazione esprime il fenomeno di organizzazioni nate per coordinare azioni collettive da parte di altri attori, organizzativi o individuali (Ahrne e Brunsson, 2008; Gulati et al., 2012; Spillman, 2012).

In parte, quindi, il termine identifica organizzazioni rientranti in quello che Streeck e Schimttter (1985) già chiamavano “ordine corporativo-associativo” – ad esempio, i sindacati come organizzazione di rappresentanza di una categoria (March e Simon, 1958) – ed anche modelli di collaborazione inter-organizzativa come le alleanze industriali o i gruppi imprenditoriali (Bennett, 2000; Capaldo e Petruzzelli, 2014; Van Waarden, 1992). A differenza di queste manifestazioni empiriche, però, meta-organizzazione è anche un concetto teorico in piena regola (Berkowitz e Dumez, 2016) che esprime caratteristiche teoriche ben precise (Ahrne e Brunsson, 2008):

- 1) le meta-organizzazioni dipendono dai loro membri, ma il loro “potere” non è ad essi riducibile o quanto meno c’è una condivisione di potere con i membri in termini di accettazione o di regole comuni;
- 2) gli obiettivi e performance di una meta-organizzazione differiscono sostanzialmente da quelli dei membri, anche se possono esservi sovrapposizione minori e la capacità di sopravvivenza delle meta-organizzazioni dipende da quella dei suoi membri;
- 3) i membri di una meta-organizzazione possono, in certi casi, competere direttamente con la meta-organizzazione stessa;
- 4) le meta-organizzazioni possono produrre prodotti o servizi utili ai membri direttamente oppure attraverso altre forme di rete a cui non tutti i partecipanti fanno parte necessariamente.

Le caratteristiche elencate sono utili a comprendere l’importanza di studiare e cogliere i modelli tramite i quali le meta-organizzazioni possono supportare la creazione di valore all’interno, ed oltre, il perimetro di un particolare ecosistema economico-sociale (Dutt et al., 2016).

In questo senso, è utile distinguere i modelli di creazione di valore a seconda che essi siano principalmente orientati al raggiungimento di obiettivi o funzioni specifiche oppure all’allocazione dinamica (“orchestrazione”) delle risorse all’interno dell’ecosistema stesso (Kroeger e Weber, 2014).

In modelli orientati agli obiettivi, la creazione di valore viene perseguita tramite la massimizzazione del soddisfacimento di bisogni rilevanti e socialmente diffusi all’interno

dell'ecosistema. In questo modello, i vari attori co-partecipano alla creazione del valore complessivo, in maniera del tutto eterogenea.

Nei modelli cosiddetti “funzionali,” la creazione di valore è espressa in termini di quanto i vari attori nell'ecosistema riescono individualmente a raggiungere i propri obiettivi. In questo modello, quindi, i singoli attori sono parte di un sistema sovra-ordinato – parzialmente coordinato, ma non centralizzato – in cui soddisfano uno o più bisogni dell'ecosistema in maniera quasi del tutto indipendente.

Il terzo modello, infine – detto del “sistema-risorse,” – enfatizza come la creazione di valore dipenda da quanto un'organizzazione centrale riesca a creare posizioni vantaggiose di acquisizione e utilizzo di risorse (per lo più scarse) a favore dell'intero ecosistema, inclusi quindi tutti gli attori membri. In questo caso, l'organizzazione centrale gestisce un sistema sovraordinato in cui i sottosistemi – cioè gli altri membri – riescono a soddisfare i bisogni dell'ecosistema grazie alla loro capacità di allocare le risorse ottenute.

L'orchestrazione *open-system* dà la possibilità alle meta-organizzazioni di perseguire uno o più di questi modelli in quanto l'obiettivo generale di creazione di valore economico-sociale per tutto l'ecosistema (primo modello) – spesso tradotto in un'esplicita missione sociale (Giudici et al., 2018b) – governa le relazioni verticali tra centro e periferia e quelle orizzontali tra i vari membri senza potere gerarchico (Provan, 1983) (secondo modello) e guida l'allocazione dinamica delle risorse “comuni” (economiche, tangibili e intangibili) rielaborandole rispetto ai diversi sottosistemi (terzo modello).

In questo senso, l'orchestrazione *open-system* offre alle meta-organizzazioni un approccio sistematico (e multilivello) per coordinare le esigenze condivise grazie alla propria conoscenza dei membri a livello sistemico nonché per adattare l'allocazione delle risorse nei vari sottosistemi a necessità specifiche che sono normalmente relazionali, cioè intrinseche ad aspetti comunitari (sociali o territoriali, ad esempio).

Al contempo, questo approccio all'innovazione fornisce la possibilità agli attori periferici di migliorarsi e rispondere in maniera più soddisfacente ai bisogni delle comunità in cui operano. Quanto maggiore è, quindi, la capacità dell'orchestratore di coordinare e potenziare le attività dei membri, tanto migliore sarà il contributo complessivo al raggiungimento degli obiettivi ecosistemici (Dutt et al., 2016; Giudici et al., 2018ab).

METODOLOGIA

Questo studio si focalizza sui processi di orchestrazione *open-system* sviluppati ed implementati da Coopfond tramite l'iniziativa Coopstartup, come orchestratore "interno" alla meta-organizzazione Legacoop. Ricerche recenti (si veda, Nambisan e Baron, 2013) sottolineano l'importanza di studiare gli ecosistemi imprenditoriali per comprendere meglio le dinamiche di creazione e diffusione dell'innovazione. In questo ambito, il ruolo dell'orchestratore è stato finora non adeguatamente esplorato ed, inoltre, il tema stesso rappresenta una novità per quanto riguarda il mondo dell'imprenditorialità cooperativa. Di particolare interesse è analizzare l'evoluzione dell'ecosistema rispetto alle sfide ed opportunità che l'ingresso di nuova conoscenza e attori "esterni" genera in rapporto con gli stakeholder presenti (Zimmerman, 2006).

La motivazione della ricerca è nata da conversazioni preliminari con la leadership di Legacoop e Coopfond nelle quali è stato evidenziato come sia la Legacoop che i suoi membri fossero sottoposti da tempo a pressioni ambientali quali minore attrattività dei valori cooperativi "storici" tra le giovani generazioni e gli effetti dei cambiamenti tecnologici, a partire dal digitale. In questo quadro, Coopfond ha deciso di avviare Coopstartup per promuovere l'esplorazione di nuovi modelli cooperativi tra i giovani in settori innovativi quali la digitalizzazione del patrimonio culturale, *Internet of Thing*, assistenza sanitaria intelligente ed altri. Vista l'ispirazione esplicita alle esperienze, al linguaggio, e agli approcci tipici dell'ecosistema imprenditoriale della *Silicon Valley*, l'iniziativa Coopstartup ha sin da subito iniziato ad introdurre nell'ecosistema cooperativo facente capo a Legacoop una logica istituzionale (Greenwood e Suddaby, 2006). piuttosto diversa da quella tradizionale, generando quindi delle sfide di natura identitaria ed organizzativa.

La raccolta dati è iniziata a giugno 2017, con orizzonte pluriennale, ed è tuttora in corso. Sono stati coinvolti, a più riprese, sia la struttura organizzativa di Coopstartup (interna a Coopfond) che alcune sedi territoriali di Legacoop protagoniste di una o più sperimentazioni nel periodo sotto osservazione. In Tabella 1 vengono sintetizzati le fonti e tipologie dei dati raccolti alla data di chiusura di questo documento.

L'utilizzo di fonti diverse – quali interviste, osservazione e partecipazione, e archivi – ha permesso una migliore triangolazione delle informazioni per minimizzare le limitazioni tipiche degli studi di questo genere (si veda, ad esempio, Jick, 1979). Precedenti presentazioni preliminari sono state discusse durante il meeting annuale di Coopstartup nel 2017 e nel 2018. A partire dal 2015 uno degli autori ha anche contribuito attivamente all'iniziativa come istruttore per le startup partecipanti, senza però essere coinvolto direttamente nell'organizzazione.

Il processo di raccolta dati ha seguito una logica di tipo iterativo, con cicli ripetuti di analisi e modellizzazione teorica, tendendo alla saturazione teorica (Bowen, 2008), pur ancora in corso, e

prestando attenzione alla costruzione di un database che documentasse in maniera sistematica gli attori e i cambiamenti delle attività componenti l'iniziativa Coopstartup.

Il campionamento è stato fatto primariamente tramite il c.d. approccio "a palla di neve" (Noy, 2008), cioè tramite suggerimenti ed introduzioni progressive da parte degli intervistati. La durata delle interviste è stata in media di 60 minuti, con una struttura aperta e secondo un protocollo che è stato raffinato progressivamente con l'avanzamento del progetto di ricerca (Strauss e Corbin, 1998)⁴, con domande sempre più precise e meglio inquadrare teoricamente. Successivamente, gli autori hanno contattato autonomamente alcuni intervistati, per minimizzare i rischi di *selection bias* (Colier, 1995; Robinson, 2014).

I soggetti intervistati sono stati tutti coinvolti direttamente nell'iniziativa, a partire dal management di Coopfond e di Legacoop, ai referenti di alcune strutture territoriali, e ai soci di alcune cooperative partecipanti, nate dalle sperimentazioni.

Queste interviste sono poi state integrate con ulteriori conversazioni con attori provenienti dal settore non profit o partecipanti come partner all'iniziativa, come ad esempio incubatori privati, fondi di investimento per *startup*, reti di *business angel* locali, acceleratori o incubatori universitari.

⁴ Esempi di domande generali sono state: "Qual è la storia dell'organizzazione?"; "Come e quando vi siete coinvolti personalmente?"; "Come / quando / perché questo è stato fatto?"; "In che modo le persone vengono coinvolte?" Sono state, inoltre, incluse domande specifiche adattate al background ed ai ruoli ricoperti dagli intervistati.

Tabella 1 Sintesi della raccolta dati

Fonte dei dati	Tipologia di dati
Interviste semi-strutturate	<p>Primo round (Giugno 2017 – Gennaio 2018)</p> <p>6 interviste con i principali attori di Coopstartup (Direttore Generale, Dirigente, Project Manager)</p> <p>3 interviste con presidenti/dirigenti delle leghe territoriali che hanno organizzato una sperimentazione</p> <p>2 interviste con presidente e dirigente di grande cooperativa organizzatrice di una sperimentazione</p> <p>2 interviste con co-fondatore di startup cooperative</p> <p>Secondo round (Febbraio 2018 - Luglio 2018)</p> <p>3 interviste con i principali attori di Coopstartup (Direttore Generale, Dirigente, Project Manager)</p> <p>5 interviste con presidenti/dirigenti delle leghe territoriali che hanno organizzato una sperimentazione</p> <p>1 intervista con presidente e dirigente di grande cooperativa organizzatrice di una sperimentazione</p> <p>1 intervista con co-fondatori di startup cooperative</p> <p>2 interviste con esperti del settore cooperativo</p> <p>Terzo round (Agosto 2018 - Dicembre 2018)</p> <p>7 interviste con i principali attori di Coopstartup (Direttore Generale, Dirigente, Project Manager)</p> <p>4 interviste con presidenti/dirigenti delle leghe territoriali che hanno organizzato una sperimentazione</p> <p>3 interviste con esperti del settore cooperativo</p>
Osservazione e partecipazione	<p>Partecipazione diretta degli autori al professional speedup meeting con startup cooperative ed esperti (Meeting Coopstartup: Bologna 2017 – Reggio Emilia 2018).</p> <p>Partecipazione di uno degli autori ad attività di formazione e di consulenza (parte del programma di incubazione e di accelerazione nelle edizioni del 2016-2017-2018)</p>
Dati di archivio	<p>Documentazione interna</p> <p>Report delle assemblee nazionali di Coopstartup (quattro edizioni)</p> <p>Documentazione pubblica</p> <p>Guida alla startup cooperativa (edita da Coopstartup)</p> <p>Libro “Abbracciare il nuovo mondo: le startup cooperative” (Vicini, 2017 – e-book)</p> <p>Carta di identità di Coopstartup (Documento divulgativo del progetto disponibile on line sul sito di Coopstartup)</p> <p>Registrazione audio di 2 tavole rotonde tra startup cooperative (Assemblee Nazionali Coopstartup: Bologna 2017; Reggio Emilia 2018).</p> <p>Materiale stampa e media</p> <p>8 newsletter Coopfond - Legacoop</p> <p>6 articoli da rivista di settore (Vita)</p> <p>News da Sito Coopstartup (147 pagine)</p>

IL PROGETTO COOPSTARTUP

La missione dichiarata di Coopstartup è tentare “di promuovere politiche di auto imprenditorialità capaci di favorire l’occupazione giovanile, di incentivare l’adozione della forma cooperativa tra le imprese di nuova costituzione, di affermare la presenza della cooperazione in nuovi mercati e nel campo dell’innovazione, tecnologica e sociale” (Guida alla formazione di startup cooperative⁵).

Tramite questo impegno, Coopfond intende incoraggiare la creazione e diffusione di pratiche innovative - in una logica di costruzione “dal basso” con la partecipazione di tutta la rete territoriale – che possano contribuire al “ringiovanimento istituzionale” (Covin e Miles, 1999) interno a tutta la Legacoop tramite l’innesto di conoscenza “esterna,” in maniera coerente con le logiche fondanti il movimento cooperativo (Micelotta et al., 2017), senza snaturarne l’identità associativa.

Le motivazioni fondano, come già brevemente osservato, sulla constatazione delle sfide ambientali – sociali, economiche, e tecnologiche – a cui la meta-organizzazione Legacoop e i suoi membri sono sottoposti.

“[Il progetto Coopstartup] nasce da alcune constatazioni: la prima constatazione è che la cooperazione tra i giovani sembrava non essere più particolarmente attrattiva come fattore di qualità, ma poteva essere vista –come l’ultima scelta possibile: quando non sai più che fare, fai cooperazione. [...] L’altra constatazione è come la cooperazione non fosse considerata come uno strumento utile nel caso di trasferimento dei risultati della ricerca e dell’innovazione tecnologica [o] in caso di spin-off aziendali. Perché, essendo la logica quella che chiamiamo noi della *Silicon Valley*, cioè dell’azienda che sviluppa il prodotto, lo fa crescere rapidamente, lo quota, lo vende, lo cede, ed è legata sostanzialmente a chi ha finanziato – che poi potrà essere quello che ne gestirà i frutti o meno – la cooperazione, ovviamente, non era idonea [a quella logica].” (intervista, dirigente Coopfond)

Il progetto Coopstartup si pone quindi come una piattaforma di contaminazione di esperienze, know-how, tecnologie, linguaggio ed idee provenienti da fonti da “fuori” al quale si cerca di dare concretezza valoriale secondo i principi cooperativi mentre si sviluppano nuovi prodotti, servizi e mercati.

“Ad un certo punto, a noi ha dato fastidio che si parlasse di startup solo pensando all’impresa [tradizionalmente non cooperativa], magari con il modello *Silicon Valley*, ed abbiamo detto: “Introduciamo anche il concetto di startup cooperativa!”. L’abbiamo fatto permeando fortemente di valori cooperativi questo [concetto]: 1) si tratta di un’impresa che nasce per durare e non per una speranza di arricchimento rapido; 2) è un’impresa che nasce mettendo insieme più persone che condividono la stessa iniziativa, dove non c’è l’azionista di maggioranza, ma dove vi è un “fare insieme” in cooperativa. Quindi sia nelle finalità che nel modo di fare è chiaro che i valori cooperativi sono stati alla base di questa iniziativa.” (intervista, dirigente Coopfond)

⁵ https://www.coopstartup.it/wp-content/uploads/2014/10/GUIDA_SC.pdf

Dal lancio dell'iniziativa ad oggi, sono state avviate 15 sperimentazioni (Tabella 2) che vedono coinvolte, a livello territoriale, diverse strutture del sistema Legacoop (Legacoop territoriali o cooperative che operano in un determinato territorio) che si fanno promotrici dell'iniziativa supportate dal coordinamento centrale del management di Coopstartup che orchestra relazioni e l'intera agenda di iniziative.

Ogni sperimentazione ha l'obiettivo di creare "un gruppo di lavoro eterogeneo, aperto e in espansione che raccoglie professionalità e competenze, attraverso processi di confronto e condivisione di esperienze interne ed esterne al sistema Legacoop" (sito web Coopstartup).

Questo avviene tramite la progressiva generazione di reti locali e interregionali di collaborazione con il mondo imprenditoriale, dell'università e ricerca, e tramite confronto continuo con altri intermediari "aperti" promotori di luoghi e spazi di supporto all'innovazione e all'agglomerazione di giovani (*fablab*, incubatori, ecc.).

Tabella 2 Sintesi sperimentazioni

Sperimentazioni	Anno	Tipologia di sperimentazione	Iniziative presentate	Partecipanti	Persone iscritte	Progetti ammissibili	BP selezionati	Progetti vincitori	Startup costituite	Startup in costituzione
CoopMeUp Lazio	2014	Pilota (progetto regionale)	2	20	60	18	17	3	3	0
CoopMeUp Ferrara	2014	Pilota (progetto provinciale)	2	30	25	5	5	5	2	0
Coopstartup Puglia	2014	Regionale	20	400	453	85	12	4	3	0
Coopstartup FarmAbility	2015	Interregionale	9	243	120	7	7	3	0	0
Coopstartup Marche	2015	Regionale	10	630	80	23	23	7	2	0
CoopLiguria Startup	2015	Regionale	11	250	350	77	25	10	8	0
Coopstartup UnicoopTirreno	2015	Interregionale	30	1.050	703	138	26	8	7	0
Coopstartup Calabria	2016	Regionale	13	763	406	86	16	7	7	0
Coopstartup Romagna	2017	Interprovinciale	7	118	168	30	10	4	1	3
Coopstartup Emilia Ovest	2017	Interprovinciale	11	110	154	34	7	3	0	3
Coopstartup Friuli-Venezia Giulia	2017	Regionale	11	335	231	55	9	3	1	2
Coopstartup Bologna	2018	Provinciale	10	1.000	128	33	7	3	-	-
Coopstartup Romagna 2	2019	Interprovinciale	0	-	70	19	9	6	in corso	-
Coopstartup Toscana	2019	Regionale	12	500	95	27	in corso	in corso	in corso	-
Coopstartup Rigeneriamo comunità	2019	Nazionale	in corso							
TOTALE			148	5.449	3.043	637	173	66	34	8

L'attivazione della sperimentazione avviene a seguito dell'attività regolare di promozione del progetto Coopstartup a livello nazionale da parte di Coopfond. Ogni qualvolta un attore del sistema Legacoop – una delle leghe territoriali (regionali o provinciali) o una cooperativa – intercetta un proprio interesse verso il progetto, si avvia un processo di valutazione e costruzione del bando.

Nella prima fase, la collaborazione tra Coopstartup e il soggetto locale si manifesta principalmente nella scelta di quali criteri utilizzare per selezionare il *dealflow*⁶ dei partecipanti, con particolare attenzione al *target* da coinvolgere (diverse categorie di giovani) e ai settori dove vi è interesse condiviso nel generare prodotti, servizi o soluzioni innovative. L'approccio, a seconda della sperimentazione, può essere generalista o con focus su una o più filiere.

Nella fase successiva, il soggetto territoriale assume la responsabilità di avviare l'iniziativa tramite relazioni con partner locali che possano apportare *know-how* e rapporti utili ad attrarre i partecipanti al bando. Normalmente, questi partner sono già promotori di attività che coinvolgono studenti universitari e, più in generale, under-35. Sono anche per lo più portatori di competenze tecniche e professionali diverse da quelle già presenti all'interno del mondo cooperativo per garantire uno scambio "orizzontale" di esperienze diverse.

In parallelo, di concerto con la Legacoop territoriale promotrice, il management di Coopstartup coordina la selezione dei membri del comitato (di cui devono far parte professionalità sia imprenditoriali che accademiche) che dovrà poi valutare i progetti tra i quali dichiarare, alla fine del percorso di formazione e stesura del *business plan*, i vincitori meritevoli di ulteriore supporto organizzativo e finanziario da parte di Coopfond. Coopstartup, inoltre, organizza centralmente tutta la comunicazione istituzionale e fornisce alla Legacoop territoriale gli strumenti necessari, incluso il portale informatico tramite il quale vengono gestite le proposte di progetto e la promozione dell'iniziativa in collaborazione con i diversi partner locali. Il portale permette anche ai partecipanti selezionati di usufruire di un percorso preliminare di formazione *online* che include lezioni introduttive all'analisi di mercato, *business modeling* e *business planning*, nonché ampio materiale di spiegazione delle peculiarità ed aspettative dell'impresa cooperativa quali, ad esempio, significato, principi e valori, regole statutarie e di *governance*.

L'ultima fase, temporalmente più estesa (si veda Figura 3 per la linea temporale dell'iniziativa), rappresenta il cuore di Coopstartup, con il completamento dei meccanismi di selezione progressivi, e per quanto possibile "inclusivi", sviluppati nelle fasi precedenti. Una volta selezionati, viene richiesto a tutti i team di seguire un corso di formazione residenziale con docenti e formatori coinvolti tramite

⁶ Con il termine *dealflow* si intende il flusso di progetti per nuove startup cooperative presentati ogni anno e in ogni sperimentazione. È un termine tipicamente utilizzato nel campo della finanza per investimenti e da intermediari quali, ad esempio, acceleratori e incubatori.

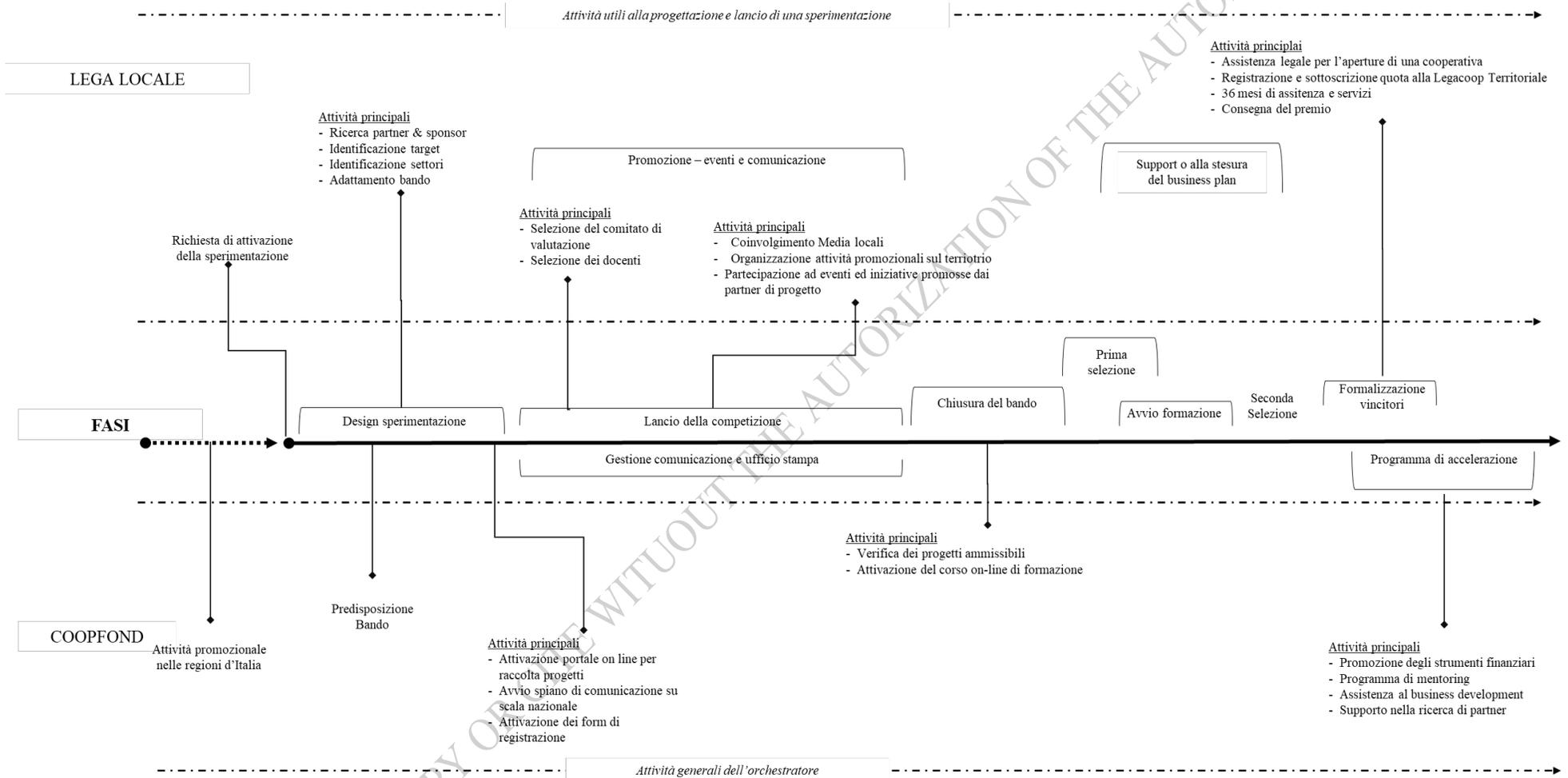
i partner locali (tipicamente, professori universitari, manager di incubatori e acceleratori, e dirigenti o soci di cooperative consolidate e con maggiore esperienza).

Il percorso in aula è concepito ed organizzato come un vero e proprio accompagnamento arricchito da regolari percorsi di riflessione e *coaching* dedicati ai singoli progetti e completato da attività di preparazione e presentazione del *business plan* in un secondo momento di valutazione tramite il quale vengono assegnati i premi, che variano a seconda dello specifico bando locale.

È importante qui sottolineare come tutti i progetti selezionati nella prima fase possono comunque richiedere, anche se non “vincenti”, il supporto della Legacoop territoriale per concretizzare la propria idea oltre il perimetro dell’iniziativa Coopstartup. La *conditio sine qua non* per accedere ai premi messi in palio in ogni sperimentazione Coopstartup è, però, la costituzione dell’impresa cooperativa con l’iscrizione alla Legacoop territoriale. Tale condizione è anche imposta dalla legge affinché Coopfond possa erogare il premio⁷.

⁷ Come Fondo mutualistico di Legacoop, Coopfond può sostenere solo cooperative aderenti a Legacoop stessa.

Figura 3 Linea Temporale del progetto



I PROCESSI DI ORCHESTRAZIONE DELL'INNOVAZIONE DI COOPSTARTUP

Coopstartup è un progetto sperimentale il cui scopo è indagare nuovi processi di promozione cooperativa con attenzione ai giovani, all'esplorazione di nuovi mercati e all'applicazione di tecnologie innovative in contesti tradizionali. Tramite l'iniziativa, si è inteso avviare un processo di "ringiovanimento istituzionale" (Covin e Miles, 1999) fondato su elementi di innovazione che potessero coinvolgere nuove generazioni di operatori così da fare evolvere e adattare forme e modelli classici del mondo cooperativo di fronte ad innumerevoli sfide ambientali (sociali, di mercato, tecnologiche, ed istituzionali), proteggendo allo stesso tempo principi e valori cooperativi.

La capacità di innovazione del progetto dipende dalla costruzione dal basso degli esperimenti, con coinvolgimento della grande rete di membri di Legacoop su tutto il territorio italiano, e dall'orchestrazione sistematica di Coopfond tramite il management di Coopstartup stessa.

Il modello Coopstartup si differenzia dai modelli di orchestrazione studiati in letterature per due principali motivi. In primo luogo, è caratterizzato da elementi di "**guida dell'innovazione**" (in termini di obiettivi perseguiti) definiti da Coopfond come nei modelli di orchestrazione *closed-system*. In questo senso, si rileva un ruolo simile a quello di impresa *hub* svolto da Coopfond nella gestione dei processi di innovazione, pur non essendo presente l'orientamento ad appropriarsi dei benefici dell'innovazione. Allo stesso tempo, però, Coopfond lavora intenzionalmente per trovare meccanismi che possano **favorire l'emersione e l'adozione di innovazioni diffuse nella periferia** (cioè tra le startup e nei territori locali), con un chiaro orientamento pro-sociale tipico dei processi di orchestrazione *open-system*. È quindi un esempio rilevante di come questi due modelli, "polarizzati" a livello teorico, possano poi nella pratica convergere sotto alcune condizioni – ad esempio, la presenza di una chiara missione sociale da parte della meta-organizzazione – con *trade-off* limitati come suggerito da Giudici e al. (2018b).

In secondo luogo, Coopstartup è particolarmente interessante per la **sovrapposizione di diversi livelli di analisi all'interno della rete di innovazione**. Alla classica dicotomia tra orchestratore e attori periferici (le startup, in questo caso), si aggiunge un livello di complessità dato dal fatto che l'orchestratore Coopfond è parte di una meta-organizzazione e deve quindi tenere conto dell'equilibrio – strategico-organizzativo, ma anche valoriale – tra gli obiettivi della meta-organizzazione stessa, quelli dei suoi membri di lungo corso, e la necessità di supportare l'ingresso o la creazione di nuovi membri con approcci almeno in parte diversi.

L'analisi dei processi di orchestrazione posti in essere da Coopstartup va quindi letta secondo una doppia logica gestionale: da un lato far sì che elementi propri dei modelli di orchestrazione *open-system* e *closed-system* possano essere combinati in maniera efficace per il supporto agli attori

periferici partecipanti alle sperimentazioni e ai vari ecosistemi locali; dall'altro, il cercare di integrare questi processi con le necessità di generare complementarità tra i diversi livelli di influenza dell'iniziativa ovvero le nuove startup, i promotori territoriali di Legacoop, l'orchestratore Coopfond, ma anche l'intera meta-organizzazione.

Al riguardo, questo studio esplorativo si è concentrato in questa sua prima fase sulla mappatura di quattro "macro" processi di orchestrazione in grado di sostenere positivamente le sfide peculiari di Coopstartup, processi che integrano sia aspetti aperti che chiusi. In questo modo si è voluto porre le basi per lo sviluppo teorico di modelli più avanzati di orchestrazione nelle prossime fasi della ricerca.

Primo processo: Supporto alla condivisione di nuove risorse e relazioni

Il primo processo identificato esemplifica l'attento lavoro condotto dal management di Coopstartup per la aggregazione di risorse e la creazione di relazioni al fine di supportare la collaborazione tra i diversi *stakeholder*. Questo processo richiede diverse attività a partire da una ricerca attenta nei territori in cui vengono attivate le sperimentazioni, così da ampliare la base di rapporti potenziali tramite i quali convogliare know-how, competenze, ed esperienze diverse.

“Fin da subito sono rientrata nel progetto proprio perché (sul nostro territorio) avevamo questa spinta di rinnovamento e [cercavamo] di portare all'interno persone nuove, giovani e così via.” (intervista, dirigente Legacoop territoriale)

“Per noi i territori erano i terminali attraverso i quali poi raggiungere tutti i soggetti dei vari ecosistemi per l'innovazione. Quindi ciascun territorio è fatto a modo diverso, ha relazioni diverse con il proprio sistema.” (intervista, dirigente Legacoop territoriale)

Questa ricerca di nuove relazioni è anche sorgente di nuove opportunità di collaborazione all'interno di Legacoop stessa che possono superare barriere e approcci esistenti.

“[Coopstartup] ha ingenerato anche un rapporto diverso con il fondo mutualistico. Prima il fondo non sempre interagiva con le strutture territoriali per rapportarsi alle cooperative (ogni cooperativa si rapportava direttamente con il fondo quando serviva). Rendersi soggetto attivo di promozione in questa misura, è stato il modo nuovo di costruire relazioni tra i territori e Coopfond.” (intervista, dirigente Legacoop territoriale)

“per cui sono rientrata, fin da subito, nel progetto proprio perché avevamo questa spinta di rinnovamento. Si cerca di portare all'intero persone nuove, giovani etc. Quando è iniziata la sperimentazione, uno dei primi compiti che Coopfond ci ha dato è stato quello di provare ad immaginare delle sperimentazioni sui territori che però non fossero racchiuse all'interno di sperimentazioni territoriali, ma che potessero beneficiare dei vari contributi che c'erano a quel tavolo. Per cui ci siamo riconosciuti come simili e allo stesso tempo abbastanza eterogenei con altri due gruppi, anzi tre.” (intervista, dirigente Legacoop territoriale)

Un ulteriore elemento fondante della capacità di supportare l'ecosistema è la complessa attività di istituzionalizzazione per integrare l'iniziativa all'interno di dinamiche e caratteristiche radicate, figlie di una tradizione cooperativa storicamente solida.

Coopstartup persegue questa istituzionalizzazione tramite l'impegno costante alla gestione dei rapporti con le Legacoop territoriali, che fungono da *hub* relazionali fondamentali per il coinvolgimento di tutti gli altri attori non cooperativi, e tramite la fornitura di supporto tecnico e l'organizzazione operativa. Questo impegno dell'orchestratore è propedeutico sia all'identificazione di regole e criteri per il bando locale, sia al progressivo affinamento dell'iniziativa generale tramite una costante validazione e riadattamento delle assunzioni organizzative e di processo sulla base dell'apprendimento proveniente dal lavoro sui singoli territori.

“Il progetto Coopstartup è e rimane un progetto sperimentale... quindi, finché ci sarà da sperimentare va avanti ma, nel momento in cui la sperimentazione non avrà altre cose da sperimentare e, ci auguriamo, verrà affermato anche un nuovo modo di fare promozione cooperativa nell'organizzazione, che è un'esternalità del progetto... a quel punto vi sarà un [nuovo] standard [in Legacoop] che non avrà più bisogno della sperimentazione.” (intervista, dirigente Coopfond)

“Fin dall'inizio abbiamo sempre sottolineato, concettualmente e anche terminologicamente, il fatto che si trattava di un progetto sperimentale. Questa sperimentazione l'abbiamo fatta per davvero e l'abbiamo tenuta presente anche nella cosa che ci è più caratteristica, l'attività finanziaria. Abbiamo detto, cioè: l'attività finanziaria deve risentire della sperimentazione (...) si deve mettere nelle condizioni di dare risposte ai risultati della sperimentazione, non di proporre modelli già preesistenti ad essa. Altrimenti si mortificherebbe quel concetto che sin dall'inizio ci ha animato... cioè l'ascolto e l'adeguarsi alle esigenze che sin dall'inizio venivano nascendo proprio nel mentre che [il progetto] andava avanti.” (intervista, dirigente Coopfond)

Secondo processo: Sviluppo della rete e mantenimento di una community collaborativa

A differenza del primo processo, che pertiene alla creazione di fondamenta comuni, il secondo processo serve a tenere conto del fatto che l'inserimento di nuove competenze deve essere necessariamente graduale e dipende anche dalla capacità stessa della rete di crescere nonché dalla volontà dei vari attori di “aprirsi.” Il fatto stesso che Coopstartup porti all'interno della rete di Legacoop soggetti nuovi, e spesso molto diversi tra loro, può rischiare infatti di creare problemi di disallineamento di interessi.

Questo rischio è anche amplificato dal fatto che l'orchestratore stesso può non essere sempre e necessariamente in grado di comprendere ed anticipare i bisogni di innovazione all'interno della rete. Allo stesso tempo, però, alcuni cambiamenti sostanziali possono solo avvenire quando si crea una massa critica di attori che condividono e spingono elementi comuni di innovazione. Diviene pertanto

importante per l'orchestratore graduare l'inserimento di input nuovi in base alle prospettive di espansione bilanciata della rete e al numero crescente di attori che ne fanno parte.

“I meeting annuali sono dei momenti molto importanti per noi perché abbiamo modo di far confrontare tutte le startup tra di loro, tutte insieme e possiamo mettere a confronto le diverse esigenze. Noi interagiamo quotidianamente con le startup, ma poi dobbiamo trovare un modo di mettere a sistema le loro esigenze che spesso possono anche sembrare molto diverse tra di loro. Inoltre, aumentando i numeri, diventa sempre più importante saper gestire le esigenze in maniera, come dire, standardizzata.” (intervista, dirigente Coopfond)

“Qui si tratta di aprire la porta, mettiamola così, a soggetti che magari funzionano, e tu sai che funzionano con logiche che sono logiche in parte diverse dalle tue, sostanzialmente.” (intervista, esperto cooperative)

“La questione che spinge ad aprirsi e ricombinare alcune cose sta nel fatto che questa dimensione di innovazione si costruisce sempre più fuori dall'impresa e non più dentro, e di fatto costringe l'impresa cooperativa ad includere elementi di diversità.” (intervista, esperto cooperative)

Lo sviluppo della rete di innovazione Coopstartup si sviluppa secondo tre linee direttrici: a) espansione, b) struttura, c) posizione.

L'espansione della rete è specificata dalla sua dimensione (incremento progressivo del numero di attori coinvolti) e dalla diversità dei partecipanti (che possono essere più o meno omogenei od eterogenei).

“[Le persone hanno creato] tantissime relazioni che hanno poi utilizzato per la crescita, per il confronto, per lo scambio, anche a volte su temi, su argomenti che non erano strettamente legate al progetto Coopstartup.” (intervista, dirigente Legacoop territoriale)

“Voglio dire... devi beccare l'ingegnere ambientale, che la cooperazione non sa neanche che cos'è, ma ha una bella idea imprenditoriale...e poi contemporaneamente lavorare sul ragazzo che ha motivazioni pro-sociali, è già *skillato* (...) ma in realtà ha solo una mezza idea di impresa, rispetto alla quale bisogna accompagnarlo in una fase embrionale.” (intervista, esperto cooperative)

La struttura della rete è invece caratterizzata dalla autonomia decisionale dei partecipanti e dalla loro proattività nell'implementazione dell'iniziativa.

“Quindi c'è stato un percorso interno associativo di valorizzazione di questo progetto che ha trovato una generale condivisione [da parte della dirigenza locale] che si è tramutata poi in iniziative [autonome] nelle diverse provincie.” (intervista dirigente Legacoop territoriale).

La posizione, infine, si riferisce alla centralità dell'orchestratore all'interno della rete stessa e alla sua capacità di mantenere salda la leadership, concentrandosi sul supporto alle attività innovative condotte dagli altri partecipanti.

“Coopstartup arriva dall'alto, un po' come la Morte Nera di Star Wars e gestisce il territorio dall'alto. Il modello funziona perché sulla terra poi ci sono i veri fermenti. In altre parole, la cosa funziona bene sia perché è fortemente verticale, sia perché crea rumore sul territorio. La verticalità è fondamentale per far sì che le cose accadano. La territorialità è quella che crea effettivamente le cose.” (intervista, esperto cooperative)

Lo sviluppo della rete richiede, inoltre, attività di mantenimento della collaborazione creando le condizioni perché i partecipanti si sentano parte, per quanto possibile, di una *community* volta a creare valore comune. In questo senso il rafforzamento dei principi fondanti l'identità condivisa e le azioni di facilitazione della socializzazione fra i partecipanti sono fondamentali per aumentare il capitale relazionale e sociale. Questo comprende, tra gli altri fattori, l'impegno dell'orchestratore alla promozione della mobilità della conoscenza tra i partecipanti con canali di scambio sia formali che informali.

“Poi c'è tutta la parte di comunicazione che viene gestita appunto dai ragazzi di [una cooperativa locale], che è fatta tramite Facebook, Twitter e il sito web. Questa la facciamo noi [...] e forniamo [ai territori] tutti i format per le presentazioni, quindi i vari inviti, locandine, *roll-up*, ... in questo caso la grafica è quella di Coopstartup che viene personalizzata con un marchio specifico, ma la grafica di fondo è quella del progetto generale.” (intervista, dirigente Coopfond)

“[Di grande rilevanza] è anche il concetto di *community*, no? Oggi, ad esempio, puoi fare dei modelli di abitare cooperativo che non riguardano solo gli abitanti che stanno dentro la casa che hai costruito, ma anche il quartiere... Per me, è soprattutto [una questione di tenere] la porta aperta e cooperare tra cooperative o organizzazioni diverse. [Questo è un tema] in questo progetto [Coopstartup] secondo me tra i più interessanti da rideclinare [in altri ambiti].” (intervista, esperto cooperative)

Terzo processo: Protezione della condivisione del valore dell'innovazione

Il processo di protezione della condivisione del valore si riferisce all'idea che all'interno di una rete di innovazione debba essere assicurata un'equa distribuzione tra gli attori coinvolti dei benefici dell'innovazione creata. È per questo importante far sorgere e mantenere presupposti adeguati di fiducia condivisa nella rete.

“Il supporto che noi diamo serve a creare fiducia dei partecipanti. E sì, perché tu qua ti rivolgi a un target giovanile, quindi anche persone con poca esperienza... Cioè un conto è rivolgersi a imprenditori, e un conto è che tu dici: “Fai un gruppo, costruisciti un gruppo,

e vai dietro a un'idea." Ci può essere anche una questione legata all'individualismo: "io non voglio condividere la mia idea con nessuno." E quindi, se tu vedi le storie di alcuni gruppi, non dico tutti... o sono gruppi di amici, oppure sono gruppi di persone che hanno vissuto una esperienza di formazione insieme, che si sono incontrati in un determinato contesto. E quindi, a quel punto, hanno deciso di portare avanti l'idea." (intervista, dirigente Coopfond)

"È fondamentale dare supporto a questo tipo di [partecipanti] e motivarli ad andare avanti per farli rendere conto del valore che possono creare una volta costituita una cooperativa." (intervista, dirigente Coopfond)

È inoltre fondamentale per l'orchestratore fare in modo di essere percepito come un soggetto con reputazione solida che possa offrire una visione aspirazionale del futuro. Questo aiuta a costruire una rete duratura nonché a prevenire, ove possibile, l'isolamento di alcuni attori magari meno propensi al continuo impegno nella rete.

"Effettivamente Coopstartup ci ha consentito di essere percepiti diversamente. [...] Legacoop [grazie al progetto Coopstartup] è stata percepita come un centro pulsante di vita. Questo ha generato anche frizioni, invidie, gelosie... va bene, ma intanto c'è stato questo movimento bellissimo che non solo ci ha ridato questa freschezza, ma ci ha consentito di avere nuove imprese. Perché noi abbiamo un tessuto che, per quanto debba durare negli anni, è logorato... quindi noi abbiamo bisogno di rinnovare, di avere nuove cooperative e di rinnovare le cooperative al loro interno. Ma [questo] non riesci a farlo se non metti dentro anche cooperative nuove, che poi fanno rete, sinergia, si guardano con gli altri, col presidente della cooperativa storica che poi dice: 'Forse quelli hanno qualcosa che mi può interessare.'" (intervista, dirigente Legacoop territoriale)

Quarto processo: Creazione di valore sociale tramite reti cooperative

Come iniziativa di orchestrazione di una rete volta alla creazione di valore sociale, Coopstartup ha il compito ulteriore di far espandere il valore creato così che possa diffondersi in tutto l'ecosistema Legacoop, sia settorialmente che territorialmente.

"E allora tu devi produrre due innovazioni: 1) di nuove cooperative, che facciano cose nuove; e 2) devi ingenerare un meccanismo che consenta anche alle cooperative strutturate - e che però non sono ancora forti da mettere dentro nuove risorse - di guardare a questi, di guardare ai giovani con una possibilità di uscire da [una eventuale] condizione di crisi economico-finanziaria in cui si trovano. E quindi tu devi innescare qualcosa, devi cambiare il modo di ragionare: il cambiamento lo generi solo in alcuni momenti, con degli *insider*, non in modo riformistico. Per alcuni versi va bene, per alcuni versi va male, ma in ogni caso la devi raccogliere questa sfida, anche perché il rischio è ponderato." (intervista, dirigente Legacoop territoriale)

Per far sì che questo processo funzioni, Coopstartup ha bisogno di dimostrare che la creazione della rete porti effettiva creazione di valore per tutti i diversi attori che ne fanno parte, grazie alla

capacità di (a) attrarre risorse nuove, (b) imparare dai partecipanti alla rete (c) includere nuove competenze man mano che la rete cresce. La creazione di valore è infatti innanzitutto “a valle” dell’attività dell’orchestratore, alla “periferia” della rete dove i vari partecipanti e altri membri della meta-organizzazione operano. La nascita di nuove startup cooperative rappresenta sia l’output che l’outcome di impatto del progetto in quanto tali nuove aziende contribuiscono a sostenere il rinnovamento progressivo del sistema cooperativo. Queste nuove imprese sono “figlie” di nuove esigenze e paradigmi organizzativi o di mercato spesso divergenti da quelli tradizionalmente vicini al mondo cooperativo. In molti casi la presenza di giovani soci dà l’opportunità di sperimentare l’introduzione di nuove competenze (come quelle digitali) all’interno dei sistemi di *governance* cooperativi, innestando quindi spunti di conoscenza nuova in sistemi tradizionali. In alcuni casi, l’orchestratore stesso implementa alcune innovazioni all’interno delle sue attività per migliorare l’efficacia della gestione della rete.

“Secondo me la cosa interessante in questo processo qui è che il beneficio dell’innovazione è molto incorporato nel soggetto piuttosto che quasi nell’oggetto. Nel senso che è utile per il territorio. Questa relazione, di fatto, sviluppa meccanismi di apprendimento potenti, oserei quasi [dire] di “cambiamento radicale” della cooperazione [e di come siamo soliti] intendere la promozione cooperativa: banalmente, (Coopfond) è un fondo mutualistico [e grazie a Coopstartup sta cambiando in parte il suo modo di fare promozione tradizionale].” (intervista, esperto cooperative)

La predisposizione di nuovi strumenti finanziari da parte di Coopfond rappresenta infine un ulteriore elemento di novità per supportare la creazione di valore sociale tenendo insieme le esigenze specifiche delle startup cooperative.

Data la diversità organizzativa e di logiche imprenditoriali con cui le nuove startup cooperative si confrontano, nel corso del tempo Coopfond ha rilevato la necessità di progettare nuovi strumenti di finanziamento che potessero, ad esempio, integrare i modelli di valutazione economico-finanziaria con la valutazione dell’impatto sociale. Questo ha aiutato a mantenere e rafforzare l’allineamento degli investimenti con la missione dell’iniziativa Coopstartup all’interno del quadro di mandato di Coopfond da parte di Legacoop (che prevede attività di intervento sulle cooperative attraverso i suoi strumenti finanziari o attraverso la c.d. promozione attiva della cultura cooperativa⁸)

“La struttura di Coopfond da 25 anni fornisce finanza alle cooperative, ma mai per interventi troppo piccoli. La ragione è che per interventi troppo piccoli, il costo dell’istruttoria a volte era maggiore rispetto al finanziamento richiesto inizialmente. Il fatto che si sia arrivati a dire ragioniamo su come investire denaro anche nelle cooperative

⁸ fonte sito web Coopfond <https://www.coopfond.it/il-fondo/chi-siamo/> (ultimo accesso 11 giugno 2016).

di Coopstartup, e non finanziare solo il progetto, vuol dire che c'è stata proprio una crescita della nostra organizzazione. Cioè vuol dire che tutta l'organizzazione ha condiviso [questa scelta]." (intervista, dirigente Coopfond)

L'implementazione delle innovazioni è avvenuta inoltre all'interno della rete attraverso forme di replica o introduzione di nuove azioni.

“Penso che le organizzazioni regionali o settoriali che hanno sviluppato questi progetti abbiano avuto l'occasione [per rinnovarsi] e anche le persone hanno avuto l'occasione con quel progetto di mettersi alla prova, di sperimentarsi. Sono nati degli scambi e/o collaborazioni, dei confronti e delle conoscenze che penso abbiano contribuito molto alla crescita di queste persone nelle organizzazioni.” (intervista, dirigente Legacoop territoriale)

Questi processi di orchestrazione – sintetizzati in Tabella 3 - sono stati progressivamente esplorati ai diversi livelli dell'organizzazione, cercando di individuare azioni e sottoprocessi che possano spiegare in che modo si creano sinergie tra i vari attori: le startup cooperative che rappresentano l'output di tale processo, i soggetti periferici che supportano la creazione delle sperimentazioni, l'orchestratore Coopfond, e la meta-organizzazione Legacoop.

Tabella 3 framework di orchestrazione di rete per la creazione di valore sociale

	Supporto alla condivisione di nuove risorse o relazioni	Sviluppo della rete e mantenimento community collaborativa	Protezione della condivisione del valore dell'innovazione	Creazione di valore sociale tramite reti cooperative
COOPSTARTUP	<p>Processo di sintesi delle Sperimentazioni;</p> <p>Istituzionalizzazione del modello;</p>	<p>Costruire community di buone pratiche;</p> <p>Attrazione di partner istituzionali a livello nazionale;</p>	<p>Replicabilità su diversi contesti;</p> <p>Diffusione Know-how dei valori cooperativi;</p>	<p>Rispondere al cambiamento del sistema cooperativo con nuovi processi di innovazione;</p> <p>Attivazione di strumenti innovativi di finanziamento per le startup cooperative;</p>
LEGACOOP TERRITORIALE	<p>Selezione Partner non cooperativi;</p> <p>Adattare sperimentazione ai bisogni locali;</p> <p>Ricerca nuovi partner;</p> <p>Individuare esigenze territoriali da implementare nel progetto;</p>	<p>Nuova <i>membership</i> per la Legacoop territoriale attraverso l'iscrizione delle nuove cooperative;</p>	<p>Condividere buone pratiche;</p> <p>Gestione di processi di <i>mentorship</i>;</p> <p>Integrazione delle nuove cooperative all'interno del network della Legacoop territoriale di riferimento;</p>	<p>Nuove cooperative con cui costruire opportunità di sviluppo commerciale e relazionale sul territorio;</p>
STARTUP COOPERATIVE	<p>Acquisizione Know-how cooperativo;</p> <p>Integrazione dei valori cooperativi all'interno dei team delle startup;</p> <p>Nuovi attori che portano nuove esigenze dentro la Legacoop;</p>	<p>Costruire legami con altre startup cooperative per una nuova generazione di operatori;</p> <p>Costruire relazioni con cooperative esistenti;</p>	<p>Individuazione di ulteriori risorse per lo sviluppo dei progetti imprenditoriali;</p>	<p>Sperimentazioni di innovazione all'interno dei sistemi cooperativi;</p> <p>Nuove risposte a bisogni nuovi o bisogni non risolti;</p> <p>Nuove competenze acquisite dai team;</p> <p>Padronanza del modello cooperativo;</p>

LE FUNZIONI DI INTERMEDIAZIONE DELL'ORCHESTRATORE E LA CREAZIONE DI VALORE SOCIALE

Una delle funzioni chiave dell'orchestrazione *open-system* è quella di creare nuova conoscenza all'interno della rete e per la rete, amplificandone i vantaggi per membri nuovi e già presenti. Questa funzione di *knowledge brokerage* include attività quali “assistenza per fornire informazioni su potenziali collaboratori; intermediazione di una transazione tra due o più parti; agire come mediatore o intermediario tra organizzazioni che stanno già collaborando o supportano altre nel reperire consigli, finanziamenti e supporto ai risultati dell'innovazione di tali collaborazioni” (Howells, 2006). L'orchestratore *open-system* non esaurisce però il suo compito con questa funzione, ma deve anche promuovere il continuo sviluppo della rete e la crescita del valore complessivo. In questa sezione, delineiamo alcuni spunti di riflessione.

Nel caso di Coopstartup, la nascita del modello sperimentale ha richiesto un costante impegno per adattare l'iniziativa ai diversi contesti in cui è stata implementata. La replicabilità (e il successo) ha coinvolto progressivamente un numero sempre maggiore di attori interni ed esterni (i.e., con aspetti di *distributed leadership*, Cannatelli, Smith, Giudici, Jones e Congier, 2017) al mondo cooperativo facente riferimento a Legacoop, ciascuno con esigenze e background diversi che hanno necessitato di un confronto serrato con il modello iniziale di Coopstartup.

Per questi motivi, oltre a quanto evidenziato nei risultati empirici preliminari, il progetto Coopstartup continua a necessitare di un ruolo propulsivo dell'orchestratore Coopfond che non può limitarsi ad affidare il format ai territori – come a volte viene suggerito – ma riteniamo debba monitorare e gestire i processi in maniera tale da non far sorgere contrasti all'implementazione in queste fasi “nascenti” (Perks et al., 2017).

Al riguardo, sembra particolarmente utile avviare un processo di *envisioning* (Kets de Vries, 1994) – cioè di supporto all'immaginazione strategica – che possa far fiorire l'*imprinting* iniziale dell'iniziativa (Johnson, 2007) per poi declinarsi nell'applicazione induttiva delle potenziali innovazioni raccolte sui territori. È inoltre importante che questo processo possa essere seguito da una fase di rafforzamento della legittimazione dell'orchestratore sui territori stessi. La diffusione di una percezione positiva del suo ruolo centrale è importante per tenere salde le relazioni orizzontali tra la pluralità di soggetti coinvolti e quelle verticali con la meta-organizzazione Legacoop, in un continuo scambio e diffusione di conoscenze, esperienze ed idee.

Vi è poi la necessità di prestare attenzione alle plurime esigenze locali così che le direttrici innovative delle singole sperimentazioni possano mantenere un adeguato allineamento con la visione complessiva di lungo periodo. Il valore che ogni singola sperimentazione può essere in grado di

costruire dipende infatti dalla capacità, da un lato, dell'orchestratore di comprendere gli spunti locali e, dall'altro, degli attori territoriali di sentirsi supportati e accompagnati dall'attore centrale. Questo vuol dire, ad esempio, che il grado di successo delle sperimentazioni locali non può essere valutato solo rispetto al numero di startup cooperative create, in quanto ancor di maggior rilievo è l'aumento della densificazione innovativa della rete (Maiolini et al., 2019) in termini di coinvolgimento di startup, leghe territoriali e tutti gli altri attori attorno all'orchestratore per rafforzare l'ecosistema della meta-organizzazione.

Da queste riflessioni, fondate sull'evidenza empirica del caso, per quanto ancora esplorativa, consegue la possibilità di evidenziare due livelli di creazione di un valore che è necessariamente sia economico che sociale. **Un primo livello dipende dalla capacità della rete** – sostenuta dall'orchestratore – **di sostenere la generazione di idee imprenditoriali che si possano trasformare in nuove startup cooperative.** Questo primo livello aggiunge valore alla rete sotto forma di nuove organizzazioni che entrano a far parte delle leghe territoriali, contribuendo alla crescita e innovazione del sistema cooperativo locale.

Allo stesso tempo, queste nuove imprese possono essere in grado di assorbire forza lavoro e ampliare lo sviluppo economico del territorio. A causa della fragilità naturale delle nuove startup cooperative, è però fondamentale che si possa innescare un secondo livello di ingaggio e partecipazione all'interno della rete, tramite un sistema coordinato che crei ed espanda relazioni virtuose con gli altri attori nell'ecosistema. Il ruolo dell'orchestratore è quindi quello di proporsi come hub *trasformativo* (Maiolini et al., 2019) con la responsabilità di amplificare tutte le forme di sinergie all'interno della rete, favorendo il passaggio dalla semplice replica di iniziative nei territori ad un approccio ecosistemico vero e proprio che coinvolga attori vecchi e nuovi (Paquin & Howard-Grenville, 2013), sia localmente che all'interno della meta-organizzazione.

In questo modo la rete nazionale, così come i diversi sottosistemi locali, può co-crescere in maniera virtuosa a vantaggio di tutti, anche al di fuori della rete stessa (Dutt et al., 2016). Tramite il coordinamento proattivo e gestione attenta di questi processi, l'orchestratore può davvero promuovere un impatto positivo, ampio e duraturo, sulle varie comunità sociali di riferimento (ed oltre ad esse), diventando volano di sviluppo per tutto l'ecosistema.

ELEMENTI DI INNOVATIVITÀ DEL PROGETTO COOPSTARTUP

Uno degli elementi principali di unicità del progetto Coopstartup è l'integrazione di forme diverse di gestione dei processi di innovazione cooperativa con l'obiettivo di creare valore sia economico che sociale a diversi livelli nella meta-organizzazione Legacoop e negli ecosistemi territoriali coinvolti. In questo senso, Coopstartup offre un esempio promettente – per quanto ancora in fase di

sperimentazione – di un percorso virtuoso di valorizzazione di ruoli, competenze, e bisogni apportati da una pluralità di partecipanti alla rete, dentro relazioni cooperative dinamiche volte a generare sinergie nell’ecosistema cooperativo.

A differenza di quanto rilevato da studi precedenti sui modelli di orchestrazione, il modello Coopstartup tenta di coniugare obiettivi sia centralizzati che diffusi nella periferia della rete, creando relazioni allo stesso tempo orizzontali e verticali e permettendo uno scambio continuo di conoscenza tra i diversi partecipanti. L’innovazione viene creata sì in periferia dalle startup e dai promotori Legacoop locali, ma dentro un quadro che deve essere in linea con aspettative, norme, e regole provenienti dalla stabilità storica del modello cooperativo e dai suoi valori intrinseci e fondativi.

Il ruolo dell’orchestratore è proprio quello di “mediare” – come *temporal broker* (Reinecke e Ansari, 2015) – tra storicità della meta-organizzazione e le spinte all’innovazione provenienti dal resto della rete. Tale mediazione è fondamentale perché le opportunità di innovazione non vengano disperse, ma diffuse tra i territori e gli attori sostenendo il rinnovamento di Legacoop. Le iniziative innovative potrebbero infatti rimanere circoscritte all’interno della singola Legacoop promotrice ed eventualmente anche non essere percepite – se non rigettate – nel resto della meta-organizzazione senza una continua orchestrazione che ne consolidi i risultati e ne legittimi istituzionalmente il valore. L’orchestratore gioca quindi un ruolo fondamentale nel bilanciare innovazione e tradizione mantenendo saldo l’equilibrio tra gli slanci della periferia e identità e valori del centro, in un quadro ecosistemico coerente. In questo processo dinamico, la meta-organizzazione – e il sistema cooperativo tutto – possono essere accompagnati ad una scoperta strutturata di nuovi mercati, tecnologie, e linguaggi organizzativi che coinvolge progressivamente le nuove generazioni e preserva, rinnovandoli, i valori fondanti la cooperazione.

In sintesi, la forza e unicità di Coopstartup non risiedono primariamente nella creazione di nuove imprese o di nuovi prodotti e servizi – come se fosse una semplice variazione dei molteplici esempi di incubatori e acceleratori presenti sia in Italia che a livello internazionale – ma nella sua potenzialità di essere motore propulsivo del ringiovanimento istituzionale dei valori, modelli e modi di lavorare della cooperazione in chiave adeguata ad un mondo che cambia rapidamente.

CARATTERISTICHE DEL MODELLO DI ORCHESTRAZIONE PER LA CREAZIONE DI VALORE SOCIALE: IL CONTRIBUTO TEORICO ALLA LETTERATURA

Il mondo della cooperazione è di fronte a sfide strutturali dovute ai rapidi cambiamenti dei mercati, delle tecnologie e delle dinamiche istituzionali in corso. È ormai palese ai più la necessità di aprirsi ai contributi da una varietà di stakeholder, anche non necessariamente provenienti da questo mondo, per innovare prodotti, servizi, processi, modelli di business e schemi mentali.

Questa disponibilità all'apertura non è spesso "naturale" e richiede costante impegno da parte di chi, come Coopfond, si pone al centro di una rete in ottica pro-sociale di supporto (Giudici et al., 2018; Maiolini et al., 2019). Il caso Coopstartup, pensato ed implementato in via sperimentale da Coopfond, si pone come esempio di *best practice* su come si possano implementare iniziative di "orchestrazione dell'innovazione aperta", pur proteggendo e valorizzando le caratteristiche ed i valori fondanti di un ecosistema dal perimetro ben definito quale quello di Legacoop, come avviene nei modelli di "orchestrazione chiusa". È importante, quindi, approfondire la lettura del modello Coopstartup alla luce della letteratura esistente per coglierne appieno l'unicità.

Caratteristiche dei modelli di orchestrazione chiusi e aperti

L'analisi sistematica alla luce dell'evidenza empirica suggerisce come Coopstartup presenti profili di unicità riscontrabili all'intersezione dei modelli di orchestrazione aperta (Dutt e al., 2016) e di quelli chiusi (Dhanaraj e Parkhe, 2006) con alcune caratteristiche innovative. È pertanto utile riassumere brevemente le caratteristiche principali di tali modelli per poi porre l'attenzione sul caso.

I modelli aperti e chiusi si differenziano primariamente rispetto a: a) orientamento dell'orchestratore; b) creazione e capacità di appropriazione del valore; c) modalità di interazione tra centro e periferia della rete di innovazione; d) selezione e gestione dei partecipanti alla rete. Nel caso dell'orientamento, un'orchestrazione chiusa tende a privilegiare gli interessi dell'attore centrale, mentre una di tipo aperto enfatizza maggiormente quelli della rete stessa e dei suoi partecipanti periferici, spesso in ottica di generazione di una comunità vivace. Per quanto riguarda i processi di appropriazione di valore, l'orchestrazione chiusa si basa normalmente su un coordinamento centralizzato supportato dalla negoziazione della distribuzione dei benefici tra tutti gli attori, nel tentativo di mediare tra scopi di innovazione collettivi e quelli individuali; l'orchestrazione aperta si fonda invece sulla facilitazione delle attività di innovazione alla periferia della rete, i cui benefici vengono distribuiti in misura soggetta al ruolo e allo sforzo messo in capo dai diversi attori e dal loro impegno collaborativo. L'interazione tra centro e periferia è poi diretta dall'attore centrale nei modelli chiusi, con gli attori periferici che svolgono un ruolo di "antenna" e emersione di nuova conoscenza; viceversa, nei modelli aperti l'attore centrale si preoccupa di garantire una distribuzione il più

possibile adeguata delle risorse condivise dalla rete e di proteggere l'indipendenza imprenditoriale dei diversi partecipanti così da spronarli al perseguimento di attività innovative. Infine, la selezione e gestione dei partecipanti alla rete avviene sulla base del loro allineamento e contributo potenziale agli obiettivi di innovazione dell'attore centrale nel caso di modelli chiusi – allineamento e contributo spesso formalizzati tramite contratti, - mentre nei modelli aperti la selezione rimane fluida su base volontaria con l'attore centrale che si limita a controllare la presenza di dinamiche collaborative sane.

Il modello di orchestrazione di Coopstartup

Gli elementi innovativi del modello Coopstartup rappresentano una integrazione dei processi presentati in letteratura rafforzati da adattamenti specifici al proprio ecosistema. In primo luogo, l'orientamento dell'orchestratore Coopfond è di tipo “pro-sociale” (come nel caso dei sistemi di orchestrazione aperta) e volto a favorire scambio e contaminazione tra diversi partecipanti e a differenti livelli (ad esempio, tra Legacoop nazionale e le sedi territoriali, o tra queste e le startup o partner coinvolte nelle varie sperimentazioni locali).

L'obiettivo di fondo dell'orchestratore è **il rafforzamento delle relazioni tra il mondo cooperativo “pre-esistente” e la rete estesa di innovatori** – imprenditori e partner - che progressivamente si avvicinano ai valori cooperativi. Nel perseguire questo obiettivo, l'orchestratore si comporta da “*broker* temporale” (Reinecke e Ansari, 2015), creando attività di trasferimento della conoscenza in maniera “orizzontale” nei territori locali e “verticale” all'interno di Legacoop stessa (Giudici e al., 2018b). Di particolare rilievo è l'impegno profuso nell'integrare l'esperienza “storica” maturata dalle cooperative più grandi nel coniugare valori cooperativi ed attività economica con gli stimoli all'innovazione collaborativa emergenti dalle nuove startup collaborative.

In secondo luogo, **Coopfond orchestra i processi di creazione e appropriazione di valore integrando aspetti di coordinamento centrale** delle sperimentazioni e di visione sistemica del progetto **con una forte responsabilizzazione delle Legacoop territoriali** al fine di favorire la diffusione dei benefici alla periferia della rete. Questi benefici – e in generale l'output innovativo delle sperimentazioni – si manifestano su due piani distinti. Da un lato, le startup contribuiscono a far evolvere il sistema cooperativo in settori e tecnologie più “di frontiera”, creando e diffondendo nuova conoscenza pur rispettando le caratteristiche e i valori dell'ecosistema. Dall'altro, l'iniziativa permette a tutto il sistema Legacoop nazionale e territoriale di sviluppare nuove modalità di promozione della cooperazione. Essendo questi due piani strettamente collegati, si pongono quindi le basi per un cambiamento progressivo nel lungo periodo di tutto l'ecosistema cooperativo a partire

dalla meta-organizzazione Legacoop. Se questo cambiamento potrebbe da taluni essere percepito inizialmente come una minaccia, l'approccio da orchestrazione 'aperta' – coordinata da Coopfond nel quadro del mandato da parte di Legacoop – può facilitare l'assimilazione da parte dei diversi attori, sia centrali che periferici.⁹

In relazione al terzo elemento – l'interazione tra centro e periferia – il modello Coopstartup riflette l'influenza di quanto già discusso in merito all'integrazione tra gestione centrale del processo e supporto dell'innovazione periferica, in quanto mostra caratteristiche di entrambi i modelli aperto e chiuso. **L'orchestratore è in questo caso ritenuto un attore istituzionale intermedio all'interno della meta-organizzazione Legacoop e ha quindi autorità e status per promuovere e dirigere l'iniziativa.** Allo stesso tempo, però, il livello di autonomia delle Legacoop territoriali è molto alto tale per cui l'orchestratore non può necessariamente imporre il proprio modello di promozione, ma deve organizzare bandi generali che poi gli attori periferici possono autonomamente e volontariamente decidere di adottare per organizzare la propria sperimentazione. È quindi necessaria una prima fase di legittimazione dell'orchestratore nei confronti degli attori periferici e, successivamente, sulla base del successo delle prime sperimentazioni e dell'effettiva capacità dei territori di far emergere nuove startup cooperative, di una seconda fase di comunicazione e persuasione tra gli altri territori per far comprendere la strategicità dell'iniziativa e far emergere il desiderio di nuove repliche e adattamenti.

A causa di questi importanti aspetti di legittimazione, occorre sottolineare come l'orchestratore debba sempre mantenere un approccio aperto con una forte spinta alla collaborazione con gli attori periferici così da disegnare insieme i bandi locali. Al riguardo, ogni bando ha un suo grado di diversità per quanto riguarda i settori o gli ambiti nei quali sviluppare il progetto in quanto ogni territorio ricerca un grado di customizzazione rispetto alle proprie prospettive di sviluppo e alle opportunità che possono sfruttare le tipicità locali. Nonostante ciò è pur sempre necessario un certo grado di controllo centrale per massimizzare le opportunità di applicazione dell'apprendimento da sperimentazioni precedenti così da rendere più efficienti i processi ed efficace il perseguimento degli obiettivi locali. La capacità quindi di decodificare le innovazioni e la ricerca costante del loro trasferimento sulle sperimentazioni successive fanno parte del ruolo svolto dall'orchestratore, il quale deve gestire processi chiusi ed aperti cercando di mantenere vive le relazioni con le "periferie," cioè

⁹ Da un punto di vista teorico, il modello Coopstartup è interessante in quanto ha il potenziale di facilitare un cambiamento istituzionale nei diversi livelli dell'ecosistema. Per quanto sia necessario estendere lo studio longitudinalmente per riscontri empirici robusti relativi a questo cambiamento istituzionale nel livello della meta-organizzazione Legacoop, ad oggi (dopo due anni di ricerca) è già possibile evidenziare alcuni elementi innovativi relativi alle Legacoop territoriali.

con i diversi stakeholder sui territori, così da supportare la gemmazione spontanea di altre sperimentazioni che seguano percorsi autonomi all'interno del quadro di riferimento generale.

L'ultimo, ma non per questo meno importante processo riguarda **la selezione e la gestione dei membri della rete**. Questo processo avviene attraverso una apertura in periferia a nuovi attori che rappresentano fonti di innovazione per le sperimentazioni. Allo stesso tempo, però, grazie alle caratteristiche valoriali e legislative tipiche di una cooperativa (in primis, la forma societaria), è necessaria una fase di selezione chiusa dei nuovi membri i quali devono rispettare norme e modelli imposti dalla meta-organizzazione Legacoop. Ogni team vincitore, infatti, per poter accedere ai premi deve costituire una cooperativa e deve aderire alla Legacoop territoriale di riferimento. Al fine di fare accettare un processo selettivo così forte, l'orchestratore utilizza una strategia di comunicazione disegnata per enfatizzare i prerequisiti relativi ai valori ed aspettative del mondo cooperativo tra i potenziali partecipanti. Sin dal processo di incubazione si punta quindi sulla centralità dei valori e delle caratteristiche del modello cooperativo come forma imprenditoriale così da rafforzarne la piena comprensione e una volontà di adesione. Questa caratteristica rappresenta un unicum rispetto ai due modelli precedentemente studiati in letteratura. La selezione e la chiusura ad altre forme di impresa, come nel caso delle cooperative rispetto agli altri modelli, non è così netta nei modelli di orchestrazione chiusi. Allo stesso tempo, il grado di diversità e di apertura che si prova ad avere nelle sperimentazioni di Coopstartup, ovvero cercando di coinvolgere attori che non fanno esplicitamente parte del mondo cooperativo, non è mai stato evidenziato nei modelli di orchestrazione aperta.

La duplice necessità di una selezione aperta solo alle imprese cooperative e dell'apertura a stakeholder provenienti da esperienze diverse rappresenta proprio la sfida più interessante ed il punto di contatto tra due modelli teorici in qualche modo distanti tra di loro. In questo senso, l'esperienza **Coopstartup si propone come un volano per la meta-organizzazione Legacoop per generare e valorizzare al suo interno elementi di innovazione** che possano stimolare anche le cooperative presenti da più tempo nell'ecosistema. Come evidenziato dalla letteratura di riferimento (ad esempio Gulati et al. 2012; König, Schultze, e Enders, 2012), le meta-organizzazioni sono per loro natura fortemente portate all'inerzia organizzativa e questo in parte depotenzia i tentativi di rinnovamento strategici portati spesso avanti dal management in ottica verticistica. Coopstartup è invece un'iniziativa orchestrata dal basso da un attore intermedio quale Coopfond che ha il potenziale di supportare il rinnovamento strategico portato avanti dalla leadership della meta-organizzazione stessa.

È però utile, a nostro avviso, che l'apprendimento e la conoscenza proveniente dall'iniziativa possano essere diffusi in maniera strutturata all'interno degli organi di Legacoop così da ampliare la legittimità dell'esperienza e accompagnare un rinnovamento istituzionale progressivo e sostenibile.

Nella tabella 4 si riportano le principali caratteristiche dei modelli di orchestrazione aperto e chiuso messi a confronto con il modello Coopstartup

Tabella 4 Modelli di orchestrazione a confronto (adattata da Giudici et al. 2018)

	Sistema di orchestrazione chiuso	Sistema di orchestrazione aperto	Coopstartup
Riferimento bibliografico	Danaraj & Parkhe (2006)	Dutt et al. (2016)	
Orientamento dell'orchestratore	Rivolto agli interessi dell'orchestratore	Pro-sociale, rivolto agli interessi della rete	Pro-sociale, rivolto agli interessi della rete
Creazione e appropriazione di valore	Il coordinamento degli sforzi di innovazione è gestito centralmente, mentre la distribuzione a valle dell'innovazione è negoziata con i diversi attori della rete	I processi di innovazione sono decentralizzati ed indipendenti; l'appropriazione dell'innovazione avviene in periferia	La creazione avviene attraverso un coordinamento e una gestione centrale da parte dell'orchestratore, delegando ai territori le relazioni con gli stakeholder locali; l'appropriazione avviene in periferia ma provoca dei cambiamenti anche al centro
Interazione centro/periferia	Il coordinamento delle traiettorie di esplorazione è gestito dall'orchestratore centrale e gli attori periferici svolgono un ruolo di antenna	l'orchestratore distribuisce risorse all'interno della rete e promuove l'indipendenza dei membri al fine di sviluppare pratiche innovative.	Integrazione tra gestione centrale del processo e supporto alla creazione di innovazione a valle;
Selezione e gestione dei membri	Chiusa, gestita dall'orchestratore; il coinvolgimento dei membri avviene (spesso) sotto forma di contratto	Aperta, gestita dai membri della rete; Il coinvolgimento è (spesso) su base volontaria	Modello aperto in fase esplorativa e chiuso nel momento di formalizzazione della forma giuridica della cooperativa

In conclusione, i processi di orchestrazione integrativi di elementi aperti e chiusi disegnati e posti in essere da Coopfond costruiscono – e in alcuni casi espandono – *best practice* rilevabili in letteratura e possono contribuire a “creare comunità multi-stakeholder dinamiche e collaborative, basate sulla fiducia e l’aspirazione a costruire il bene comune” (Maiolini et al., 2019: 44).

La speranza e l’augurio di chi scrive è che questo tentativo sperimentale possa essere raffinato ulteriormente e espanda il proprio potenziale di contributo all’innovazione sia all’interno della rete Legacoop che al suo esterno, con benefici per tutto l’ecosistema cooperativo e italiano.

BIBLIOGRAFIA

- Ahn, J. M., Roijakkers, N., Fini, R., & Mortara, L. (2019). Leveraging open innovation to improve society: past achievements and future trajectories. *R&D Management*.
- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2011). Organization outside organizations: The significance of partial organization. *Organization*, 18(1), 83-104.
- Arikan, A. T., & Schilling, M. A. (2011). Structure and governance in industrial districts: implications for competitive advantage. *Journal of Management Studies*, 48(4), 772-803.
- Berkowitz, H., & Dumez, H. (2016). The concept of meta-organization: Issues for management studies. *European Management Review*, 13(2), 149-156.
- Berkowitz, H., & Bor, S. (2018). Why meta-organizations matter: A response to Lawton et al. and Spillman. *Journal of Management Inquiry*, 27(2), 204-211.
- Brass, D. J. 1984. Being in the right place: A structural analysis of individual influence in an organization. *Administrative Science Quarterly*, 29: 518–539.
- Capaldo, A., & Petruzzelli, A. M. (2014). Partner geographic and organizational proximity and the innovative performance of knowledge-creating alliances. *European Management Review*, 11(1), 63-84.
- Caroli, M. G., Fracassi, E., Maiolini, R., & Carnini Pulino, S. (2018). Exploring social innovation components and attributes: a taxonomy proposal. *Journal of Social Entrepreneurship*, 9(2), 94-109.
- Chesbrough, H. (2003). The logic of open innovation: managing intellectual property. *California Management Review*, 45(3), 33-58.
- Cohen, S. L., Bingham, C. B., & Hallen, B. L. (2018). The role of accelerator designs in mitigating bounded rationality in new ventures. *Administrative Science Quarterly*, 0001839218782131.
- Collier, D. (1995). Translating quantitative methods for qualitative researchers: The case of selection bias. *American Political Science Review*, 89(2), 461-466.
- Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47-6.
- Dhanaraj, C., & Parkhe, A. (2006). Orchestrating innovation networks. *Academy of Management Review*, 31(3), 659-669.
- Dutt, N., Hawn, O., Vidal, E., Chatterji, A., McGahan, A., & Mitchell, W. (2016). How open system intermediaries address institutional failures: The case of business incubators in emerging-market countries. *Academy of Management Journal*, 59(3), 818-840.
- Giudici, A., Reinmoeller, P., & Ravasi, D. (2018a). Open-system orchestration as a relational source of sensing capabilities: Evidence from a venture association. *Academy of Management Journal*, 61(4), 1369-1402.
- Giudici, A., Combs, J. G., Cannatelli, B. L., & Smith, B. R. (2018b). Successful scaling in social franchising: The case of Impact Hub. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1042258718801593.
- Greenwood, R., & Suddaby, R. (2006). Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms. *Academy of Management journal*, 49(1), 27-48.
- Gulati, R., Puranam, P., & Tushman, M. (2012). Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts. *Strategic Management Journal*, 33(6), 571-586.
- Kets de Vries, M. F. R. (1994). The leadership mystique. *Academy of Management Perspective*, 73-89.

- König, A., Schulte, M., & Enders, A. (2012). Inertia in response to non-paradigmatic change: The case of meta-organizations. *Research Policy*, 1325-1343.
- Krackhardt, D. (1990). Assessing the political landscape: Structure, cognition and power in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 35: 342–369.
- Kroeger, A., & Weber, C. (2014). Developing a conceptual framework for comparing social value creation. *Academy of Management Review*, 39(4), 513-540.
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602-611.
- Johnson, V. (2007). What is organizational imprinting? Cultural entrepreneurship in the founding of the Paris Opera. *American Journal of Sociology*, 113(1), 97-127.
- Levén, P., Holmström, J., & Mathiassen, L. (2014). Managing research and innovation networks: Evidence from a government sponsored cross-industry program. *Research Policy*, 43(1), 156-168.
- Lumpkin, G. T., Moss, T. W., Gras, D. M., Kato, S., & Amezcua, A. S. (2013). Entrepreneurial processes in social contexts: how are they different, if at all? *Small Business Economics*, 40(3), 761-783.
- Maiolini, R., Rullani F. & Versari P., (2013) *Rendere sociali le imprese. Impatto sociale, confini dell'impresa e rete di stakeholder*, *Rivista Impresa Sociale*, 0-13
- Maiolini, R., Giudici, A., & Venturi, P. (2019). Orchestrare l'innovazione per creare valore sociale. *Sviluppo & Organizzazione*, (285), 40-44.
- McEvily, B., & Zaheer, A. (1999). Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1133-1156.
- Micelotta, E., Lounsbury, M., & Greenwood, R. (2017). Pathways of institutional change: An integrative review and research agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1885-1910.
- Morabito, A., (2013) *Sintesi, commenti e interrogative della ricerca-azione*, in *Cooperare per l'innovazione sociale*, Rubbettino Editore.
- Nambisan, S., & Sawhney, M. (2011). Orchestration processes in network-centric innovation: Evidence from the field. *Academy of Management Perspectives*, 25(3), 40-57.
- Noy, C. (2008). Sampling knowledge: The hermeneutics of snowball sampling in qualitative research. *International Journal of Social Research Methodology*, 11(4), 327-344.
- Paquin, R. L., & Howard-Grenville, J. (2013). Blind dates and arranged marriages: Longitudinal processes of network orchestration. *Organization Studies*, 34(11), 1623-1653.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019). Creating shared value. In *Managing Sustainable Business* (pp. 323-346). Springer, Dordrecht.
- Provan, K. G. (1983). The federation as an interorganizational linkage network. *Academy of Management Review*, 8(1), 79-89.
- Reinecke, J., & Ansari, S. 2015. When times collide: Temporal brokerage at the intersection of markets and development. *Academy of Management Journal*, 58: 618–648.
- Robinson, O. C. (2014). Sampling in interview-based qualitative research: A theoretical and practical guide. *Qualitative research in psychology*, 11(1), 25-41.
- Santos F. M. (2012), A positive theory of social entrepreneurship, *Journal of Business Ethics*, 111 (3), 335–351.
- Santos F., Pache A., & Birkholz C. (2015), Making hybrids work: Aligning business models and organizational design for social enterprises, *California Management Review*, 57 (3), 36-58.

- Streeck, W., Schmitter, P. C., Vio, A., & Scardino, A. (1985). Comunità, mercato, stato e associazioni? Il possibile contributo dei governi privati all'ordine sociale. *Stato e Mercato*, 47-86.
- Sydow, J., Windeler, A., Schubert, C., & Möllering, G. (2012). Organizing R&D consortia for path creation and extension: The case of semiconductor manufacturing technologies. *Organization Studies*, 33(7), 907-936.
- Van Waarden, F. (1992). Dimensions and types of policy networks. *European Journal of Political Research*, 21(1-2), 29-52.
- Vanni, E. (2013) Per una rete dell'innovazione sociale, in Cooperare per l'innovazione sociale, Rubbettino Editore.
- Venturi P., Puccio A. (2018), La sfida organizzativa delle imprese ad impatto sociale, *Harvard Business Review Italia*, Giugno.
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and applications*. New York. Cambridge University Press.
- Wry T., York J. G. (2017), An identity-based approach to social enterprise, *Academy of Management Review*, 42 (3), 437–460.

Disclaimer

This document is a draft and is provided for information only. The information contained herein is subject to change and does not commit the Coopstartup. The final version of the research will be published on international peer-reviewed journals.