

UNA INIZIATIVA

**COOPSTARTUP**  
> + ◻

PROMOSSA DA

**Coopfond**  
FONDO MUTUALISTICO LEGACOOP

**legacoop**

FONDAZIONE  
DIECI  
CITTA'  
DELLA  
SCIENZA

**CON** **+** **NES**  
**SIONI**

MEETING NAZIONALE  
**#COOPSTARTUP2016**

**SINTESI**  
**DEI LAVORI**



# Abstract

*Coopstartup non è solo un progetto, è fatto di persone, soprattutto giovani, che da tutta Italia il 29 e 30 Novembre, si sono dati appuntamento a Napoli per condividere idee, valori, ma soprattutto progetti concreti d'impresa. Sono arrivate le startup cooperative dalla Liguria, dall'Emilia Romagna, dalle Marche, dalla Toscana, dall'Umbria, dal Lazio, dalla Campania e dalla Puglia e sono state loro le protagoniste del quarto Meeting Nazionale Coopstartup, promosso da Coopfond in collaborazione con Legacoop e organizzato nell'affascinante cornice di Città della Scienza.*

*Ad accogliere gli ospiti e i partecipanti al Meeting una poster session, una serie di strutture grafiche allestite in una sorta di percorso tra motori a idrogeno e turismo, teatro e droni, servizi per studenti e ecodesign, agroalimentare e rigenerazione urbana, totem esplicativi che hanno avuto il compito di descrivere la mission e il team delle startup cooperative nate dalle sperimentazioni territoriali. La sessione di apertura è stata l'occasione per tracciare la rotta, delineare le sfide tra vecchia industrializzazione ed economia della conoscenza. Successivamente è stato il momento di raccontare i principali risultati del progetto Coopstartup, le sperimentazioni locali, con i 717 progetti ricevuti, l'accompagnamento al pre-startup di 119 gruppi, i 53 progetti vincitori e le 22 startup cooperative create.*

*A partire dalla seconda sessione le startup hanno guadagnato il palco e nei due giorni di Meeting hanno avuto modo di incontrare economisti, sociologi, esperti di crowdfunding, esponenti di Legacoop, operatori di esperienza, con i quali da subito si è attivato un dialogo e un confronto aperto. Sono state poste molte domande e raccolti interessanti spunti di riflessione su problemi strategici, team building, acquisizione di competenze, comunicazione, rapporti con la burocrazia, finanza, concorrenza, marketing strategico, valori cooperativi. Le occasioni, anche informali, di racconto e condivisione sono state numerose e vivaci, come tante sono state le connessioni attivate. Alla fine è emersa una convinzione: "Le cooperative sono uno strumento adeguato per le startup perché possono realizzare una sintesi tra coesione sociale e innovazione." In questo modo, i partecipanti, hanno dato un reale significato alla parola chiave "connessioni", scelta dagli organizzatori come titolo del meeting, per unire, creare valore a partire dalle idee, dalle competenze, dalle relazioni, dalle persone.*



## SINTESI DEL MEETING “COOPSTARTUP 2016 - CONNESSIONI”

*a cura di Annamaria Vicini e Alfredo Morabito*

### COOPERAZIONE È CONNESSIONE

Da parte dei giovani c'è grande voglia di partecipare e di raccontarsi: con queste parole, che rappresentavano un sentiment diffuso e percepito, si chiudeva la sintesi del Seminario nazionale Coopstartup 2015.

Da lì, da questo sentiment, è nato il Meeting 2016, che per la prima volta nella storia di Coopstartup ha visto protagoniste le giovani imprese nate dal progetto promosso da Coopfond in collaborazione con Legacoop.

Il progetto, nonostante le difficoltà, ha prodotto buoni frutti: in meno di tre anni sono nate 22 startup cooperative e altre 31 sono in costituzione.

La scommessa che si apre ora è come farle crescere. Una crescita, che a differenza della startup modello Silicon Valley, non è finalizzata a fare exit ma a creare lavoro di qualità, stabile e duraturo.

*“Occorre rovesciare la scala dei valori”* - ha detto in apertura il presidente di Città della Scienza, il parco scientifico napoletano al cui interno è stato ospitato il Meeting, **Vittorio Silvestrini**. Fisico di fama, da sempre impegnato in campo politico e sociale, unico italiano premio “Descartes” per la comunicazione scientifica, **Silvestrini** ha ripercorso le tappe fondamentali nell'ambito della ricerca scientifica e dell'economia dal secondo Dopoguerra a oggi per concludere che *“l'economia dominante risponde all'obiettivo del profitto e non ai bisogni delle persone. Ma bisogna agire anche sui consumatori per renderli più consapevoli. E anche la scienza deve essere strumento per un uso diverso delle risorse, che non sono infinite”*.

Il “miracolo economico” italiano non ha avuto il sostegno alla ricerca scientifica di base, e ha supplito con la capacità dei nostri progettisti di mettere un abito nuovo agli “oggetti del desiderio” degli italiani

usciti dalla guerra. È stato sostenuto da un mercato interno dominato dal consumo di prodotti maturi, dalla migrazione dal Sud al Nord con un iniziale basso costo del lavoro e con la conseguenza dell'abbandono delle campagne e del loro degrado, da fenomeni come il protezionismo, una politica del credito favorevole, la vendita a rate. La politica industriale ha privilegiato l'industria pesante calata sui territori (finanziata anche grazie al Piano Marshall) e che ha spesso compromesso l'ambiente, con effetti che ancora oggi si vedono. Malgrado tutto ciò le aree del Nord hanno continuato a inseguire la globalizzazione e quelle del Sud ad inseguire l'economia del Nord, senza successi duraturi.

Allo stesso tempo la globalizzazione ha evidenziato sempre più di essere un modello non sostenibile: in quanto vorace di energia e materia in modo incompatibile con un contenitore finito qual è il nostro pianeta; per i danni ambientali che produce a livello globale; perché polarizza la distribuzione della ricchezza, concentrandola in poche mani, succhiando risorse e qualità della vita alla maggioranza della popolazione.

Quindi *“la cura non può che essere una scelta di uso diverso delle risorse. Noi che siamo dentro il ‘ventre della vacca’ abbiamo la responsabilità di studiare e applicare un modello che cancelli la motivazione dei valori simbolici dedicandoci ai valori d'uso. Dobbiamo giudicare come fattore di merito positivo soluzioni che costino e consumino di meno. Dobbiamo fare il miracolo di invertire la scala dei valori e l'asse del tempo, aiutando gli ultimi ad uscire dalla loro precaria condizione.”*

*“Sono contento che la cooperazione sia qui oggi perché fra cooperazione e Città della Scienza c'è*

*automatica sinergia: siamo complementari e lavoriamo insieme.”*

Persone, bisogni, lavoro: sono valori in sintonia con quelli sostenuti e praticati dal mondo della cooperazione.

*“Città della Scienza, che nacque grazie al professor **Silvestrini** quando nessuno a Napoli ci credeva, ospita al suo interno anche un incubatore per startup”* - ha ricordato il presidente di Legacoop Campania, **Mario Catalano**, sottolineando come tra i due enti sia stato di recente siglato un protocollo d'intesa a livello nazionale. – *“Come Città della Scienza ha cercato di ribaltare la concezione della scienza, così noi cerchiamo di ribaltare la concezione del lavoro, mettendo al primo posto le esigenze delle persone, come quella di avere un reddito, in imprese sostenibili e democratiche, che pensano all'equilibrio del bilancio, ma che non fanno del profitto una religione: la nostra religione è la persona.”*

Impresa e lavoro si creano anche attraverso le connessioni, tema di questo meeting 2016, nel corso del quale le startup cooperative si sono trovate a confrontarsi con esperti e operatori senior. Un confronto non di facciata, senza diplomazie, ma con domande e risposte vere, in cui tutti gli attori sono stati chiamati a mettersi in gioco in prima persona.

*“Connessioni perché la cooperazione è connessione, ci piacciono le connessioni fra persone, fra idee, fra saperi, che creano valore. Coopstartup è una storia di connessioni. Connessione anche con Città della Scienza con la quale condividiamo il progetto, la passione contagiosa dei suoi protagonisti nel creare il nuovo, l'agire insieme in un'eccellenza del Sud che parla al mondo”*: a tracciare il cammino è il direttore generale di Coopfond **Aldo Soldi**, che nell'indicare la

*méta invita a guardare anche il percorso già fatto. “Coopfond, nel contribuire con altri a costruire il futuro, si è mosso su tre filoni: difendere la cooperazione esistente perché questa è la nostra forza, diffondere la cultura cooperativa, far nascere nuova cooperazione. Il progetto Coopstartup si inserisce, insieme ai workers buy out, in quest'ultimo filone. Con Coopstartup abbiamo voluto sollecitare il mondo cooperativo a entrare in nuovi settori, a fare innovazione anche in forma cooperativa avvicinando i giovani, assorbendo nuove energie e favorendo il ricambio generazionale. Il progetto è cresciuto molto, anche grazie a un percorso di alta contaminazione e connessione con l'esterno, al punto che non è più solo un progetto: adesso sono facce, sono persone. Ma vogliamo crescere ancora: anche attraverso il confronto tra promotori delle startup, gli esperti e i operatori senior, intendiamo consolidare le esperienze nate e nello stesso tempo approcciare nuovi territori e nuove modalità di sviluppo”.*

Connessioni vuol dire anche avere **visibilità internazionale**: il progetto Coopstartup, ricorda **Soldi**, è stato di recente citato in un documento ufficiale dell'Unione Europea come modello di eccellenza nella promozione d'impresa; a Bratislava, in contemporanea con l'apertura del Meeting, si è tenuta una conferenza internazionale sull'Economia sociale a cui hanno chiesto di presentare il progetto Coopstartup; anche Cooperatives Europe individua in Coopstartup un modello di promozione cooperativa e al summit mondiale della cooperazione in Québec è stato mostrato un notevole interesse verso il progetto. Dialogare con il mondo è a questo punto un passo inevitabile e per questo, dopo la Guida alle startup cooperative, il sito di Coopstartup è ora anche in lingua

inglese.

Anche sul piano finanziario Coopfond, dopo le prime sperimentazioni del progetto, ha innovato proponendo recentemente nuovi prodotti finanziari, a fondo perduto e a sostegno degli investimenti delle startup cooperative nate dal progetto Coopstartup e per quelle iscritte al Registro delle Startup Innovative delle Camere di Commercio.

Il Meeting 2016 si è tenuto alla vigilia del lancio dell'Alleanza fra le tre centrali cooperative. Molti nei territori si chiedono se abbia senso che Legacoop faccia promozione cooperativa per sé e non insieme a Confcooperative e AGCI.

La risposta del direttore generale di Coopfond a questo riguardo è stata netta e incoraggiante: *“Se creiamo le condizioni per far nascere nuove cooperative, queste aderiranno all'Alleanza. Quindi noi continuiamo, e ben venga se lo fanno anche le altre centrali. Questo di Coopstartup è stato un cammino molto bello: abbiamo incontrato molti giovani, il mondo della ricerca e dell'università, grandi cooperative e strutture di Legacoop che hanno lavorato con noi. Un processo bello e creativo, vogliamo andare avanti. Siamo sicuri che da questo meeting arriveranno le idee e le energie per continuare. Il futuro bisogna costruirlo, non aspettare che avvenga”*.

## FORMAZIONE E IMPRENDITORIALITÀ

Le startup cooperative sono imprese a tutti gli effetti, questo è un dato ormai assodato.

E infatti molti dei problemi che le neo-imprese hanno sottoposto agli esperti durante la prima giornata del Meeting sono quelli che ogni impresa si trova ad

affrontare nel suo processo di sviluppo.

L'ostacolo che diverse startup hanno evidenziato già a partire dal primo tavolo di confronto è quello della ricerca di finanziamenti.

Alcune, come **Biofan** e **La Biologica**, si trovano a una svolta: superata la fase seed ora necessitano di ulteriori e più consistenti risorse.

Ma come e dove trovare fondi? Il Venture Capital può essere attratto da una startup che ha scelto il modello cooperativo? Quali forme di finanziamento può mettere sul tavolo Coopfond? E il crowdfunding può essere una strada percorribile? Come vincere in competitività quando i concorrenti hanno più risorse?

Altro problema è quello del time-to-market.

Per esempio **Virginia**, startup che vuole produrre e commercializzare una linea di abbigliamento e accessori per donne che prediligono un taglio maschile, si sta rendendo conto che i tempi si allungano più del previsto. Il dilemma è: aspettare e lanciare sul mercato il prodotto *core* o cominciare subito lanciando un prodotto *teaser* (t-shirt) che aggredirebbe solo una nicchia ristretta di mercato ma accorcerebbe i tempi?

Una domanda riguarda le caratteristiche personali che i neo-imprenditori devono possedere.

L'armonia tra i componenti del team, ha sottolineato **Demoelà**, startup che produce giochi su supporto analogico e digitale, è fondamentale ma anche difficile da realizzare nel quotidiano.

**H2Boat**, spin off universitario che realizza un motore ad idrogeno per l'alimentazione energetica di piccole imbarcazioni, si chiede quali siano le caratteristiche personali più importanti per una startup cooperativa. Sicuramente necessitano maggiori competenze: per la gestione del team, ma anche per la gestione

finanziaria, fiscale e burocratica.

E se le competenze necessarie non sono presenti all'interno del team, che cosa fare? ha chiesto

**Tatabox**, startup che gestisce spazi e servizi dedicati alla popolazione studentesca.

Come investire in formazione? A chi rivolgersi, come sostenere i costi e come renderne compatibili i tempi? Esternalizzare può essere una strada?

Puntuali sono arrivate le risposte degli esperti **Elita Schillaci**, ordinario di Economia e Gestione delle imprese presso l'Università degli Studi di Catania, e **Mario Sorrentino**, professore ordinario di Economia e gestione delle imprese presso l'Università degli Studi della Campania Luigi Vanvitelli.

## ***Non avere pregiudizi verso i Business Angels***

I supporti finanziari messi a punto da Coopfond vanno bene, perché tarati sulle startup cooperative. Ma una buona metà delle neo-imprese, secondo **Sorrentino**, hanno grosse potenzialità di crescita: e allora perché non far entrare il capitale di rischio rivolgendosi anche ai Business Angels?

Non tutti investono solo per profitto, anzi una ricerca a carattere internazionale ha rilevato che molti lo fanno per divertimento, per fare del bene o per rinsaldare il legame con il territorio. Anche tra i business angels si sta riflettendo su forme di business philanthropy, con un'attenzione non tanto al rendimento speculativo dell'investimento, quanto alla sostenibilità nel tempo dell'impresa che lo realizza.

Probabilmente è diverso l'atteggiamento del Venture Capital, che difficilmente investirebbe in un'impresa senza avere la possibilità di incidere sulla governance e senza prevedere alti tassi di remunerazione

dell'investimento.

## ***Avere una vision, ma non smettere di innovare***

Ma è necessario per le startup diventare imprese di grandi dimensioni?

**Elita Schillaci** è convinta che il futuro sia delle social startup, imprese piccole, molto connesse al territorio, molto veloci, alla ricerca dell'equilibrio e non del profitto. E infatti sta cambiando anche il modo di misurare i risultati: se prima si utilizzava uno strumento come il ROI (Return On Investment), oggi ci si sta indirizzando sempre più verso l'adozione del cosiddetto SROI, dove la S iniziale sta per Social. Ma la cooperazione ha già questi elementi nel suo DNA ed è quindi più capace di garantire il soddisfacimento di questi indicatori.

Avere una vision è importante ma altrettanto importante è la capacità di innovare continuamente, di mettersi sempre in discussione. Spesso dopo la fase iniziale si verificano resistenze al cambiamento e questo non è positivo. Il cambiamento è necessario per acquisire un vantaggio competitivo, ma l'innovazione non è solo quella tecnologica, che sicuramente è importante ma deve andare di pari passo con l'innovazione organizzativa, di mercato e con una forte capacità di mettere in discussione anche se stessi (change management).

## ***Accorciare il time-to-market***

Prendendo spunto dal problema di strategia imprenditoriale posto da **Virginia**, sia **Schillaci** che **Sorrentino** hanno consigliato di accorciare i tempi per arrivare sul mercato.



Il timing sbagliato (sia tempi troppo lunghi che troppo anticipati) è forse il primo elemento che fa fallire le startup: ma non bisogna avere paura di sbagliare, fallire non è un dramma, dall'errore si deve apprendere, accumulare esperienza è importante.

Anche perché fare delle prove per poi eventualmente rimodulare il prodotto è utile e necessario: il lancio delle t-shirt per **Virginia** può essere utile anche al fine di raccogliere informazioni di mercato in vista di un lancio su più larga scala, se questo non "cannibalizza" le risorse finanziarie a disposizione e se l'investimento sulla t-shirt serve per abbassare il rischio di quello successivo.

In ogni caso i tempi vanno rimodulati continuamente, in base al mercato e alle contingenze.

Avere il mercato è l'elemento più importante, più dell'avere un'idea innovativa o di possedere ingenti risorse finanziarie: è il mercato che ti dà il fatturato, è il mercato che può attrarre eventuali investitori.

Spesso la burocrazia è di ostacolo e incide sensibilmente sulla possibilità di sopravvivenza dell'impresa. Ma fisco e burocrazia sono dati incontrovertibili, un dato che non è nelle nostre possibilità modificare.

Bisogna sviluppare capacità di resistenza, acquisire ancora più forza reagendo. Senza dimenticare che con le tecnologie oggi si possono superare barriere di tempo e di spazio.

## ***L'importanza delle soft skill***

Avere competenze tecniche è importante, ma non sufficiente. Anche perché le competenze tecniche si possono acquisire dall'esterno, mentre ci sono competenze di base, le cosiddette soft skill, che ogni startupper dovrebbe possedere.

Quali sono quelle fondamentali? E dove trovare la formazione necessaria per apprenderle?

Una è sicuramente la capacità di star bene insieme all'interno del team.

Il mondo delle startup, ha affermato **Elita Schillaci**, dà troppa importanza alle apparenze, alle manifestazioni di facciata (premi, competition) che servono solo a dare visibilità.

Molte startup nascono addirittura su questa spinta, una "fame di visibilità e di auto-affermazione". E' fondamentale quindi capire e analizzare le motivazioni personali che stanno alla base delle proprie scelte.

Un altro tema importante è quello della relazione tra i componenti del team: bisogna lavorare per realizzare il modello win-win, io sono ok se anche tu sei ok.

Ma la startup cooperativa, secondo **Schillaci**, possiede già questo know how.

Altre competenze di base, ha aggiunto **Sorrentino**, sono la capacità di convivere con contesti ambigui, la capacità di assumersi il rischio e la percezione che le cose dipendono dal nostro controllo.

Un caso differente è quello delle imprese innovative ad alto contenuto tecnologico, come per esempio **Multicopter Drone**, che offre servizi specializzati con l'utilizzo di droni: per questa startup il problema è come competere con altri soggetti che stanno da più tempo sul mercato e che possiedono maggiori risorse sia economiche che umane. Anche perché, considerata la velocità con cui l'innovazione tecnologica avanza, c'è il rischio di diventare presto obsoleti.

Il consiglio degli esperti è, in questi casi di altissimo e velocissimo cambiamento tecnologico, di aprirsi ad altre fonti di conoscenza e creare collegamenti con centri di ricerca e università, oppure puntare su altre strategie come la fidelizzazione dei clienti e la differenziazione qualitativa.

## FINANZIAMENTI E SVILUPPO

Il problema dell'accesso ai finanziamenti si pone soprattutto nella fase post-seed, quando la startup si trova nelle condizioni di potere e dovere crescere. Il prodotto c'è, il mercato pure. Ma per fare un salto di qualità servono fondi di una certa consistenza. Dove e come trovarli, considerato che solitamente il capitale sociale delle startup cooperative è abbastanza limitato?

Per esempio **Experience**, che offre un servizio innovativo di locazione per studenti universitari e giovani professionisti, ha un mercato consolidato e addirittura in espansione. Vorrebbe estendersi anche ad altri territori e creare nuovi posti di lavoro, ma per farlo servirebbero diverse decine di migliaia di euro.

**Ecoplanner**, che progetta e realizza eventi ecosostenibili, si interroga su come richiedere un finanziamento avendo un capitale sociale basso.

**Boschi Vivi**, che vuole realizzare un servizio cimiteriale alternativo per la dispersione delle ceneri in boschi, pubblici o privati/convenzionati, appositamente attrezzati, potrebbe usufruire dei fondi del Piano di Sviluppo Rurale, che tuttavia in Liguria registra notevoli ritardi e si chiede a quali risorse alternative poter attingere o se non sia meglio ritardare la partenza dell'attività in attesa che arrivino i fondi pubblici.

Stesso problema posto da **Ghinghinelli**, che coltiva e commercializza prodotti biologici di qualità, a cui si aggiunge quello del costo del lavoro che sta depauperando il capitale stanziato.

**Tobili**, che propone la cucina etnica come strumento di integrazione dei migranti, ha problemi di liquidità a causa della lunghezza dei tempi di pagamento, mentre

**ABAcadabra**, che offre percorsi abilitativi altamente specializzati per soggetti affetti da autismo, soffre la concorrenza delle strutture pubbliche il cui servizio

(che può essere valutato nei suoi effetti solo tempo dopo la sua erogazione) è gratuito mentre quello della cooperativa, apparentemente più efficace, è a pagamento.

A rispondere alle richieste degli startupper in questo secondo tavolo sono stati due esperti di finanza (cooperativa e non): la vicepresidente di Coopfond e consigliera di amministrazione di CFI (Cooperazione Finanza Impresa, costituita dalle tre centrali cooperative) **Eleonora Vanni** e il presidente di StarsUp (primo portale di equity crowdfunding italiano autorizzato Consob) **Matteo Piras**.

### *Il supporto finanziario di Coopfond e CFI*

Coopfond, ha sottolineato **Eleonora Vanni**, oltre a erogare un contributo a fondo perduto per le spese di costituzione e avvio delle attività (fino a un massimo di 5.000 euro), per le medesime startup cooperative selezionate nell'ambito del progetto Coopstartup ha messo a punto nuovi prodotti specifici in corso di approvazione. Lo stesso dicasi per le startup cooperative iscritte al Registro delle startup innovative delle camere di Commercio, anche se nate al di fuori del progetto.

Si tratta di un intervento nel capitale di rischio da parte di Coopfond con un moltiplicatore da un minimo del 100% a un massimo del 175% rispetto al capitale dei soci cooperatori, in funzione del versamento effettuato. Un'altra possibile fonte di finanziamento è CFI, società cooperativa per azioni che opera per la promozione delle imprese cooperative di produzione e lavoro e delle cooperative sociali: promossa da AGCI, Confcooperative e Legacoop, è partecipata dal Ministero dello Sviluppo Economico (MISE), da Invitalia spa e da 270 imprese cooperative.

La vicepresidente di Coopfond ha ricordato anche che il MISE sta per varare un'ulteriore misura per lo sviluppo delle startup (con un emendamento alla legge di bilancio), che stanziava 10 milioni per il prossimo biennio.

Un'altra misura poco conosciuta (e poco utilizzata) è il prestito partecipativo, una forma particolare di finanziamento a medio/lungo termine, di durata generalmente compresa tra 4 e 6 anni, con tasso di interesse variabile in funzione della redditività aziendale.

*“Il tipo di governance democratica delle imprese cooperative, che prevede “una testa, un voto” indipendentemente dal capitale versato, può essere fonte di pregiudizi per gli investitori esterni” - ha ammesso **Eleonora Vanni**. – “Le connessioni con la finanza sono importanti soprattutto per la crescita e il consolidamento delle startup. Ma servono connessioni anche con le grandi imprese, non solo per lo sviluppo del mercato, ma anche per lo sviluppo dell'idea d'impresa. Connessioni per non rimanere da soli con una splendida idea: non è necessario raggiungere grandi dimensioni, ma occorre creare le condizioni perché le imprese siano di successo e diano soddisfazione da un punto di vista economico”.*

## **L'equity crowdfunding**

L'equity crowdfunding consente a un gruppo di persone con un'idea innovativa di sottoporre il progetto ad altre persone e avere da loro un supporto finanziario in modo del tutto disintermediato.

Mentre nel crowdfunding civico o delle donazioni e in quello reward l'approccio del finanziatore è di tipo morale, l'equity crowdfunding si distingue in quanto offre come contropartita del finanziamento azioni della società proponente il progetto.

E' la tipologia più recente e meno diffusa, ma con maggiori potenzialità di sviluppo: **Matteo Piras** ha ricordato come secondo stime della Banca Mondiale il settore abbia un valore di oltre 100 miliardi di dollari e un'utenza di 300 milioni di famiglie.

Secondo il presidente di StarsUp all'aspetto emozionale che caratterizza la raccolta fondi si unisce in questa tipologia anche la possibilità di trarre un profitto, il che conferisce all'equity crowdfunding una grandissima potenzialità. Altri vantaggi sono che questa formula abbina la raccolta di capitale al marketing, offrendo una sorta di “market validation” gratuita, e un “valuable network” (possibilità di stringere legami, anche se deboli, con persone che potranno essere clienti, testimonial o soci entusiasti e convinti che a loro volta porteranno in dote il loro patrimonio relazionale, con la creazione di uno “shareholder place”).

Ma è applicabile alle imprese cooperative?

Per **Piras** non solo non ci sarebbero ostacoli in questo senso ma il mondo della cooperazione sarebbe molto vicino a questa formula sia per il tipo di governance partecipativa sia perché il modello cooperativo è di per sé proteso ad accogliere nuovi soci. Nel corso della discussione è emerso come, in base alle esperienze finora praticate, non si è trovato ancora come applicare l'equity crowdfunding alle imprese che gestiscono servizi sociali, mentre esistono casi di ricorso al crowdfunding civico e reward.

A oggi, però, non ci sono esempi in Italia di cooperative che hanno fatto campagne di equity crowdfunding.

## **Non attingere a un'unica fonte di finanziamento**

Se si riescono a dimostrare gli esiti economicamente positivi delle attività prototipali avviate, non dovrebbe

essere difficile trovare soggetti disponibili a finanziare – sostiene **Piras** - anche se a volte, forse, l'essere un'impresa cooperativa e quindi non speculativa può frenare alcuni finanziatori.

E se la soluzione fosse quella di rivolgersi a diverse fonti di finanziamento anziché attingere a una sola? L'ipotesi ha trovato concordi entrambi gli esperti, che hanno illustrato i vantaggi di avere un mix di finanziamenti equilibrato: equity e credito.

*“Trecentomila euro servono tutti subito? O gli investimenti possono essere spalmati?”*, si è chiesto **Piras** (350.000 euro è il finanziamento medio chiesto dagli utilizzatori di StarsUp, a fronte di una quota di azioni pari in media al 25%).

*“Anche perché”* - ha aggiunto - *“la credibilità dell'impresa si dimostra man mano che si cresce”*. Mettere insieme fonti diverse con diverse modalità, che possono concorrere anche a risolvere il problema dei tempi e delle garanzie: questa la soluzione condivisa anche da **Eleonora Vanni** che ha sottolineato come *“la realizzazione del piano di sviluppo non avviene tutta in una volta, meglio lavorare con più soggetti”*. Anche nel caso di finanziamenti pubblici, se concessi, si possono trovare forme di anticipazione delle risorse in attesa della loro erogazione effettiva.

Del resto anche Coopfond eroga finanziamenti in convenzione con altri, come CFI e Banca Popolare Etica, senza porre limitazioni nei confronti di ulteriori eventuali partnership e, al di sotto di determinati importi, non richiede garanzie. Il sistema si avvale inoltre di Cooperfidi Italia, consorzio di garanzia delle organizzazioni cooperative dell'Alleanza delle Cooperative Italiane, ma anche in questo caso in assenza di un capitale adeguato potrebbero sorgere alcuni problemi. Il prestito partecipativo appena approvato dal Governo non dovrebbe richiedere garanzie, essendo queste fornite dal Fondo centrale di

garanzia. Quanto al bisogno di liquidità è una parte del problema, che incide molto nella fase iniziale o in una fase di introduzione di un nuovo prodotto.

Da parte di chi investe viene messo a disposizione un *“capitale paziente”* che rientrerà nel medio-lungo termine, ma la liquidità tradizionalmente è gestita dal sistema bancario. È importante, secondo **Piras**, verificare se i tempi di incasso dai clienti sono compatibili con quelli del pagamento dei fornitori: più il tempo che intercorre tra i due è esteso, più si creano problemi di liquidità.

### **Trasmettere il progetto di crescita**

Se si ha difficoltà a trovare finanziatori un motivo potrebbe essere quello che non si è riusciti a comunicare bene i risultati raggiunti e le prospettive di crescita. Ecco perché nel team non serve tanto il socio con grande disponibilità di capitale, quanto piuttosto un socio che sappia maneggiare i soldi e parlare con gli investitori, presentando piani di finanziamento credibili: è quella che in termini tecnici viene definita *“entrepreneurial maturity”*.

*“Gli investitori vogliono essere aggiornati”* - ha detto **Piras** - *“l'informativa aziendale è un valore assoluto per riuscire a trasmettere il processo di crescita dell'impresa”*.

Il caso relativo alla concorrenza sollevato dalla cooperativa sociale - sottolinea **Eleonora Vanni**, che è anche vicepresidente nazionale di Legacoopsociali - evidenzia come spesso si conoscono bene i bisogni, ma non si è analizzato bene il mercato (in questo caso l'offerta pubblica). Il bisogno deve trasformarsi in domanda pagante di servizio e si devono cercare i canali per far comprendere il valore aggiunto del proprio servizio, anche attivando partnership non finanziarie. Peraltro anche di fronte alla contrazione

della spesa pubblica per servizi sociali, non è aumentata la spesa privata.

## ***Iscrivere al Registro delle startup innovative***

Il problema del costo del lavoro riguarda le imprese in generale, ma può essere più drammatico per una neo-impresa di dimensioni ridotte.

Per le startup che si iscrivono al Registro delle Camere di Commercio esistono però una serie di vantaggi.

Per esempio, nel caso specifico, oltre a facilitazioni fiscali e l'accesso a risorse di finanziamento pubbliche, c'è la possibilità di utilizzare gli istituti del work for equity (remunerazione del lavoro di soci o dipendenti con quote o azioni), e delle stock option (diritto a sottoscrivere a un prezzo determinato azioni-quote di futura emissione della società): queste ultime non sono però fruibili da una cooperativa in quanto impresa a capitale variabile.

L'invito quindi è quello per tutte le startup che ancora non lo avessero fatto a iscriversi al suddetto Registro.

## **INNOVAZIONE E IMPATTO TERRITORIALE**

Il territorio può essere una risorsa, ma a volte è anche qualcosa che crea difficoltà e pone dei limiti.

Non sempre è facile stabilire connessioni sul territorio, hanno detto le startup **29nove**, **Vascitour**, **Erse** e **Artemista**. I problemi riguardano sia le realtà simili alla propria che gli Enti Locali e i clienti privati.

Per esempio **29nove**, startup attiva nel settore culturale in Puglia (che ha fatto "di una passione un lavoro"), fatica a superare lo "sbarramento" delle altre realtà più affermate, in particolare nel mercato pubblico della

cultura, e a dialogare con altre realtà simili a sé.

**Vascitour**, startup che fa turismo esperienziale nei bassi napoletani, ha nel proprio DNA l'obiettivo di connettere le diverse realtà sul territorio che possono concorrere a realizzare gli itinerari proposti, ma lamenta difficoltà nel concretizzare collaborazioni.

**Erse**, che offre servizi di analisi ambientale integrate e opera prevalentemente in Toscana, vorrebbe trovare clienti attenti alla conservazione del territorio in linea con la propria vision ma l'approccio è generalmente quello del valore d'uso e non della tutela. Non pensa a interlocutori pubblici, poco adatti ai tempi e modi di una startup, quanto ad attori privati che condividano l'ottica della valorizzazione del territorio.

**Artemista**, cooperativa sociale di tipo B (inserimento di soggetti svantaggiati) che progetta e realizza oggetti di design a partire da scarti della produzione vorrebbe essere contemporaneamente anche cooperativa sociale di tipo A ma nelle Marche questo non è possibile.

Insomma spesso le startup si sentono più avanti nel fare innovazione rispetto al territorio in cui operano e questo gap crea senso di frustrazione.

Per il sociologo **Aldo Bonomi** nel fare innovazione è importante il territorio e non solo la tecnica. Nella sua teoria, i "flussi" globali di merci, persone e informazioni (come le finanze, le imprese multinazionali e quelle che si internazionalizzano, le internet company, le migrazioni) devono impattare con i "luoghi" che, quando toccati dai "flussi", attivano forme di resistenza e/o metabolizzazione dei processi. In mezzo a "flussi" e "luoghi" sono necessari attori sociali che sappiano accompagnare l'apertura economica, sociale e culturale verso l'esterno ponendosi il problema di governare le ricadute sociali che distruggono capitale sociale. La cooperazione può e vuole essere questo attore sociale?



Un caso particolare è la Puglia, territorio in cui il progetto Coopstartup ha “preso il volo” dopo i primi tentativi in altre regioni.

Per **Aldo Bonomi** “*il caso pugliese è frutto di un combinato disposto interessante di una stagione lunga che ha usato fondi europei per promuovere il protagonismo giovanile su identità e cultura, utilizzando le startup come strumento per una nuova narrazione del territorio*”. Ma, si è interrogato **Bonomi** con riferimento al cambio della guardia alla guida della Regione, non so se attualmente ci sia continuità o discontinuità.

“*In Puglia la politica ha valorizzato qualcosa che già c’era: persone e intelligenze, nuove generazioni che si sono messe in gioco. La continuità delle persone e delle intelligenze c’è e ci consente di continuare a crescere, con i cambiamenti politici alcune cose si sono fermate ma molte altre no*”, ha risposto il presidente di Legacoop Puglia **Carmelo Rollo**.

## **Trovare alleati**

Una risposta alle difficoltà delle startup può essere quella di trovare alleati.

Ma chi sono gli alleati?

Nel caso di **Erse** possono essere le imprese della green economy, definite da **Bonomi** “*il capitalismo che incorpora il senso del limite*”, o anche i parchi, strumento di difesa ma anche di sviluppo del territorio.

Alleati possono essere anche le imprese tradizionali in cui le startup sono chiamate a innestare elementi di innovazione.

Per esempio, ha ricordato **Rollo**, in Puglia PazLab ha dotato una cooperativa di pescatori di strumenti tecnologici (tablet) attraverso cui informare i clienti dell’arrivo del pesce e ricevere gli ordinativi.

Nelle Marche, ha suggerito **Bonomi**, possibili alleati

possono essere i distretti culturali evoluti (non più solo distretto manifatturiero, si parte con le imprese e poi c’è la dimensione del lavoro, del sociale, del territorio e della cultura), dove ci sono tracce di cambiamento da immettere anche nella ricostruzione post-terremoto. Da non trascurare le strutture territoriali di Legacoop, che però devono imparare a non ragionare solo in modo settoriale.

“*Lasciatevi prendere per mano*”, ha esortato **Rollo**, che ha ammonito a non limitarsi alle connessioni virtuali perché “*il territorio ha bisogno anche di contatto fisico*”.

Quanto alle cooperative sociali di tipo B che possano contemporaneamente essere di tipo A, Legacoop ha attivato un propria azione, anche se occorre fare attenzione alle molte false cooperative che sono tali solo per poter usare i vantaggi relativi al costo del lavoro. Contro di loro l’Alleanza delle Cooperative Italiane ha attuato una raccolta firme (100.000 le sottoscrizioni raccolte) per una proposta di legge di iniziativa popolare trasformata in Decreto di Legge.

## **Costruire comunità**

Le connessioni sul territorio portano a costruire comunità.

Citando il filosofo Giorgio Agamben, **Bonomi** ha detto che “*ci sono forme del qui e subito e forme di soggetti che cercano la comunità che viene*”.

Ha poi distinto tre tipologie di comunità: comunità del rancore (“*che si chiudono contro l’altro da sé*”), comunità di cura (“*qui è ben rappresentata*”) e la comunità operosa.

“*Voi siete un pezzo di comunità operosa? Se il problema è la contrapposizione tra rancore e cura, vince sempre il rancore. Occorre che in mezzo tra l’una e l’altra ci sia l’operosità (che innerva anche il sociale)*”.

Il sociologo non ha risparmiato critiche alle startup innovative non in forma cooperativa (*“si parla sempre di finanza, come se il destino delle startup fossero solo tecnica e denaro”*), mentre riguardo alle startup in forma cooperativa si è chiesto come mai non recuperino il mutualismo dell’Ottocento considerato l’attuale momento storico.

Di cooperative di comunità (modello di innovazione sociale dove i cittadini di un territorio sono al tempo stesso produttori e fruitori di beni e servizi) ha parlato **Carmelo Rollo**: *“Sembrava una pazzia, invece stiamo andando avanti”*.

## Creare reti lunghe

Creare comunità a livello territoriale può non essere sufficiente. Le startup cooperative devono essere un po’ “schizofreniche” cercando di operare simultaneamente tra “flussi” e “luoghi”. A tal fine possono servire quelle che **Bonomi** ha definito “reti lunghe”, ovvero reti con realtà simili o complementari. Per esempio la Puglia potrebbe essere laboratorio per una rete nel settore della cultura, anche in connessione con il mondo delle smart city.

*“Il vostro valore è la prossimità, ma la startup deve essere anche strumento di simultaneità che significa essere dentro delle reti lunghe ed è quello che vi manca. Quello che Legacoop dovrebbe fare è costruire una rete di simultaneità delle esperienze di innovazione”*.

## Ma c’è un mercato per la cultura?

E’ la domanda posta sia da **29nove** che da **Città della Cultura/Cultura della città**, startup che nella provincia di Ferrara recupera e valorizza spazi e aree in disuso. Diventata cooperativa dopo 5 anni di associazionismo perché i soci volevano creare impresa e lavoro, la

startup ferrarese si è scontrata con l’improvvisa sottrazione dei contributi pubblici. Mancano inoltre delle linee-guida sull’ industria culturale. Senza contare che la mentalità dominante, favorita anche dal proliferare di associazioni a carattere culturale che operano in regime di volontariato, è quella che la cultura debba essere qualcosa di gratuito per chi ne usufruisce.

Per **Bonomi** il mercato c’è. Ma quale mercato? Secondo una ricerca di Mc Kinsey, citata dal sociologo, nel mondo evoluto ci sono 30 milioni di operatori nel mercato della “gig economy”. Quindi si parla di un mercato di 30 milioni di lavoretti sottopagati (e infatti il termine “gig economy” viene dai tempi della Belle Epoque con riferimento alle jazz band pagate a serata).

*“Voi avete il problema di essere un’avanguardia tra la gig economy e il mutualismo. Il mercato c’è (nel turismo i trend dicono addirittura che aumenterà), ma è denso di contraddizioni, al mercato conviene il lavoretto”*.

E a questo proposito, ha messo in guardia **Bonomi**, *“l’innovazione tecnologica non è sempre positiva: attenzione al caporalato innovativo! Tipo quello che mette insieme le badanti e prende la percentuale”*. Spesso c’è il mercato ma manca la proposta. Ne è convinto **Carmelo Rollo** che vede nel movimento cooperativo un attore da cui possono nascere le proposte mentre le startup potrebbero esserne il motore.

Ma *“se dietro la proposta ci sono più persone è meglio. La fusione tra le tre centrali cooperative va in questa direzione, è stata fatta perché la proposta abbia più peso. Da soli non c’è storia”*.

## I COOPERATORI SENIOR

Per la prima volta da quando è iniziato il progetto Coopstartup le nuove imprese hanno potuto confrontarsi con dei operatori senior, responsabili di aziende di diverse dimensioni ma con un elemento in comune: l'aver fatto innovazione. Perché, ha affermato Alfredo Morabito di Coopfond, *“un'impresa che non innova è destinata a non durare”*.

Allo stesso tempo questo confronto vuole essere di buon auspicio per la sperimentazione di connessioni di reciproca convenienza (win-win) tra medie e grandi cooperative e startup cooperative in campi innovativi e in nuovi mercati.

Per **Agribologna**, importante cooperativa del settore agroalimentare con 145 soci produttori e capogruppo di diverse società controllate, innovazione è stato, per esempio, creare, attraverso la società consortile controllata HFD, un modello a rete per i servizi alla distribuzione dei pasti, ma anche uniformità dell'offerta grossista, controlli qualitativi elevatissimi, tracciabilità efficiente, risparmi energetici, valorizzazione delle produzioni ortofrutticole dei territori, informatizzazione dei flussi documentali. È quindi partita da un'accurata analisi del mercato e dalla valorizzazione delle produzioni del territorio.

Per **Itaca**, cooperativa sociale di tipo A in cui vi sono 1.600 lavoratori, innovare ha significato specializzarsi facendo della progettazione (e co-progettazione) il proprio punto di forza e consentendo di avere una reputazione di qualità e una forte territorializzazione con un intenso rapporto con gli utenti e con le associazioni dei familiari. Sì all'informatizzazione e alla tecnologia, ma se servono a liberare energie per altri servizi, no invece se sono solo eliminazione di posti di lavoro. Difesa del lavoro vuol dire anche sostenerne correttamente i costi e quindi saperli giustificare con i

committenti attraverso la qualità dei propri servizi: ciò comporta anche sviluppare molta formazione con i soci-lavoratori.

Per **Doc Servizi**, cooperativa nata quasi trent'anni fa per tutelare gli artisti e che oggi vanta oltre 5.000 soci a cui dà consulenza e occasioni di regolarizzazione lavorativa, innovazione è valorizzare e motivare le persone anche utilizzando il bilancio di competenze.

**Unicoop Tirreno**, nata 70 anni fa (per il suo compleanno ha sostenuto il progetto *Coopstatup Unicoop Tirreno*), ha innovato dando spazio ai prodotti del territorio, una scelta di valore che ha incontrato anche il favore del mercato.

**Deco Industrie** - cooperativa, nata nel 1951, con 500 lavoratori e 200 soci, che fattura 250 milioni di euro producendo prodotti da forno e da ricorrenza e detersivi per l'igiene della casa destinati al largo consumo - ha vinto la gara della competitività (registrando anche specifici brevetti) non solo grazie ai costi inferiori e ai prodotti innovativi, ma anche grazie all'estrema attenzione all'ambiente e alla sostenibilità. Per trovare nuove soluzioni incentivano la creatività e per la valutazione utilizzano, oltre agli indicatori tradizionali, anche indicatori di tipo predittivo che permettono all'impresa di proiettarsi nel futuro.

Per **Coop Liguria**, altra impresa che ha superato brillantemente il giro di boa dei 70 (promuovendo il progetto *CoopLiguria Startup*), la formula vincente anche in una fase iniziale dell'attività consiste nel pianificare a medio-lungo termine, nel controllo delle attività e dei risultati, nel controllo dei comportamenti dei responsabili (*“spesso lo tralasciamo perché sono anche amici”*): come diceva un ex presidente di Legacoop, Ivano Barberini, *“scegliete i dirigenti migliori e controllateli come se fossero i peggiori”*.

Reduce dall'aver vinto la medaglia d'argento al *World Responsible Tourism Award 2016* con il



progetto **Migrantour**, la cooperativa **Viaggi Solidali** (tour operator che vende solo viaggi direttamente organizzati) ha svelato la formula del successo: vendere la “realizzazione di sogni” (un servizio) coniugando l’offerta con il mercato e il target di riferimento (evitando il classico errore di avere un “magnifico” prodotto che però non si vende). Nata nel 1975 da 9 donne che facevano le pulizie, **Formula Servizi** è oggi un gruppo con 6 cooperative e 3.300 occupati. All’avanguardia per l’innovazione sulla gestione del personale essendo stata tra i primi utilizzatori di telelavoro (per le donne che rientravano dalla maternità) e job sharing, ma anche per il rispetto dell’ambiente (per esempio, passando dalle gestione delle pulizie di tipo chimico, con detersivi, a quella fisica, microfibre generanti cariche elettrostatiche; nelle pulizie degli ospedali non utilizzano né prodotti chimici né acqua risparmiandone 50 milioni di litri) e per l’uso di tecnologie innovative (realizzazione di un’auto a idrogeno, mai autorizzata dal Ministero, e l’uso diffuso di robot e droni), lo è anche nell’open innovation: una startup gestisce la parte tecnologica della centrale unica del farmaco creata in Emilia Romagna. Molti i problemi sottoposti dalle startup: alcuni già emersi nella giornata precedente, altri più strettamente legati al mondo della cooperazione.

## **Partire dal mercato**

Spostare il punto di vista dal prodotto o servizio ai **bisogni**: è il suggerimento che **Enrico Marletto** di Viaggi Solidali ha dato alle startup (“*entrando anche nell’immaginario delle persone e nel loro bisogno esperienziale*”) e sottolineato con diverse formulazione da **Orietta Antonini** di Itaca (“*capacità di leggere il contesto*”) e da **Vito Di Chiaro** di Deco Industrie (“*capacità di ascolto per estrapolare i bisogni latenti*”).

“*Se anziché in Friuli Venezia Giulia ci trovassimo in Veneto che ha investito molto sulla privatizzazione delle strutture sanitarie avremmo avuto vita dura*”, ha esemplificato **Antonini**.

In alcuni settori non è sufficiente analizzare i bisogni ma occorre saper interpretare i desideri delle persone: lo strumento, ha ricordato **Francesco Berardini** di Coop Liguria, è il marketing strategico che è altra cosa dal marketing operativo ma entrambi sono necessari perché un’impresa duri nel tempo. Così come, ricorda **Marletto** rispondendo a **Vascitour**, bisogna decidere se ci si vuole rivolgere direttamente al cliente finale (con forte identità del marchio aziendale e usando i canali internet) o a tour operator (con altri canali di vendita e marchio del grossista).

A **Demoelà** che chiede come bilanciare nella fase iniziale il proprio prodotto di nicchia con le esigenze di sostenibilità previste dal business plan, **Di Chiaro** consiglia di ottimizzare le risorse in un rapporto con i clienti: per esempio, essendo attualmente i loro prodotti gadget proposti ad imprese, potrebbero puntare sulla sostenibilità ambientale e sociale del prodotto creandone una storia da raccontare. Alcune startup, **La Biologica** e **Boschi Vivi**, vorrebbero ampliare il proprio raggio d’azione passando da un mercato a dimensione regionale a uno a dimensione nazionale o, nel caso di **La Biologica**, anche europeo. Come fare? I suggerimenti sono diversi e vanno dall’utilizzo dell’e-commerce (**Rinaldini**) al modello franchising (registrando il marchio, che deve avere, per esempio per **Boschi Vivi**, un forte aspetto identitario, come suggerisce **Marletto**). Con una premessa: bisogna partire dal mercato capendo cosa è in grado di assorbire (anche investendo in professionalità specifiche) e, successivamente, occorre avere un prodotto riconoscibile e identitario e se non ancora diffuso tra i

consumatori bisogna “*spingerlo*”. Questo, per esempio, nel caso di **Ecoplanner** può significare specializzarsi esaminando i contesti su alcuni tipi di eventi anziché spaziare in diversi settori (**Berardini**). Così come **ABAcadabra**, che si è chiesta se è meglio uniformarsi alla domanda o difendere la propria identità, non può rinunciare alla specializzazione considerato che questa è per la startup un asset importante. Se questa riguarda, come nel loro caso, servizi innovativi non ancora riconosciuti dal servizio pubblico com’è nel caso dell’autismo, bisogna attivarsi per affermarli, facendo fronte alle esigenze di sostenibilità dell’impresa con altre attività complementari. Allo stesso tempo si può ricorrere alla progettazione europea a sostegno di iniziative sperimentali. La specializzazione di **Città della Cultura/Cultura della Città** è la rigenerazione urbana, un processo che “*mette insieme*” diversi componenti e soggetti e la cui velocità di attuazione raramente è determinata da chi progetta creando non pochi problemi. Sostiene **Chiappa** che, anche nel rapporto con la pubblica amministrazione che spesso determina il timing di questi processi, essere in possesso di un’elevata specializzazione premia perché, specialmente in ambito culturale e di rigenerazione del territorio, si è alla continua ricerca di soluzioni innovative ed efficaci. Diverso invece il suggerimento per **Biofan**, che ha necessità di investire in macchinari per la produzione di snack e bevande a base di castagna: per **Antonini** in questo caso converrebbe provare ad allargare il mercato analizzando tutti i prodotti e servizi collaterali o collocandosi all’interno di una dimensione di filiera. **Guidi** mette in guardia dal rischio di sovradimensionamento degli investimenti in impianti e macchinari, fatto che può uccidere l’economicità dell’azienda. Si tratta quindi di verificare il progetto di investimento iniziale con l’obiettivo di mercato e con

le tecnologie che si vogliono adottare, effettuando investimenti anche modulari per adeguarli alla crescita dell’impresa. Se poi si è ancora di piccole dimensioni si può valutare di mantenere il controllo del mercato e di affidare a terzi in tutto o in parte la produzione. Ma quando si realizza un’innovazione, come esplicita **Experience**, si fa qualcosa che ancora non si conosce, che non c’è: se, come nel loro caso, si realizzano attività di autocostruzione degli arredi con i clienti o si effettuano eventi nelle case che non sono considerate luoghi di pubblico spettacolo, la normativa crea alcuni ostacoli. Risponde **Chiappa** che la legalità e la sicurezza fanno la differenza e vanno ricercate. Un suggerimento può essere quello di creare partnership con chi è abilitato a fare queste attività (come gli artigiani per esempio) o scegliere la forma associativa, purché sia vera e non a copertura di attività commerciale, per derogare alle regole sugli eventi.

### ***Coltivare le relazioni tra imprese***

Ma per una startup entrare nel mercato non è facile, e lo hanno sottolineato diverse tra le nuove imprese presenti al Meeting. Tenendo conto, come ha suggerito **Chiappa**, che oggi rischia di essere fuorviante la discussione sulla dimensione ottimale di impresa in quanto “*è l’azienda più veloce che si mangia la più lenta, non tanto la più grande che si mangia la più piccola:*”

Il mondo cooperativo può essere una base di lancio? Decisamente ottimista **Marco Lami** di Unicoop Tirreno: “*La cooperazione offre molte occasioni di relazione, non dico che sia un mondo protetto, ma è comunque un mondo in cui si condivide, in cui valgono i legami di appartenenza*”.

E ha esemplificato raccontando due storie-simbolo

relative a produttori locali che hanno iniziato la gavetta come fornitori della COOP e oggi sono diventati imprenditori di successo. Anche a seguito di queste e di altre simili esperienze, Unicoop Tirreno ha sviluppato una linea di prodotti locali (non solo tipici) nei propri scaffali che ha incontrato il gradimento dei consumatori e ha consolidato il rapporto con il territorio, con un'interpretazione allargata di scambio mutualistico.

Lo stesso **Lami** ha però esortato a coltivare le relazioni all'interno del mondo cooperativo senza aver fretta di vedere subito i risultati e ha anche messo in guardia rispetto al fatto che si tratta comunque sempre di rapporto tra imprese. Niente assistenzialismo, quindi, né copertura per inefficienze, ma relazioni di scambio che devono vedere soddisfatte entrambe le parti.

Le modalità di relazione cambiano anche con l'evolversi dei tempi. Per esempio, ha ricordato **Antonini**, una volta erano di moda i consorzi che oggi forse non sono più una modalità adeguata. Anche perché il mondo cooperativo può trarre benefici da legami con realtà esterne: la cooperativa Itaca, per esempio, sta pensando di sperimentare una rete tra profit e non profit che nel settore del welfare potrebbe dare buoni risultati anche grazie all'uso delle piattaforme informatiche.

## **Ampliare la base sociale**

Per **Virginia** sorge il dubbio se non sia utile allargare la propria base sociale per fidelizzare i propri consumatori clienti, ma questo potrebbe creare alcuni problemi nella determinazione della "mutualità prevalente". La fidelizzazione dei clienti è sicuramente da ricercare, ma i soci della cooperativa, essendo lavoratori, hanno un rapporto mutualistico che non coincide con quello di eventuali soci consumatori per cui bisognerà focalizzare meglio la tipologia cooperativa che la

startup intende sviluppare.

Il tema dell'allargamento della base sociale viene sollevato anche dalle due cooperative agricole **Ghinghinelli** e **La Biologica**, ma si teme che un alto livello di capitale di ingresso ostacoli nuovi soggetti a diventare soci. Molte startup temono peraltro che un basso capitale sia poco attrattivo per eventuali finanziatori.

**Guidi** sottolinea che in Agribologna i fornitori di prodotto hanno vantaggi ad essere soci. Un meccanismo utilizzato per venire incontro ai nuovi soci è la rateizzazione, con un capitale basso d'ingresso e uno da versare nei successivi sei anni in rapporto allo scambio mutualistico (conferimento del prodotto). Altro elemento incentivante è remunerare il capitale sociale con tassi limitati e in funzione della capacità reddituale della cooperativa.

*"Avere un capitale sociale molto basso offre più vantaggi che vantaggi"*, ha commentato **Orietta Antonini**, *"perché quando uno ci mette i soldi poi ci guarda"*.

Già ma se questa strada non fosse percorribile, come fare per aumentarlo?

Uno dei modi possibili è quello di ampliare la propria base sociale, cosa però non facile per le startup.

**Tatabox**, per esempio, ha proposto ai suoi cinque collaboratori di diventare soci ricevendo da tutti risposta negativa. Nella fase di start, infatti, può capitare che i soci non percepiscano stipendio o percepiscano comunque compensi molto bassi. *"I soci sono soggetti imprenditoriali a tutti gli effetti e devono assumersi il rischio d'impresa. Se rispondono negativamente è perché non hanno compreso il progetto imprenditoriale"*, ha risposto **Antonini**.

I soci però devono essere costantemente e preventivamente informati sui progetti e sugli andamenti della cooperativa. In tal modo possono

coscientemente essere imprenditorialmente responsabili.

Attenzione però a non applicare quote sociali troppo alte a chi entra dopo, quasi a voler far scontare il fatto di non essersi assunti le difficoltà dell'avvio d'impresa. Un pressante invito a prestare attenzione alla qualità delle relazioni è venuto da **Demetrio Chiappa** di Doc Servizi: *“E' solo la relazione che fa funzionare una cooperativa, spesso le imprese cooperative saltano non per motivi economici ma perché si rompono le relazioni. Il collante è l'empatia che è molto utile anche nei confronti dei fornitori e dei clienti”*.

Un cliente è un fornitore di valore, dà valore all'impresa anche perché consente di evitare alcuni costi. Inoltre anche fornitori e clienti possono a loro volta diventare soci. Peraltro *“il vero valore in una cooperativa è valorizzare e motivare le persone che la costituiscono.”*

## **Investire in formazione**

Le competenze sono un altro punto dolente per le nuove imprese, che spesso si trovano sguarnite sul fronte delle conoscenze in campo economico, nel marketing e in quello della gestione delle risorse umane, fondamentali per avviare un'impresa. D'altra parte, come viene sottolineato da alcune startup, essendo impegnati nella propria attività caratteristica (di attore, di responsabile artistico o altro), è difficile trovare il tempo e le opportunità di formarsi e aggiornarsi nella gestione di impresa.

Nel caso in cui, come per **Multicoopter Drone**, non si riesca a sostenere i costi di nuove figure professionali, come fare per acquisire le competenze e le professionalità necessarie? Esistono risorse interne al movimento cooperativo da poter utilizzare? O è necessario acquisirle dall'esterno?

*“È importante nella vita di un'azienda trovare il tempo*

*per aggiornarsi e formarsi – dice **Lami** – e la formazione è un costo o, meglio, un investimento, anche di tempo. Bisogna però capire bene di cosa abbiamo bisogno: le risposte e le forme di fruizione si trovano, anche flessibili.”* **Di Chiaro**: *“Anche l'analisi del contesto e dei rischi che l'attività della cooperativa incontra può fare emergere i bisogni, anche latenti, formativi.”* *“Senza sottovalutare la formazione sui numeri e sui bilanci – ha aggiunto **Chiappa** – che aiuta a leggere gli andamenti della propria impresa.”*

Peraltro anche al gruppo può essere utile ritagliarsi nel tran-tran della propria attività uno spazio comune di riflessione e formazione perché questo aiuta a cementare le relazioni e migliorare le dinamiche del gruppo stesso.

Nel caso di **Erse**, che si propone per un'offerta di servizi integrata ma non possiede al proprio interno tutte le specializzazioni la soluzione può essere quella di stabilire partnership stabili con consulenti esterni, anziché affidarsi di volta in volta a consulenti presi in modo estemporaneo. Si chiede inoltre quanto intenso debba essere il grado di specializzazione dei propri servizi.

Secondo **Guidi** è necessario ricercare la massima competenza tecnica possibile, ma bisogna anche collegare questa agli effetti che questa produrrà sul conto economico del committente. Consiglia di strutturarsi con un nucleo forte di quattro, cinque competenze molto specializzate interne alla cooperativa, ricercando quelle complementari mancanti all'esterno.

*“Esternalizzare consente più flessibilità”*, è il parere di **Orietta Antonini**, che suggerisce di guardare anche all'interno del mondo cooperativo per la ricerca di figure specializzate. *“La scelta dipende dal grado di sviluppo dell'attività e quindi dal rapporto tra costi fissi e variabili”*, ricorda **Francesco Berardini**.

A **Demoelà** che chiede come gestire, internamente alla cooperativa o rivolgendosi a terzi, l'aspetto delle competenze assegnando loro il giusto riconoscimento, **Demetrio Chiappa**, dopo aver sottolineato l'importanza della coesione tra i membri della cooperativa (che deve realizzarsi attraverso una condivisione sincera di vision e mission), non ha dubbi: *"Il bilancio delle competenze va fatto dall'esterno, con dei consulenti che tirano fuori il talento di ognuno. Non si può improvvisare, si rischia di far solo danni"*. **Di Chiaro** propone di misurarsi in maniera predittiva, non tanto su ciò che è consolidato, quanto su ciò che può proiettare nel futuro e su ciò che manca alle proprie competenze.

Un'altra possibile strada è quella del rapporto con le università e gli enti di ricerca nel campo della gestione aziendale.

**Tobili** si pone il problema di far acquisire ad ogni socio una formazione di base che gli consenta di capire meglio la gestione delle attività della cooperativa e si chiede se esistano luoghi che danno questo servizio. In Liguria, ha ricordato **Francesco Berardini**, si è stabilito con l'università un rapporto molto proficuo che è sfociato nella realizzazione di un corso, finanziato in parte da Legacoop, dedicato alle startup e molto utile per diffondere cultura manageriale.

**Graziano Rinaldini** di Formula Servizi ha invece lanciato la proposta di un corso di formazione di base per gli startupper da realizzare all'interno della cooperazione (*"una volta a noi insegnavano le cooperative più grandi, anche oggi potremmo cercare operatori senior disponibili a farlo"*).

*"Non fermatevi alle risposte che vi date o ricevete oggi"*, ha esortato in chiusura **Enrico Marletto**, *"perché i tempi di evoluzione del mercato sono velocissimi e queste risposte potrebbero tra breve non essere più attuali. Non smettete mai di immaginare e*

*continue a mettervi in discussione"*.

**Vito Di Chiaro** ha invitato a *"incoraggiare le persone a portare all'interno della cooperativa la propria passione e la propria creatività. Se è vero, com'è vero, che le azioni standardizzate e ripetitive saranno sempre più svolte dai computer, alle aziende interesseranno sempre più le abilità che risiedono nella parte destra del cervello e che sono correlate alle emozioni e alla creatività"*.

Allo stesso tempo **Berardini** ricorda la necessità di essere umili: *"Si può sempre imparare da chiunque e in qualunque momento. Bisogna sapere ascoltare, selezionare i consigli che ci paiono utili e poi decidere evitando di commettere alcuni degli errori di chi ci ha consigliato."*

## Comunicare i valori

I valori cooperativi possono costituire un asset importante. Ci sono infatti nicchie di mercato in continua crescita che si mostrano sensibili ai temi etici. Ne è convinta la startup **Vascitour**, che sta creando a Napoli una rete in cui coinvolgere esercizi commerciali *"amici"* sulla base di regole definite che hanno come fulcro l'etica, la legalità e l'accoglienza.

Il problema però è, come chiede **H2Boat**: come comunicare queste scelte e il fatto che si propongano prodotti e servizi in forma cooperativa in modo da farle diventare un motivo di distintività e di attrazione per i clienti?

Premesso che anche la comunicazione se non trova all'interno figure specializzate può essere esternalizzata, è necessario convincersi che raccontare la propria diversità, l'essere una cooperativa che consente di superare l'intermediazione, può essere un vantaggio competitivo. *"Trasmettere ai clienti passione e competenza è un fattore competitivo – dice*



**Di Chiaro** – *ma fatelo in fretta perché il mercato non aspetta nessuno.*”

Formula Servizi per esempio ha individuato nuovi canali e nuovi strumenti di comunicazione, rivelatisi più efficienti di quelli tradizionali: un video che racconta le tecnologie utilizzare nella conservazione dei beni culturali è stato postato su Facebook dove ha ottenuto 30.000 contatti, un calendario contro la violenza sulle donne ne ha ottenuti altri 1.500.

Attenzione però che anche i social media vanno utilizzati correttamente, ha ammonito **Marletto**: un utilizzo casuale o troppo compulsivo non sono utili, meglio pianificare, facendo del social media marketing.

## COSA PENSANO GLI ESPERTI DI COOPSTARTUP?

Il percorso di Coopstartup in questi tre anni è stato sempre contrassegnato da grande apertura verso l'esterno.

Esperti, docenti universitari, ricercatori, responsabili di incubatori e giovani startupper sono stati chiamati a interloquire con il mondo cooperativo dando luogo a una contaminazione che si è rivelata molto feconda. Questa, in sintesi, la visione che hanno del progetto il sociologo **Aldo Bonomi**, il docente e direttore di Startup Lab **Mario Sorrentino** e il presidente di StarsUp **Matteo Piras**.

**Aldo Bonomi**: “Queste giornate sono l’inizio di una nuova fase: dopo la fase tecnologica finalmente c’è un salto di paradigma, con la dimensione sociale e territoriale. Il ciclo delle startup che si quotano in Borsa è calante, è iniziato un ciclo ascendente di nuova dimensione economica e culturale. E’ nata una nuova alleanza tra cooperazione/mutualismo e

*lavoro cognitivo, prima il binomio era costituito da lavoro cognitivo e finanza. I casi presentati in questo Meeting sono tutti a forte radicamento territoriale, ma l’identità territoriale da sola non basta, perché come sostiene Levinas l’identità non sta nel soggetto ma nella relazione. La Lega delle cooperative è strumento della relazione? Il mutualismo è nato in un salto d’epoca (agricoltura-industria), oggi il salto d’epoca è tra manifattura e lavoro cognitivo/servizi. Nell’intreccio tra cultura cooperativa e startup si realizza quell’incontro tra comunità della cura e comunità operosa che rappresenta il vero passaggio in grado di garantire i poli spesso divergenti dell’innovazione e della coesione sociale. Il Fordismo era basato sulla catena del valore, oggi l’economia presuppone la ragnatela del valore per crescere. Come startup siete soggetti deboli, avete bisogno di qualcuno che vi faccia da ragnatela e può farlo il mondo della cooperazione. Ma occorre una finanza adeguata ai tempi. L’unico destino è farsi comprare dalle multinazionali? O si può fare un salto d’epoca socialmente condiviso? Le cooperative sono uno strumento adeguato per le startup, ma a condizione che il mondo della cooperazione abbia una visione strategica e accompagni le nuove imprese”.*

**Mario Sorrentino**: “Un buon 50% delle startup nate dal progetto potrebbero crescere, ma c’è un vincolo: la finanza. La crescita è inibita dalla finanza, nei manuali in questo caso si cita il capitale di rischio ma il Venture Capital non guarda al mondo delle cooperative, non solo per gli insufficienti rendimenti sugli investimenti ma anche per problemi di governance. Ma credo non sia così. Per me si potrebbe intavolare un discorso con alcune associazioni di Business Angels oppure rivolgersi alle imprese più grandi. C’è il problema che questo tipo di relazioni devono presentare un vantaggio reciproco e qualcuno dice che c’è un muro tra le startup e le grandi cooperative. Come

*abbattere questo muro? Una proposta potrebbe essere quella di realizzare iniziative di open innovation in cui le cooperative già consolidate sottopongono le proprie necessità di innovazione e su queste aprire una gara rivolta alle startup allo scopo di instaurare delle partnership. L'abbiamo sperimentato nel nostro Startup-lab con ottimi risultati".*

**Matteo Piras:** *"In questi giorni ho visto grandi opportunità, le connessioni sono un patrimonio immateriale di valore inestimabile. Le connessioni possono portare sia capitali che vantaggi dal punto di vista del marketing e nel mondo cooperativo ci sono migliaia di persone e centinaia di aziende. Per le aziende mature che investono in startup ci sono incentivi fiscali e inoltre investire in startup migliora la Corporate social responsibility. Esistono portali che facilitano le connessioni. Vi do solo un dato: Kirkstarter, una delle maggiori piattaforme di crowdfunding, ha creato 283.000 posti di lavoro. Nel nostro Paese meritofobico i portali di crowdfunding servono anche a dare una validazione dei prodotti che si lanciano. Coopfond potrebbe utilizzare anche il nostro portale di crowdfunding ad integrazione della propria offerta finanziaria sia per le startup cooperative che per specifici progetti delle cooperative maggiori. Inoltre l'utilizzo di StarsUp da parte delle startup cooperative potrebbe offrire a Coopfond una seconda validazione nella valutazione dei progetti".*

## LE PROSPETTIVE

A tre anni dalla nascita di Coopstartup il progetto può vantare risultati di rilievo: 2 sperimentazioni interregionali, 6 regionali o provinciali; 717 idee progettuali presentate, di cui 439 ammesse alla selezione; 119 gruppi incubati nel pre-startup; 53

progetti vincitori; 22 startup cooperative costituite. Ma quali sono le prospettive?

### **Puntare sull'open innovation**

Di open innovation come modello vincente per una via italiana alle startup hanno parlato l'assessore all'Internazionalizzazione e all'Innovazione della Regione Campania, **Valeria Fascione**, il professore dell'Università Federico II di Napoli **Giorgio Ventre** e il Consigliere Delegato della Fondazione Idis Città della Scienza **Vincenzo Lipardi**.

Il professor **Ventre**, attualmente impegnato nel progetto di insediamento della Apple in territorio campano, fa notare come in Italia le startup nascono con un approccio tipicamente cooperativo, mirando a creare un'impresa che duri nel tempo e che occupi i suoi promotori. Quindi le distanze con l'impostazione di Coopstartup non sono sensibili. *"Il modello vincente delle startup è quello che fa riferimento all'open innovation: diventano forti e riescono ad entrare nel mercato con successo solo se entrano in filiera con grandi o medie aziende o reti di imprese che credono in loro."* L'Università Federico II (seconda in Italia per dimensione) ha cercato di dare uno sbocco alle attività di ricerca e alle migliaia di ricercatori creando con Città della Scienza un incubatore con un approccio a rete e filiera.

Per **Lipardi** *"La società della conoscenza sta trasformando radicalmente l'economia e producendo grandi innovazioni, ma questa quarta rivoluzione industriale tocca anche la manifattura. È una rivoluzione che non è nata casualmente, ma, in USA, da grandi investimenti pubblici nel settore degli armamenti e della sanità. Oggi l'Occidente si sta riprendendo pezzi importanti di produzione che erano stati delocalizzati in Cina e in altri Paesi. La rivoluzione tecnologica genera*

*ricercatori, intelligenze e creativi che fanno impresa: è gente che coopera, sono community di ricercatori che lavorano insieme su progetti, dimostrando come la forma societaria cooperativa sia paradossalmente la più adeguata. Peraltro la cooperazione è uno dei grandi player dell'economia mondiale e Legacoop è un marchio, un senso, una prospettiva, una bandiera, così come Nike è uno stile di vita. Anche per questo Legacoop può essere soggetto adeguato per la trasformazione economica".*

**Fascione** ha sottolineato come le startup aiutino i territori a competere e progredire, incrociando, tra l'altro, la domanda inesausta di bisogni sociali. Ha ricordato l'importanza della social innovation ed esortato a usare i fondi ministeriali come quelli per il self employment, che sono accessibili per le startup cooperative e che spesso restano inutilizzati. Ha poi specificatamente parlato dei provvedimenti che la Regione Campania ha attivato a sostegno dell'innovazione e la ricerca, le startup e i workers buy out.

## **Sostenere le startup cooperative**

*"Durante il meeting si sono create connessioni tra le startup cooperative, tra queste e le grandi cooperative, tra tutti i partecipanti e gli esperti che hanno portato le loro idee", ha dichiarato il Direttore generale di Coopfond, **Aldo Soldi**. "Adesso bisogna continuare a sostenere le startup cooperative nate dal progetto Coopstartup, sapendo però che i principali protagonisti di questo sostegno devono proprio essere i giovani operatori stessi che devono investire parte del loro sapere, della loro passione, del loro lavoro e anche dei loro soldi per far crescere la cooperativa." "Nei territori la struttura Legacoop deve continuare ad avere rapporti costanti con loro. Coopfond continuerà*

*a migliorare la strumentazione finanziaria dedicata alle startup nate dal progetto. Favoriremo il legame e il dialogo tra le cooperative nate dal progetto, anche se molto dovranno fare loro. Ci dobbiamo impegnare tutti perché il dialogo intergenerazionale tra giovani operatori e operatori senior nato in questi giorni continui perché è di fondamentale importanza e può portare a risultati inaspettati."*

Coopfond vuole continuare a sperimentare, crescendo in nuovi territori, progettando in campi nuovi come nel vasto mondo dei Gig (come ricordava **Bonomi**), l'economia dei lavoretti spesso precari, facendoli emergere e regolarizzandoli, e continuando a dialogare a livello internazionale per sviluppare scambio di informazioni e di esperienze.

## **La forma cooperativa come scelta**

In un intervento appassionato e a tratti autobiografico il presidente **Mauro Lusetti** ha ricordato come Legacoop con i suoi 130 anni di vita "è l'istituzione più longeva dopo la Chiesa e l'Università". Ma col tempo sono cambiate le condizioni per cui si arriva alla cooperazione ("quando entrai io volevo cambiare il mondo" come esito quasi scontato di un percorso personale e politico), oggi un giovane ci arriva per una scelta precisa e ponderata.

La cooperativa che nasce per dare risposta ai bisogni delle persone, primari (alle origini) e più complessi (oggi), ed essendo una società che passa da una generazione a un'altra (intergenerazionalità) è potenzialmente "immortale". Chi dirige una cooperativa deve avere un sistema di valori coerente, espressi dai sette principi internazionali della cooperazione, che consentono di sviluppare una specifica identità che è fattore di successo nel sistema competitivo. Non può rincorrere, con grandi rischi, opzioni speculative o



cercare il supporto di strumenti della finanza che poi rubano la cooperativa ai legittimi soci.

Dove li prendiamo allora i nuovi dirigenti cooperativi?  
*“Dalle scuole superiori e dalle università con cui stiamo sviluppando un’azione per cui l’economia cooperativa venga costantemente studiata e approfondita, intervenendo attivamente nell’alternanza scuola-lavoro, dai progetti di promozione rivolti ai giovani come Coopstartup, facendo capire ai operatori meno giovani che “non si può essere innovativi tutta la vita” e che c’è la necessità di inserire in cooperativa le giovani generazioni che ci aiuteranno a leggere i nuovi processi.”*

Grazie alla cooperazione tra cooperative (*“che le startup hanno sperimentato grazie anche ai progetti di Coopfond le cui risorse provengono per il 90 per cento dai profitti della medio-grandi cooperative”*) il sistema cooperativo si rafforza e diventa competitivo sul mercato e nella promozione di nuova impresa e occupazione. È anche per questo che *“l’Alleanza delle Cooperative Italiane è da perseguire con tenacia, oltre ad essere un atto di generosità nei confronti del futuro di questi ragazzi.”*

*Hanno contribuito al successo dell'iniziativa:*

## **LE STARTUP COOPERATIVE**

29nove, ABAcadabra, Artemista, Biofan, Boschi Vivi, Brigi, Città Della Cultura/Cultura Della Città, Coop@, Demoelà, ecoplanner, Erse, Experience, Ghinghinelli, H2boat, La Biologica, L'alveare, Multicoopter Drone, Tatabox, Tobili, Vascitour, Virginia

## **GLI ESPERTI**

Aldo Bonomi (AAster), Valeria Fascione (Regione Campania), Vincenzo Lipardi (Fondazione IDIS Città della Scienza), Matteo Piras (StarsUp), Carmelo Rollo (Legacoop), Elita Schillaci (Università degli Studi di Catania e SVP Foundation), Vittorio Silvestrini (Fondazione Idis Città della Scienza), Mario Sorrentino (Start up Lab e Università degli Studi della Campania "Luigi Vanvitelli"), Eleonora Vanni (Coopfond e CFI), Giorgio Ventre (Università degli Studi di Napoli "Federico II")

## **I COOPERATORI SENIOR**

Orietta Antonini (Itaca), Francesco Berardini (Coop Liguria), Mario Catalano (Legacoop Campania), Demetrio Chiappa (Doc Servizi), Vito Di Chiaro (Deco Industrie), Lauro Guidi (Agribologna), Marco Lami (Unicoop Tirreno), Mauro Lusetti (Legacoop), Enrico Marletto (Viaggi Solidali), Graziano Rinaldini (Formula Servizi), Aldo Soldi (Coopfond)

## **COMUNICAZIONE**

cooperativa Pazlab

## **ALLESTIMENTO**

ecoplanner, cooperativa nata dal progetto Coopstartup

## **BUFFET LUNCH**

Tobili, cooperativa nata dal progetto Coopstartup