La sperimentazione di Vicoo Platform. Il primo acceleratore di comunità per piattaforme cooperative digitali

di Damiano Avellino, Chiara Cenerini, Emma Comandini, Matteo Gambini, Cecilia Serra

25-01-2021

Questo contributo è tratto dal numero cartaceo 3/2020, dedicato al tema delle "Piattaforme". Questo contenuto è liberamente accessibile, altri sono leggibili solo agli abbonati nella sezione Pandora+. Per ricevere il numero cartaceo è possibile abbonarsi a Pandora Rivista con la formula sostenitore che comprende tutte le uscite del 2020 e del 2021. L'indice del numero è consultabile a questa pagina.
AlmaVicoo, il centro universitario per la formazione e la promozione dell'impresa cooperativa promosso da Legacoop Bologna e dall'Università di Bologna, ha lanciato la sperimentazione di Vicoo Platform (Visioni cooperative per le piattaforme), il primo acceleratore di comunità per le piattaforme cooperative. La sperimentazione è stata realizzata grazie al contributo di Coopfond e alla supervisione di Almacube, l'acceleratore dell'ateneo felsineo, che ha costituito un team di progetto multidisciplinare formato da cinque professionisti under 30.

Il contesto di riferimento: economia di piattaforma
Il programma di accelerazione di Vicoo Platform è finalizzato a supportare sia le start-up che le imprese cooperative che intendono avviare, estendere o rafforzare le proprie attività e le proprie competenze nell'ambito dell'economia digitale di piattaforma. La sperimentazione intende gettare la basi per un nuovo ecosistema cooperativo per l'innovazione digitale. L'elemento distintivo del modello proposto dal progetto Vicoo Platform, infatti, riguarda il ruolo fondamentale delle comunità del territorio nel processo di accelerazione delle piattaforme. La prima parte della sperimentazione di Vicoo Platform è stata dedicata all'elaborazione di un impianto teorico che, partendo dall'analisi di programmi di accelerazione integrati con i modelli di governance cooperativa, potesse definire la matrice del programma di accelerazione di Vicoo Platform.
Le piattaforme cooperative ormai da qualche anno popolano l'immaginario di un gruppo eterogeneo di persone come una possibile alternativa al capitalismo di piattaforma. L'idea che delle piattaforme cooperative, nelle quali la proprietà e la governance sono condivise tra gli utenti, possano superare molte delle contraddizioni del sistema attuale e favorire un cambiamento socio-economico sostanziale, è abbastanza diffusa o quantomeno rappresenta una speranza.
Ad oggi, a parte qualche eccezione, le piattaforme cooperative non sono riuscite ancora a emergere come una reale alternativa. L'entusiasmo con cui in tutto il mondo è stato accolto questo nuovo modello, che dovrebbe vedere affermarsi nuove piattaforme in cui gli utenti sono coinvolti nella governance e ownership, non è stato accompagnato da una esplosione altrettanto rapida dell'impatto delle singole iniziative. Nonostante questo, alcune piattaforme cooperative sono riuscite a scalare mostrando che il modello è praticabile se gli ingredienti sono quelli giusti. Le ragioni per cui questo modello alternativo ancora non si è affermato sono molteplici e spaziano dalla strutturale mancanza di fondi per questo tipo di iniziative, fino a giungere a una mancanza di competenze tecniche (soprattutto sul digitale) di chi si avvicina al mondo platform coop.
Il team di progetto ha avviato la sperimentazione di Vicoo Platform interrogandosi sui significati legati ai pilastri centrali della sperimentazione. Cosa intendiamo per comunità? Come possiamo

definire una piattaforma cooperativa? Che cos'è un acceleratore? Mettere insieme parole secolari con neologismi nati dalla cultura start-up richiede un'attenzione profonda vista la complessità dei temi affrontati e la sensibilità che si vanno a toccare. Ai fini della progettualità di Vicoo Platform, l'obiettivo è stato quello di creare un framework semplice per gli elementi fondanti del progetto cercando però di cogliere le peculiarità dello studio.

Cosa intendiamo per comunità di piattaforma?
Questa domanda è stata il fil rouge e nucleo centrale del progetto di ricerca. Si tratta infatti di un termine immediato quanto complesso, di una parola carica di significati legati alla storia evolutiva del mondo e dell'uomo. Ai fini della nostra ricerca, l'obiettivo è stato quello di comprendere ciò che oggi, in un mondo dominato dai rapporti digitali, possa essere definito come comunità. In passato, si parlava di comunità in riferimento a un particolare contesto familiare o locale. Una condizione in cui un gruppo di persone era accomunato da un determinato elemento, come potevano essere le origini, le tradizioni, la lingua ma anche i rapporti sociali o economici. Condividendo alcuni aspetti della propria esistenza, le comunità così intese, potevano anche agire in modo collaborativo per ottenere obiettivi comuni, ma non necessariamente condividevano i medesimi valori e principi.
La definizione elaborata nel progetto di ricerca, che si concentra su 'comunità di piattaforma', individua la comunità come un insieme riconoscibile di persone che condivide un interesse e un valore attraverso un'esperienza indirizzata verso un comune intento. Più precisamente, significa che l'elemento cardine di una comunità è la volontà, comune, di raggiungere un obiettivo che, in misura soggettiva, soddisfa i bisogni dei membri del gruppo. Conseguentemente, far parte di una piattaforma significa far parte di una comunità intenzionale di scopo. La comunità in questione è caratterizzata però da eterogeneità interna dei singoli membri che partecipano in maniera e quantità diversa agli scambi abilitati dalla piattaforma. Per le piattaforme cooperative tale diversità rappresenta un elemento necessario affinché la comunità possa essere definita tale superando il mero scopo utilitaristico tipico delle piattaforme estrattive. Proprio dalla comprensione delle diversità e dei ruoli all'interno delle comunità è possibile costruire la forza di un progetto comune, che sia fisico o digitale.
Entrando nel dettaglio, abbiamo tipizzato tre diverse comunità in un framework che definisce un'Ecosistema di comunità. Il framework elaborato nasce dall'analisi dei lavori di diversi autori che hanno trattato, in altri ambiti, le diverse tipologie di comunità; tra questi è doveroso citare lo studioso svizzero Etienne Wenger che dal 1990 analizza le comunità di pratica nell'ambito dell'apprendimento[1] e la classificazione in cinque tipi di comunità di Richard Millington a seconda del loro scopo. Nell'Ecosistema di comunità di Vicoo Platform le comunità individuate sono tre, accomunate da una logica di condivisione di esperienze e conoscenza in scambio continuo ma distinte per il diverso livello di partecipazione e apporto alla causa e per la diversa tipologia di azione esterna cui possono essere soggette.
Questo frame di ecosistema può essere utilizzato per individuare diversi attori all'interno delle comunità non solo per l'offline ma anche per le piattaforme cooperative; in particolare, risulta efficace per capire il diverso ruolo dei partecipanti cercando di superare l'idea di utenti come semplici consumatori o produttori. Quando parliamo di comunità bisogna partire dal gruppo più vasto che è rappresentato dalla comunità di interesse: in essa troviamo tutti gli individui che condividono un interesse comune, scambiano informazioni in favore di questo ma non compiono azioni ad hoc per perseguire un determinato scopo. Alla comunità di scopo prendono parte tutti i soggetti che agiscono per raggiungere un obiettivo che, individualmente, non avrebbero potuto perseguire. Questa comunità apporta alla causa le proprie risorse o il proprio know-how che, in una logica di condivisione e/o scambio, generano valore. Infine, nella comunità di pratica sono incluse quelle persone che hanno un'idea, un obiettivo ben preciso, a cui intendono lavorare e dedicarsi in

maniera attiva e continuativa. La comunità di pratica è quella che gestisce concretamente un progetto e che, conseguentemente, ne fa un'attività lavorativa in senso stretto. L'interpretazione dell'ecosistema non è statica ma al contrario è dinamica e in continua evoluzione. Naturalmente, infatti, avvengono dei passaggi tra le varie comunità. Questi passaggi, come ad esempio quello da comunità di scopo a comunità di pratica, permettono il rafforzamento e la crescita dell'ecosistema di comunità.
Rispetto a questo framework, per un soggetto esterno che voglia favorire una iniziativa di comunità (che sia uno spazio sociale o una piattaforma cooperativa) è possibile supportare la proliferazione di un determinato ecosistema di comunità, agendo su di esso con tre differenti modalità: intercettando la comunità di interesse, con l'identificazione dei bisogni e dei modelli di impresa che possano creare e redistribuire il valore in questo gruppo; ingaggiando la comunità di scopo affinché accresca il suo apporto all'ecosistema scambiando valore; e, infine, consolidando la comunità di pratica affinché un crescente numero di persone possa contribuire all'indirizzo strategico dell'iniziativa permettendo all'idea di maturare e rispondere dinamicamente ai bisogni dei partecipanti.
Con l'evoluzione politica, sociale ed economica, le comunità si sono adattate e trasformate. La necessità di definire un ecosistema di comunità è dettata dal fatto che se prima le comunità erano spesso comunità di prossimità e 'casuali', ora le comunità sono intenzionali e variamente distribuite. In tal senso, la più impattante trasformazione recente è quella scatenata dall'avvento del digitale e dei social network. Parlando di comunità, la domanda che sorge spontanea dopo una più o meno intensa frequentazione della rete è: i social network, ovvero i luoghi di aggregazione digitale, possono essere interpretati come una comunità? La risposta per molti è no. Riportando le eloquenti parole dello studioso Henry Mintzberg, «Se vuoi capire la differenza tra un network e una comunità, chiedi ai tuoi amici di Facebook di aiutarti a pitturare la tua casa. Networks connect; communities care».
La sfida più ampia è riuscire a trasportare il concetto di comunità, intesa come un gruppo che condivide un interesse e la volontà di raggiungere obiettivi comuni, sul terreno digitale. Un nuovo luogo che, mai come nell'ultimo decennio, ha visto crescere in modo spropositato i suoi abitanti, e che, se non moderato da principi etici e morali, rischia di esprimere solamente comportamenti diametralmente opposti al perseguimento di un benessere comunemente diffuso. La complessità della sfida può essere affrontata grazie all'Ecosistema di comunità che diviene il mezzo attraverso cui analizzare le potenziali comunità delle piattaforme digitali cooperative, fornendo le coordinate atte all'identificazione e categorizzazione dei possibili soggetti coinvolti.

Acceleratore di comunità: la proposta di Vicoo Platform

Consolidati i concetti che orbitano attorno al termine comunità, è possibile affrontare un ulteriore step della ricerca: la proposta di un acceleratore di comunità per piattaforme digitali cooperative, la proposta di Vicoo Platform.
Per poter compiere questo ulteriore passo avanti nell'analisi, è necessario comprendere il motivo per cui Vicoo Platform non è un comune programma di accelerazione. Mettere insieme le parole 'acceleratore' e 'comunità' può risultare quasi un ossimoro: il concetto di acceleratore nasce nella Silicon Valley come un'organizzazione di supporto alla crescita rapida per start-up con obiettivi di mercato spesso planetari.
Si tratta di una prospettiva 'conquistatrice' che entra in contraddizione con un'idea di comunità che per linguaggio, tempi e fini si sviluppa in sostanziale contrapposizione a questa idea; non a caso le piattaforme cooperative nascono spesso come una risposta a problemi che coinvolgono comunità intere. Allora pensare un 'acceleratore di comunità' vuol dire destrutturare questo concetto e comprendere cosa è possibile imparare dagli acceleratori tradizionali invertendo, però, la finalità ultima dell'accelerazione: dalla costruzione di piattaforme estrattive che mirano alla

massimizzazione del profitto, si passa all'abilitazione di organizzazioni che generano valore per i suoi utenti e le comunità di riferimento[2].
In questa ottica, Vicoo Platform funge da abilitatore in grado di far emergere il potenziale delle comunità dando vita a piattaforme digitali cooperative basate sui bisogni e sogni delle persone. Tale ruolo ricalca per molti aspetti il concetto tradizionale di acceleratore ma, per altri, si distingue nettamente.
In gergo economico, con il termine acceleratore, si indica un luogo che supporta la crescita di giovani aziende attraverso un percorso a tappe con obiettivi temporali ben definiti, grazie alla co-locazione, sfruttando i benefici del networking sia all'interno del programma che con una comunità più ampia[3]. Il progetto che partecipa ad una accelerazione prevede la costruzione di una strategia di exit, ovvero una strategia per vendere le quote dell'impresa una volta che queste abbiano acquisito un maggior valore. Più semplicemente significa creare aziende digitali potenzialmente molto profittevoli che possono essere vendute con una valutazione miliardaria. La progettazione di un 'acceleratore di comunità' passa quindi da due elementi contrapposti: la necessità di costruire un percorso che sia definito nel tempo con obiettivi ben precisi, elemento di analogia, e il superamento di una impostazione che preveda una strategia di exit, concetto in netta contrapposizione con i principi cooperativi e che rappresenta un elemento di distintività. La distintività sta nel fatto che se per una start-up è possibile scegliere come, quando e se vendere le quote, per l'impresa cooperativa (piattaforma o meno) questo non è ammesso e, pertanto, la costruzione del percorso di crescita risulta differente.
Questo tipo di analisi di senso e scopo può essere estesa e approfondita virtualmente per ogni elemento del mondo start-up. Un altro elemento caratteristico del gergo start-up, per esempio è l'MVP, il Minimum Viable Product. Il termine è stato coniato da Frank Robinson, e reso popolare da Steve Blank e Eric Ries, e definisce il minimo prodotto funzionante, ovvero una versione di un prodotto (o servizio) in grado di raccogliere il massimo numero di learnings con il minimo sforzo[4]. L'MVP è per molti incubatori e acceleratori, un elemento cardine senza il quale non è possibile accedere ai programmi. Seguendo una logica similare, anche per i progetti di piattaforme digitali di comunità esiste un elemento senza il quale, in nessun caso, è possibile sviluppare un progetto di piattaforma cooperativa. In un acceleratore di comunità, questa unità minima può essere definita come la Minimum Valuable Community, la minima comunità di valore (dove valore viene prima di funzionante). La MVC, composta da una minima comunità di pratica, di scopo e di interesse, rappresenta il nucleo essenziale dal quale si può sviluppare un progetto di piattaforma digitale cooperativa; nucleo di valore che nessun programma di supporto potrebbe creare 'artificialmente' poiché la comunità nasce dal volere di chi ne fa parte e da lì va coltivata. La progettazione di Vicoo Platform ha cercato di seguire quindi questo tipo di approccio, che seppure parziale cerca di ripensare il significato di quello che intendiamo per innovazione fornendo allo stesso tempo un percorso pratico che possa supportare la nascita e proliferazione di piattaforme cooperative sostenibili socialmente ed economicamente.

Antenna e Facilitatore: i due ruoli di Vicoo Platform

Al fine di raggiungere il considerevole scopo di acceleratore di comunità, Vicoo Platform assume due ruoli differenti: quello di Antenna, che individua tutte le attività volte a favorire la sensibilizzazione e l'aggregazione di comunità locali, e quello di Facilitatore, ovvero un percorso di accelerazione declinato, però, sulle peculiarità delle piattaforme cooperative.
I due ruoli sono complementari in quanto, Vicoo Plaftorm Antenna compie attività finalizzate alla sensibilizzazione e all'aggregazione di comunità locali con l'obiettivo di creare una rete che alimenti il processo di facilitazione, intercettando i bisogni delle comunità. Vicoo Platform Antenna è uno spazio di incontro tra chi, di economia di piattaforma ne sa poco e chi, invece, ha appena imparato

molto: i progetti facilitati rimangono nella comunità di Vicoo Platform che, con azioni ad hoc, coltiva un terreno fertile per la nascita di idee cooperative di piattaforma. Vicoo Platform Facilitatore, invece, ha le sembianze di un processo di supporto a fasi consequenziali la cui peculiarità risiede nel confronto e coinvolgimento costante con gli individui della propria comunità. Le quattro fasi del processo meritano un'analisi specifica del loro funzionamento in quanto, in esso, sono raccolte le peculiarità e le complessità di un 'animale strano' quale una piattaforma digitale cooperativa.
Per iniziare è necessario identificare da una parte le piattaforme digitali cooperative da selezionare, e dall'altra, i bisogni delle piattaforme selezionate. Conoscere i bisogni è fondamentale per il proseguo del percorso che deve essere costruito proprio a partire dalle competenze e il supporto specifico che i progetti necessitano. Le piattaforme digitali cooperative e le loro comunità di riferimento possono essere molto diverse tra loro e richiedono un supporto personalizzato. Ci sarà chi ha maggior bisogno di lavorare sulla strategia di piattaforma, chi sulla forma cooperativa e chi, invece, sull'ingaggio della comunità. Coerentemente a questa eterogeneità, la partecipazione a Vicoo Platform è aperta sia a nuove idee sia a cooperative esistenti che si vogliono 'piattaformizzare', purché rispettino i criteri di selezione. Una sfida è la creazione di specifici Canvas e format di valutazione che permettano di analizzare, senza essere troppo riduzionisti, le peculiarità delle piattaforme cooperative. Prima fra tutte, la verifica di una MVC - Minimum Valuable Community di partenza, senza la quale nessun progetto di piattaforma può essere selezionato. Con la seconda fase, di interazione, i team di progetto definiscono la loro strategia e compiono una prima validazione con la comunità, perno strategico di tutto il percorso di accelerazione. Vicoo Platform agisce supportando i progetti nella creazione di strumenti e nello svolgimento di attività di mappatura e interazione con diversi tipi di comunità. Specialmente in questa fase l'obiettivo per il team è quello di capire come aggregare e trasformare la comunità in un asset strategico.
Grazie ad una buona strategia e mappatura, il progetto approda alla terza fase: iterare. Arriva il momento di testare iterativamente la validità di quanto scoperto con le comunità intercettate. Vicoo Platform supporta la costruzione di un prototipo della piattaforma per poi fornire gli strumenti necessari a testarlo con la comunità in un'ottica di co-progettazione. Quest'ultima si può distinguere in: co-progettazione attiva, quando vi è un'effettiva partecipazione nella costruzione del prototipo stesso e co-progettazione inattiva, quando vengono semplicemente forniti feedback durante i test. Tale distinzione permette di individuare i possibili livelli di ingaggio degli utenti su cui co-costruire uno scambio mutualistico che rispecchi la natura sfaccettata della comunità di utenti. Una piattaforma funzionante è il pass per accedere alla quarta e ultima fase: impattare (altro termine preso in prestito dall'innovazione sociale, che necessiterebbe di una analisi semantica specifica). Si tratta di una fase critica con due aspetti fondamentali da considerare: la crescita dell'impatto sociale/ambientale e la sostenibilità economica. In tal senso, il programma di accelerazione di Vicoo Platform invece di terminare con la classica fase 'Scale up' (in cui una start-up cresce e conquista nuovi mercati) prevede di terminare con una fase 'Community up' (in cui le piattaforme cooperative allargano la partecipazione alla propria governance e rinforzano i legami di comunità abilitati dalla piattaforma). L'obiettivo di una piattaforma digitale cooperativa, infatti, non è solo quello di trovare una strategia di sostenibilità economica, ovviamente imprescindibile, ma anche (se non soprattutto) quello di sviluppare un impatto positivo e misurabile sulla comunità e il territorio. Proprio per la contrapposizione al modello delle piattaforme estrattive, il valore prodotto deve essere identificato e comunicato portando la comunità a divenire parte integrante di questo processo e per evitare che gli strumenti digitali siano sviluppati in un'ottica contrapposta al Bene Comune.

Conclusioni

Il lavoro di ricerca è stato strutturato con l'obiettivo di dar vita a una progettualità mirata capace di creare uno spazio di aggregazione e coinvolgimento per comunità, così come un percorso di

supporto e crescita per iniziative di cooperative di piattaforma. La speranza è che questa iniziativa possa sia aiutare a lanciare e far crescere decine di piattaforme digitali cooperative, ma allo stesso tempo essere il catalizzatore per una ricerca collettiva che possa esplorare gli aspetti sociologici, filosofici ed economici che riguardano il capitalismo di piattaforma. Questo doppio obiettivo si riflette nell'impostazione del nostro lavoro che non si pone come una ricetta tecno-soluzionista ai problemi di piattaforma, ma come un punto di raccordo tra teoria e pratica in cui le relazioni, le persone e le comunità sono il cuore pulsante di una comunità più ampia di cui Vicoo Platform è abilitatore.

[1] E. Wenger, Communities of practice - Learning, meaning, and identity, Cambridge University Press, Cambridge 1998; E. Wenger, R. McDermott, W. M. Synder, Cultivating Communities of Practice, Harvard Business School Press, Brighton 2002.
[2] È bene precisare che la presente narrazione vuole riferirsi a quelle grandi piattaforme digitali, nate dall'ecosistema Silicon Valley, il cui funzionamento si fonda proprio su una logica estrattiva del valore. Non ci stiamo quindi riferendo agli esempi virtuosi di start-up che nascono e si sviluppano generando un impatto positivo su ambiente e società
[3] M. Fowle, Critical Success Factors for Business Accelerators: A Theoretical Context, Northumbria University Press, Newcastle upon Tyne 2017.
[4] E. Ries, Minimum Viable Product: a guide, 2009.