



Creare innovazione sostenibile nelle PMI utilizzando metodi e processi creativi

CreaInnovation

Asse prioritario 1: promuovere le capacità di innovazione del Mediterraneo per sviluppare una crescita intelligente e sostenibile

Obiettivo specifico 1.1: aumentare l'attività transnazionale di cluster e reti innovativi di settori chiave dell'area MED

D4.1.2: Manuale nazionale sui Laboratori CreaInnovation

Partner di Progetto responsabile del prodotto: PP4 – SRC Bistra Ptuj
Documento sviluppato dal Coordinatore: **CCIAA Viterbo**

INDICE

1. INTRODUZIONE	3
2. NORMATIVE E STRATEGIE NAZIONALI	5
3. ANALISI SWOT DEI SEMINARI <i>CREALAB</i>	10
3.1 Analisi SWOT dei laboratori creativi svolti in Italia	12
4. CREAZIONE DEI LABORATORI CREATIVI - CreaLab	14
4.1 Caratterizzazione degli ambienti destinati ad ospitare i CreaLab	15
5. I 7 PASSI PER L'ATTUAZIONE DEL WORKSHOP CREATIVO	21
6. L'ATTUAZIONE DEI PASSI PER L'IMPLEMENTAZIONE DELL'ECOSISTEMA DEL SEMINARIO CREATIVO IN ITALIA	28
6.1 LOCALIZZAZIONE	28
6.2 FONDI	29
6.3 RISORSE UMANE	29
7. LABORATORI REALIZZATI IN ITALIA	32
8. CONCLUSIONI	38

1. INTRODUZIONE

Il progetto CRAINNOVATION¹ ha dimostrato come sia possibile, attraverso la guida di un esperto di processi e metodi creativi, generare idee fattibili, innovative e sostenibili durante un solo giorno di seminario, producendo come valore aggiunto una rinnovata coesione del gruppo di lavoro aziendale.

I seminari realizzati in modalità pilota, sono stati composti da gruppi di persone appartenenti ad una piccola azienda, da almeno una figura manageriale esterna e una coppia di studenti, tutti guidati da un consulente di metodologie e processi creativi, offrendo la possibilità di fare innovazione di processo, di prodotto o di mercato.

Complessivamente sono stati realizzati 52 seminari con 59 PMI, e sono state generate oltre 62 idee innovative e 26 innovazioni di prodotto. Tale risultato può essere considerato come una prova dell'efficacia dei processi generati con metodologie creative per favorire l'innovazione nelle PMI europee.

Alla luce di tali risultati si considera auspicabile la creazione di luoghi in cui le PMI possano facilmente e, a costi contenuti, trovare le risorse (luoghi, strumenti e competenze) per praticare laboratori creativi. Il progetto CreaInnovation si concentra sulla creazione di un'atmosfera innovativa nelle PMI con l'aiuto di approcci e metodi creativi.

Il presente documento vuole svolgere il ruolo di guida su come realizzare un laboratorio creativo in Italia.

Il progetto CRAINNOVATION acquista ancora maggiore valenza se pensiamo al contesto italiano in cui la struttura produttiva presente mostra il ruolo primario proprio nelle PMI: l'Italia infatti è leader tra i maggiori Paesi dell'Unione Europea per rilevanza dell'occupazione nelle PMI con il 78,7% degli addetti delle imprese – di cui 45,6% relativo a micro imprese fino a 10 addetti, 20,4% relativo a piccole imprese tra 11 e 49 addetti e il restante 12,7% relativo a medie imprese fino a 250 addetti – valore nettamente superiore alla media europea pari al 69,4%.

Questi numeri si devono soprattutto a quel patrimonio di conoscenze culturali e di tradizioni proprie del territorio italiano, patrimonio che è il motore più forte dell'economia e ha sempre rappresentato un'enorme occasione di crescita del Paese.

Il contributo della metodologia creativa diffusa con CRAINNOVATION, infatti, intende favorire uno sviluppo equilibrato che tenga in adeguata considerazione cultura, società, ambiente ed economia, avvalendosi di un approccio integrato realmente sostenibile.

¹ <https://creainnovation.interreg-med.eu/>

In queste pagine saranno descritte le strategie nazionali a favore del tema della creatività (*Capitolo 2*), verrà illustrata una matrice SWOT, come strumento di pianificazione strategica per la creazione di opportunità permanente dei laboratori creativi a favore delle PMI (*Capitolo 3*). Verrà inoltre descritta la struttura logica ideale per strutturare e caratterizzare i laboratori CREA INNOVATION (*Capitolo 4*). Di seguito si riportano i passi salienti per realizzare i workshop creativi (*Capitolo 5 e 6*) mentre nel *Capitolo 7* si riporta in sintesi l'esperienza sviluppata in Italia con i seminari condotti presso otto sPMI sui metodi e processi creativi. Le conclusioni, infine, evidenziano l'importanza delle competenze trasversali, tra cui la creatività riguarda la capacità di innovare.

Nel corso del progetto CREA INNOVATION sono state svolte alcune interviste in Italia ad esperti emblematici e con maggiore esperienza sul campo, non solo per l'applicazione di metodologie e processi creativi in azienda ma anche nell'ambito di master universitari². Come condiviso con i maggiori interpreti incontrati sull'argomento, come Raffaella Pederneschi e Gianni Clocchiatti, sull'argomento 'creatività', c'è infatti poca chiarezza, la creatività era, ed è ancora talvolta considerata come una capacità soprannaturale, un talento innato: o la si possiede oppure no. Esistono troppe, discordanti, definizioni. Creativa può essere definita una campagna pubblicitaria, ma anche un parrucchiere alla moda; creativo è un brevetto industriale, ma anche un giovane pittore newyorchese; un corso serale di decoupage, come un famoso scienziato. Da qualche anno vengono organizzati festival, conferenze e rassegne sulla creatività che raccolgono insieme arti figurative, musica, cinema, teatro, fotografia, scrittura, design, filosofia, astronomia, botanica, degustazioni gastronomiche, fumetto. Questo rende sempre più complicato parlare di creatività proprio là dove ce n'è più bisogno, nelle aziende. In questo zibaldone di significati è ovvio che possano nascere dei dubbi e dei preconcetti quando si utilizza la parola creatività con un imprenditore e nelle aziende. Non a caso oggi gli esperti del settore preferiscono parlare di "creatività d'impresa", aggiungendo questa specificazione proprio per caratterizzarla.

Fortunatamente durante il secolo scorso qualcosa è cambiato. Lo sviluppo economico e l'evoluzione delle tecnologie da un lato, l'espansione della conoscenza scientifica e delle tecniche di ricerca dall'altro, hanno sostenuto il nascere delle neuroscienze, della psicoanalisi, della psicosociologia e hanno contribuito a sviluppare le altre scienze, l'antropologia, la psicologia, soprattutto per quel che concerne lo studio del comportamento umano. Anche l'arte, soprattutto con Marcel Duchamp e il surrealismo, ha partecipato a questo sviluppo trasformando in reale il fantastico e figurando come illusoria la realtà. Alla luce di queste scoperte la creatività finalmente si è liberata dalla sua dorata gabbia concettuale. Oggi possiamo affermare che essa è una caratteristica del pensiero, che è patrimonio di ogni individuo, che possiede delle modalità

² I testi delle interviste agli esperti di creatività in Italia si trovano nel Gruppo LinkedIn CreaInnovation, disponibili al seguente indirizzo web: <https://www.linkedin.com/groups/13722335/>

specifiche di funzionamento. Che è un'abilità, e quindi può essere appresa, sviluppata e comunicata e che, come per l'intelligenza, non di una, ma di molte creatività si può parlare in riferimento ai diversi processi mentali utilizzati.

2. NORMATIVE E STRATEGIE NAZIONALI

Nel presente capitolo vengono descritte le strategie, le normative e altri documenti di indirizzo che riguardano la creatività e l'innovazione nelle PMI, con riferimenti di livello nazionale, regionale e locale. Poiché nell'uso corrente la creatività è spesso associata esclusivamente all'industria creativa ovvero agli enti che operano nelle aree artistiche tradizionali (arti visive, arti performative, letteratura, musica, design, moda, artigianato, intrattenimento, industria del gusto, etc.), tuttavia come evidenziato dall'approccio ai metodi strutturati per la creatività, essi non sono prerogativa delle sole industrie creative ma influenzano tutti i settori economici. Scopo di questa sezione è dunque di mettere in luce l'importanza di strumenti regolatori e finanziari che favoriscano l'introduzione di metodi e processi strutturati per la creatività nelle PMI contribuendo quindi al loro processo di innovazione.

In merito alla **creatività d'impresa**, sono da annoverare delle normative fondamentali e strategie che valorizzano l'impiego e lo sviluppo.

- Partendo dalla normativa sull'educazione, è da citare qui il **Decreto Legislativo n. 60 del 13 aprile 2017** (G.U. n. 112 del 16 maggio 2017) che ha come finalità la promozione della cultura umanistica, la valorizzazione del patrimonio e delle produzioni culturali e il sostegno della creatività. È, infatti, compito del sistema nazionale d'istruzione e formazione promuovere e sviluppare le capacità analitiche, critiche e metodologiche relative alla conoscenza del patrimonio culturale nelle sue diverse dimensioni, sostenendo altresì lo sviluppo della creatività dei discenti, sia nelle forme tradizionali che in quelle innovative. Le risorse finanziarie e strumentali, nonché delle consistenze di organico disponibili a legislazione vigente per l'attuazione del presente decreto sono previste dall'articolo 17, comma 2. La progettualità, espressa nel Piano triennale dell'offerta formativa delle istituzioni scolastiche, si realizza mediante percorsi curricolari, anche in verticale, in alternanza scuola-lavoro o con specifiche iniziative extrascolastiche, e può essere programmata in rete con altre scuole e attuata con la collaborazione di istituti e luoghi della cultura, nonché di enti locali e di altri soggetti pubblici e privati, ivi inclusi i soggetti del terzo settore.

In Italia una prospettiva favorevole per gli incentivi all'introduzione e al rafforzamento della creatività, dal punto di vista CRAINNOVATION, è rappresentata dai seguenti strumenti normativi e finanziari:

- **Il Fondo Nazionale Innovazione (FNI)**, con una dotazione finanziaria prevista nella Legge di Bilancio 2019, di circa 1 miliardo di euro, gestita dalla Cassa Depositi e Prestiti attraverso una cabina di regia che ha l'obiettivo di riunire e moltiplicare risorse pubbliche e private dedicate al tema strategico dell'innovazione. Lo strumento operativo di intervento del Fondo Nazionale è il *Venture Capital*, ovvero investimenti diretti e indiretti in minoranze qualificate nel capitale di imprese innovative con Fondi generalisti, verticali o Fondi di Fondi, a supporto di startup, scaleup e PMI innovative. Per difendere l'interesse nazionale contrastando la costante cessione e dispersione di talenti, proprietà intellettuale e altri asset strategici che nella migliore delle ipotesi vengono "svendute" all'estero con una perdita secca per il sistema Paese. Il Fondo Nazionale Innovazione è un soggetto (Società di Gestione del Risparmio - SGR) multifondo che opera esclusivamente attraverso metodologie di Venture Capital. Si tratta dello strumento finanziario elettivo per investimenti diretti o indiretti allo scopo di acquisire minoranze qualificate del capitale di startup, scaleup e PMI innovative.

- **Fondo per le piccole e medie imprese creative**, (Art. 1 della Legge di bilancio 2021 Comma 109 "Fondo per le PMI creative"), con una dotazione di 20 milioni di euro per ciascuno degli anni 2021 e 2022.
Le risorse del Fondo sono utilizzate per:
 - a) Promuovere nuova imprenditorialità e lo sviluppo di imprese del settore creativo, attraverso contributi a fondo perduto, finanziamenti agevolati e loro combinazioni;
 - b) Promuovere la collaborazione delle imprese del settore creativo con le imprese di altri settori produttivi, in particolare quelli tradizionali, nonché con le università e gli enti di ricerca, anche attraverso l'erogazione di contributi a fondo perduto in forma di voucher da destinare all'acquisto di servizi prestati da imprese creative ovvero per favorire processi di innovazione;
 - c) Sostenere la crescita delle imprese del settore anche tramite la sottoscrizione di strumenti finanziari partecipativi, a beneficio esclusivo delle start-up innovative;
 - d) Consolidare e favorire lo sviluppo del sistema imprenditoriale del settore creativo attraverso attività di analisi, studio, promozione e valorizzazione.

- **I Fondi Paritetici Interprofessionali Nazionali per la Formazione Continua**, istituiti con lo scopo di finanziare la crescita professionale dei lavoratori, per aumentarne le possibilità

di occupazione e, allo stesso tempo, per dotare le aziende di strumenti per accrescere la competitività in un mercato che si evolve sempre più rapidamente. L'adesione ai Fondi è totalmente volontaria e gratuita. I finanziamenti provengono dalle aziende stesse: tutti i mesi infatti le imprese versano, assieme ai contributi obbligatori, una quota all'INPS corrispondente allo 0,30% della retribuzione dei lavoratori come "indennità per la disoccupazione involontaria". Dal 2003 è possibile scegliere di destinare tale quota ad un Fondo Interprofessionale, senza alcun aggravio di costi per l'azienda. In pratica sono le aziende stesse ad istituire i Fondi che potranno poi utilizzare per finanziare attività formative. Le imprese che aderiscono ad un Fondo, autorizzano l'INPS a trasferire lo 0,30% della contribuzione obbligatoria direttamente al Fondo, che lo utilizza per finanziare la loro formazione continua. Se si sceglie di non aderire ad alcun Fondo, per l'azienda non cambia nulla perché continuerà in ogni caso a versare lo 0,30% della retribuzione dei lavoratori come contribuzione obbligatoria per la disoccupazione involontaria.

- **Il Credito d'imposta ricerca, sviluppo, innovazione e design.** Uno strumento di finanza agevolata diretto ad incentivare gli investimenti in innovazione delle imprese istituita col decreto legge 145 del 2013, e concepita all'interno del piano nazionale impresa 4.0. È indirizzata a qualsiasi tipo d'impresa (società di capitali, società di persone, ditte individuali, enti non commerciali, imprese agricole, consorzi; sono però escluse le società sottoposte a procedura concorsuale).
Con il credito d'imposta per la R&S, in particolare, risultano agevolabili le attività di ricerca e sviluppo come definite dall'OCSE nel cosiddetto Manuale di Frascati 2015, ossia quelle attività finalizzate a perseguire (non necessariamente raggiungere) un progresso o un avanzamento delle conoscenze in un campo scientifico o tecnologico, non solo rispetto alla singola impresa attività di innovazione tecnologica come definite dall'OCSE nel cosiddetto Manuale di Oslo 2018.

Il progetto CREAINNOVATION mira a favorire la diffusione dei metodi e processi creativi nelle imprese per aumentare la capacità di innovazione sostenibile. Pertanto è interessante rilevare gli incentivi e le normative che possono favorire la diffusione e l'introduzione di queste pratiche nelle imprese.

Nell'accezione CREAINNOVATION, la creatività è la premessa necessaria all'innovazione. Quest'ultima tuttavia può essere declinata anche in diversi altri modi dove non sempre la creatività, così come intesa nell'illustrazione dei metodi strutturati per i processi creativi, trova spazio. Si parla infatti di innovazione tecnologica, di processo, di prodotto, sostenibile, sociale, ecc. tutti modi diversi di realizzare qualcosa di nuovo e di utile per le aziende e per la società. Per

incentivare e favorire l'introduzione di pratiche e metodologie creative nelle aziende italiane è possibile fare di più, a partire dal riconoscimento del valore dei metodi e processi creativi strutturati. Di incentivi e di finanziamenti all'innovazione, intesa nei diversi modi sopraccennati, ve ne sono invece parecchi e spesso hanno riguardato investimenti in nuove tecnologie, in impianti e macchinari o nel rinnovamento di processi produttivi. Tuttavia si da ancora per scontato che finanziando l'innovazione, cosa ovviamente importantissima, si stimoli automaticamente la creatività. Non è invece così scontato.

La creatività, come evidenziato nei seminari condotti nell'ambito del progetto CREAInNOVATION, può essere un elemento che riesce a integrare gli aspetti della sostenibilità integrata, ovvero in linea con l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, che stabilisce un quadro globale per l'eliminazione della povertà e il conseguimento dello sviluppo sostenibile entro il 2030. Un programma d'azione universale, costituito da 17 obiettivi di sviluppo (Social Development Goals – SDGs) per un impegno globale a favore di un futuro migliore per le persone ed il pianeta. Obiettivi declinati in tre dimensioni quali:

- **Sostenibilità Economica:** garantire efficienza economica e reddito per le imprese, producendo nel rispetto dell'ecosistema.
- **Sostenibilità Ambientale:** garantire la disponibilità e la qualità delle risorse naturali in modo da contrastare il degrado ambientale.
- **Sostenibilità Sociale:** garantire qualità della vita, sicurezza e servizi per i cittadini (i.e. Indice di sviluppo umano in termini di reddito dignitoso, aspettative di vita, alfabetizzazione, indice demografico positivo e sanità).

Più in particolare, nell'ambito della **Regione Lazio**, dove la Camera di Commercio di Viterbo ha operato per lo svolgimento dei seminari pilota CREAInNOVATION, si contano 53mila imprese culturali e creative, il 10% del totale nazionale: è un patrimonio importante, che produce da solo l'8% del Pil regionale, contro il 6% della media nazionale. A livello di strategie e incentivi, negli ultimi anni la Regione Lazio ha posto l'innovazione e la creatività al centro del proprio modello di sviluppo, come mostrato dai seguenti esempi di azioni svolte:

- **Lazio Creativo.** Programma della Regione Lazio e dell'Assessorato alla Cultura e Politiche Giovanili a sostegno della creatività. Un piano di azioni per sostenere e rafforzare l'industria culturale, le nuove startup e il network dei creativi.
- **Fondo per la creatività regionale.** Programma regionale a sostegno della creatività, per sostenere la nascita e allo sviluppo di startup nei settori dell'audiovisivo delle tecnologie applicate ai beni culturali, dell'artigianato artistico, del designer, dell'architettura e della musica: un investimento di 2,4 mln di risorse che hanno consentito di finanziare 81

startup per un totale di oltre 200 persone coinvolte nella compagine sociale dei progetti vincitori tra le quali 90 inoccupati, disoccupati o precariamente occupati.

- **Portale Lazio Creativo**, una vera e propria piazza virtuale che ha messo a disposizione informazioni su quello che accade nel Lazio: mostre, eventi, iniziative, produzioni culturali e successi imprenditoriali dei nostri creativi. Una vetrina dove poter esporre idee, imprese, risultati. Nella sezione portfolio i creativi possono caricare e condividere i propri progetti accompagnandoli con immagini, testi, musica e video.
- **Fablab – Spazi Attivi Regione Lazio**: luoghi dove incontrarsi e innovare. La rete dei FabLab della Regione Lazio – ospitata nelle sedi di Spazio Attivo – si articola in 5 spazi, secondo diverse specializzazioni: FabLab Roma Casilino – industria creativa; FabLab Bracciano – agri-food e food innovation; FabLab Viterbo – industria culturale; FabLab Latina – laboratorio con indirizzo multispecialistico; FabLab Rieti – elettronica, efficienza energetica e sostenibilità ambientale.
- **Bando creatività 2020**. Nell’ambito nel programma di reindustrializzazione da 150mln, partito il bando da 9,2 milioni di euro per sostenere lo sviluppo delle industrie creative digitali e dell’audiovisivo, per il riposizionamento competitivo del tessuto produttivo laziale.

3. ANALISI SWOT DEI SEMINARI CREALAB

Le esperienze internazionali maturate nell'ambito del progetto CREAINOVATION hanno evidenziato i punti di forza, di debolezza, le opportunità e i rischi riguardanti le prestazioni di un laboratorio creativo nelle Piccole e Medie Imprese.

Si riporta di seguito la sintesi dell'analisi o *Matrice S.W.O.T.* (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*), la cui tecnica nasce fra gli anni '60 e '70 ad opera dell'economista statunitense Albert Humphrey. Uno strumento utile per individuare i punti di forza e debolezza di un dato progetto.



L'approccio multidisciplinare pianificato per i laboratori creativi ha consentito, complessivamente, di ottenere risultati migliori per le imprese partecipanti poiché gli elementi e gli input derivanti dai diversi punti di vista e discipline sono stati di arricchimento durante le diverse fasi del processo creativo. Con metodi e tecniche differenti, selezionate dall'esperto in metodi creativi, i partecipanti sono stati messi in condizioni di interagire in modo proattivo e produttivo. Molto importante l'orientamento proposto al fine di accettare che "non esiste una

risposta o idea sbagliata" piuttosto all'importanza che, durante il lavoro, ogni partecipante avesse modo di seguire un flusso di idee e a generare un ricco ventaglio di ipotesi. Gli esperti nel campo della creatività, delle metodologie e processi creativi strutturati rappresentano un fattore essenziale per ottenere l'interazione collaborativa tra i partecipanti. L'esperienza maturata durante il progetto ha inoltre dimostrato che i seminari della durata di una giornata sono stati efficaci e sono stati considerati l'opzione migliore per lunghezza ed efficacia, soprattutto per i partecipanti delle PMI. Le PMI devono essere infatti piuttosto attente all'uso del loro tempo, e quindi il laboratorio creativo deve essere il più produttivo possibile, nell'arco di un breve lasso di tempo.

Quando si prepara un laboratorio creativo, è necessario cercare di ridurre al minimo le attività amministrative, e nel nostro caso sono stati predisposti per ciascun partecipante i fogli presenza e i moduli per la tutela della privacy. Le PMI urbane e più piccole si sono dimostrate quelle più predisposte a partecipare. Sono invece necessari maggiori sforzi per coinvolgere aziende di medie dimensioni e ubicate in aree rurali.

Il riscontro dei referenti delle PMI ha dato evidenza del loro riconoscimento in merito all'importanza della creatività nel processo di sviluppo di un'organizzazione. Hanno abbracciato le possibilità di coinvolgimento in un laboratorio creativo e, soprattutto, hanno riscontrato l'importanza di una guida esperta per l'applicazione di un metodo e lo svolgimento del processo creativo.

Anche se le PMI hanno solitamente tempi serrati, alcune idee emerse nei laboratori richiedevano più tempo per essere sviluppate adeguatamente. Per questo è necessario essere pronti a offrire possibilità alle PMI di dare attuazione pratica all'idea generata, a seguito del workshop. Per evitare il rischio che alle PMI manchino delle conoscenze per attuare l'idea, è necessario predisporre e condividere a conclusione del seminario, un piano d'azione ben strutturato.

3.1 Analisi SWOT dei laboratori creativi svolti in Italia

Di seguito si riporta la matrice che descrive i punti di forza, i punti deboli, le opportunità e le criticità relative alle esperienze maturate attraverso la conduzione dei laboratori creativi in Italia.

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Efficacia del processo creativo, prima divergente e poi convergente.</i> ▪ <i>Giornata dedicata alla discussione collaborativa.</i> ▪ <i>Partecipazione di persone non appartenenti all'azienda (dirigenti esterni e studenti) per offrire un valore aggiunto in quanto meno coinvolti ed essendo 'esterni' all'azienda, possono offrire punti di vista inusuali e arricchire il lavoro da un punto di vista multidisciplinare. La possibilità di ospitare personale esterno può essere considerata una peculiarità dell'approccio di Creainnovation, che offre un valore aggiunto.</i> ▪ <i>Offrire l'opportunità al personale di una PMI di conoscersi maggiormente nell'ambito di un altro contesto e praticare un'esperienza di team building.</i> ▪ <i>Concentrarsi sulla generazione di risultati attuabili.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>La breve durata del seminario non ha permesso, in alcuni casi, di entrare in profondità e nel dettaglio dello sviluppo delle idee generate.</i> ▪ <i>Non contare di una sede propria con i criteri funzionali per lo svolgimento dei seminari per la creatività, come descritto nel documento "D3.4.1: Manuale per la progettazione, gestione e attuazione dei Laboratori Creainnovation" e il team di progetto doveva fare affidamento su spazi offerti da terze parti, due delle quali rispettavano i canoni per sostenere e facilitare i laboratori creativi (uffici offerti da LazioInnova, e due uffici aziendali, che non avevano le caratteristiche ideali necessarie.)</i> ▪ <i>L'impossibilità di accompagnare le aziende nello sviluppo delle soluzioni disegnate dopo il seminario, per supportarle durante la fase di attuazione dell'idea progettuale maturata, e la possibilità di verificare in dettaglio gli effetti sul business aziendale determinato dalla realizzazione delle idee.</i>
OPPORTUNITA'	RISCHI
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Aver sperimentato un nuovo approccio ben strutturato e riconosciuto per l'introduzione dei processi creativi in azienda, per risolvere problemi o identificare opportunità, ha aperto nuove prospettive alle aziende coinvolte.</i> ▪ <i>Aver ospitato laboratori creativi, in cui è stato applicato il processo creativo in modo strutturato, ha offerto all'agenzia regionale LazioInnova (che ha ospitato alcuni seminari) la possibilità di percepire il grande valore generato e potrebbe portare ad una istituzionalizzazione dell'approccio per tutte</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Dopo l'esperienza pratica realizzata attraverso i seminari CREAINNOVATION, le PMI, le istituzioni, i datori di lavoro e i rappresentanti sindacali, non hanno possibilità di continuare a percepire i benefici dei metodi creativi per lo sviluppo dell'innovazione, e si avverte la necessità di creare politiche e infrastrutture a sostegno di laboratori creativi permanenti per l'innovazione sostenibile, nei vari territori.</i> ▪ <i>Il timore e/o la convinzione che la metodologia dei processi creativi sia qualcosa</i>

le aziende incubate e ospitate presso le sedi dedicate ad ospitare il supporto alle aziende.

- *Il risultato ottenuto da questa sperimentazione con le PMI può essere accolto positivamente dalle istituzioni, i rappresentanti dei datori di lavoro e dei sindacati, spingendoli a creare politiche e infrastrutture a sostegno di laboratori creativi permanenti per un'innovazione sostenibile da realizzare nei vari territori e a sostegno dello sviluppo delle PMI.*
- *Comprendere il valore culturale dei metodi creativi e degli approcci applicati alle aziende significa anche consentire la partecipazione di un gran numero di dipendenti al seminario per la creatività, e ciò favorisce la ricchezza della generazione di idee per risolvere problemi specifici indicati dall'azienda stessa.*

di secondario o rappresenti una perdita di tempo e sottragga operatività all'azienda, porta gli amministratori delle PMI a decidere di coinvolgere pochi dipendenti e collaboratori ai seminari CREA INNOVATION, e questo riduce di conseguenza l'efficacia della generazione di molte idee durante il seminario e quindi l'impatto sulle soluzioni da dedicare a specifiche problematiche aziendali affrontate.

In ultima analisi, dalla matrice SWOT si evidenzia come il ruolo della creatività, in generale, non sia ancora ben compreso dagli amministratori delle PMI e il tempo destinato ai seminari per la creatività siano considerati una sottrazione al lavoro e un'attività dal dubbio valore aggiunto. In realtà, a conclusione degli 8 seminari condotti durante l'esperienza CREA INNOVATION, tutti gli amministratori delle PMI hanno considerato di alto valore aggiunto l'attività condotta con i loro dipendenti e collaboratori. Pertanto, il ruolo dei metodi e processi creativi non si limita a quello di risorsa necessaria al rafforzamento aziendale in un contesto competitivo, ma rappresenta un'opportunità fondamentale per il progresso e l'innovazione generale dell'impresa, andando a toccare anche la filosofia e il ruolo imprenditoriale. L'iniziativa e le idee creative hanno offerto anche un impulso propositivo al progresso sociale, economico e nel rispetto ambientale dell'impresa stessa.

4. CREAZIONE DEI LABORATORI CREATIVI - CreaLab

I laboratori CREAINNOVATION (CreaLabs) sono un ambiente ideale per promuovere la creatività e l'innovazione. Un *CreaLab* è una struttura di spazi variabile e replicabile che ospita eventi, iniziative e **seminari**. Il design di CreaLab si basa sulla definizione di spazi flessibili, fluidi, adattabili e durevoli nel tempo.

I CreaLab consentono di ospitare i workshop, sia faccia a faccia che virtuali. Comprende requisiti funzionali **per la comunicazione attraverso tecnologie che** supportano la collaborazione remota e sessioni di interazione creatività specifiche per superare il problema esistente dei workshop online.

L'impostazione dei *CreaLabs* si basa sulla necessità di rispondere alle caratteristiche di un processo creativo.

Di primaria importanza andranno pertanto considerato i seguenti elementi:

- *L'aspetto logistico e la caratterizzazione degli ambienti destinati ad ospitare i CreaLab;*
- *I passaggi, le risorse e le procedure da attuare per gestire i seminari CreaLab;*
- *Gli aspetti normativi e finanziari utili per promuovere e incentivare i CreaLab*



4.1 Caratterizzazione degli ambienti destinati ad ospitare i CreaLab

Nell'ambito del progetto CREAINNOVATION è stato affrontato il tema del modello ideale per un ambiente di *Laboratorio per la Creatività*, come luogo adatto per ospitare seminari e incontri specifici per favorire innovazione e creatività. A livello multidisciplinare si è proceduto a disegnare uno spazio inteso come uno luogo replicabile e modulare, dove le tecnologie giocano un ruolo abilitante, ma non esclusivo: una sorta di "tappeto digitale" in cui fantasia, creatività e l'apprendimento attraverso il 'fare' si incontrano in un ambiente dedicato. Scenari più complessi per l'applicazione di metodi creativi orientati alle PMI, aperti alla formazione e a sistemi didattici innovativi potranno essere ulteriormente elaborati in spazi progettati e ispirati ai principi della biofilia³.

Il dialogo tra i partner e gli esperti CREAINNOVATION si è avviato con la domanda *"Quanto e come si possono trasformare gli spazi in ambienti ideali per un Laboratorio di Creatività, ammesso che debba garantire spazi funzionali all'accoglienza degli ospiti, ristoro durante i lavori, sale adeguate e confortevoli per riunioni?"* Le risposte progettuali hanno considerato impostazioni variabili, ottenute attraverso spazi di co-working e stazioni di lavoro flessibili; schermi e strumenti tecnologici per la connessione in remoto, aree specializzate insieme ad aree meno specializzate da utilizzare in modo fluido e anche simultaneo, superando la fissità dell'aula tradizionale.

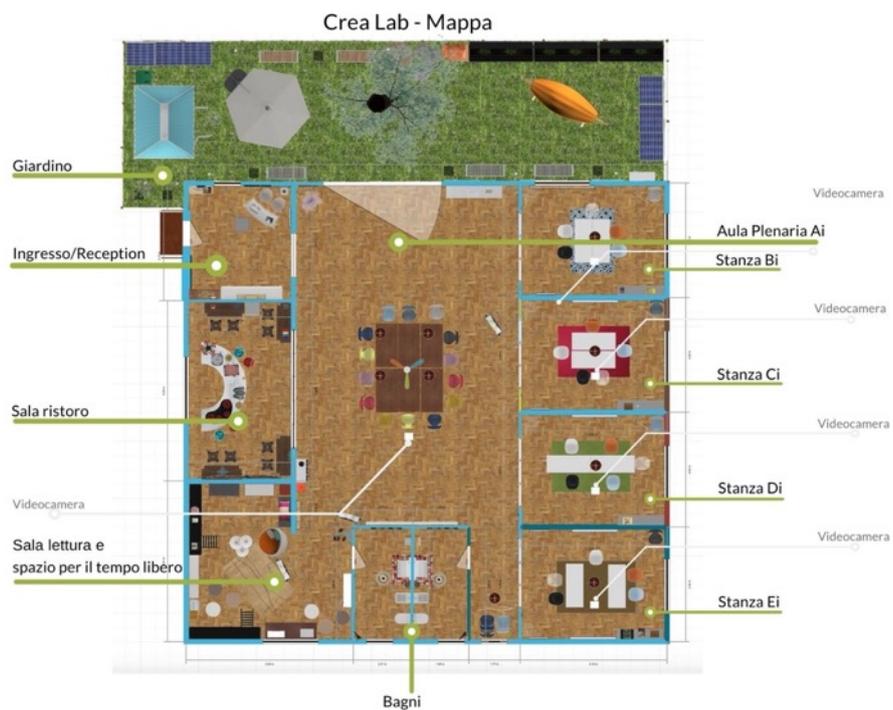
Un approfondito studio tematico e bibliografico è stato alla base della progettazione architettonica del CreaLab. Fondamentale, poi, un'analisi dettagliata dei singoli elementi e delle apparecchiature per individuare le caratteristiche più idonee. L'orientamento progettuale è caratterizzato dalla definizione di spazi flessibili, fluidi, adattabili e durevoli nel tempo, ispirati ai principi della biofilia. Aree separabili tramite pareti mobili, mobili e dispositivi individuali o collettivi su carrelli, creano ambienti di lavoro e temporanei anche separati. Mobili, colori e luci sono diretti a creare aree di benessere, concentrazione, energia che valorizzino con efficacia gli spazi dedicati alla creatività.

Le baseline sono state sviluppate dai partner di CREAINNOVATION, al fine di definire i termini di un progetto architettonico per un ambiente adatto a laboratori con possibilità di interazioni virtuali, centrate sui temi della creatività, e relative metodologie e tecniche. Il presupposto iniziale considerava anche la necessità di organizzare un modello di laboratorio virtuale interattivo per la creatività così come lo sviluppo di nuove idee imprenditoriali, da realizzare in più sedi diverse in Europa, simultaneamente e da remoto.

³ ipotesi scientifica proposta nel 1984 da Edward O. Wilson che rileva empiricamente nell'essere umano la "tendenza innata a concentrare il proprio interesse sulla vita e sui processi vitali".



"CreaLab" elaborazione 3D a cura dell'arch. Claudio Bordi



Planimetria del "CreaLab" a cura dell'arch. Claudio Bordi

I requisiti emersi per gli spazi del CreaLab sono i seguenti:

- *1 sala plenaria (destinata ad accogliere tutti i membri del gruppo di lavoro)*
- *4/5 stanze per lavorare in sottogruppi*
- *1 connessione a banda larga (100mb sincrona)*
- *disponibilità di Wi-Fi.*

Il numero di partecipanti stabilito per ogni seminario può variare da 10 a 20 persone.

Il numero di partecipanti alle sessioni di lavoro in sottogruppi può variare da 3 a 5 persone.

Ogni CreaLab dovrebbe tenere conto delle seguenti caratteristiche:

- *1 sala riunioni per 20 persone (50 mq)*
- *4 sale riunioni per 5 persone (25 mq)*
- *1 catering con tavoli e sedie alti*
- *1 area ricevimento*
- *1 sala lettura/tempo libero.*

Le pareti mobili separano la sala plenaria dalle altre stanze e le altre stanze tra loro, in tal modo le pareti possono essere temporaneamente rimosse per condividere tutti i risultati del lavoro svolto dai singoli sottogruppi, in un'unica grande sala.

Disposizioni indicative per la sala plenaria:

- *6 tavoli rettangolari 80x160 cm con piano in plastica (es. lavagne bianche) con ruote bloccabili, 20 sedie con ruote e ribaltina*
- *2 lavagne a fogli mobili*
- *1 touch screen composto da 6 monitor (55")*
- *1 libreria*
- *2 pareti libere per attaccare i fogli e tabelle di lavoro.*

Le sale riunioni dovrebbero essere dotate di:

- *2 tavoli rettangolari 80x160 cm con ruote bloccabili*
- *6 sedie con ruote e ribaltina*
- *1 lavagna a fogli mobili*
- *1 touch screen composto da 3 monitor (55")*
- *1 libreria*
- *2 pareti libere per attaccare i fogli e tabelle di lavoro.*

La sala ristoro, dovrebbe essere dotata di:

- 6 sedie
- 4 tavoli
- distributore di bevande / cibo
- 1 lavagna a fogli mobili

La reception dovrebbe avere:

- 1 postazione pc per attività di segreteria / registrazione
- 1 appendiabiti per gli ospiti
- 1 divano per l'attesa
- 1 bacheca per annunci e informazioni

La sala lettura dovrebbe essere dotata di:

- 1 lavagna a fogli mobili
- 1 libreria
- 1 dispositivo video e radio con cuffie e strumenti per la lettura e/o ascolto
- 1 punto espositivo mobile

Il CreaLab è stato pensato per lo scopo di indagare le esigenze delle PMI e la loro capacità di innovazione (rispondendo a domande come: *Come rispondere alla scarsa capacità creativa e di innovazione? Come innovare prodotti/servizi obsoleti? Avete sperimentato e praticato la creatività in un luogo che faciliti la generazione di idee per risolvere problemi o cogliere opportunità di mercato? Possedete un approccio che faciliti la capacità creativa? Considerate sufficiente il tempo per trovare una soluzione ai problemi irrisolti?*).

È stato ampiamente sperimentato che il processo creativo per risolvere i problemi può essere stimolato e supportato tramite specifici processi, tecniche e luoghi idonei. Il progetto architettonico individuato come ideale ai CreaLab si è basato sulla necessità di rispondere alle caratteristiche di un processo creativo. Pertanto si è considerato che le funzioni creative saranno agevolate se il luogo offrirà:

- ✓ elementi che facilitano e stimolano la creatività (luci, colori, arredi, connettività, ecc.);
- ✓ una logistica che faciliti il lavoro di gruppo (stanze per lavorare in grandi gruppi e stanze per lavorare in sottogruppi);
- ✓ strumenti che facilitano il confronto e la sinergia tra le persone, in loco e da remoto (connettività, videoconferenza, funzioni applicative di brainstorming, condivisione, raccolta di idee, valorizzazione e approfondimento, ...);

- ✓ strumenti per seguire il processo creativo (impregnazione, generazione di idee, aggregazione, indagine, divergenza, convergenza, selezione, progettazione) e facilitare la raccolta e la documentazione dei contributi;
- ✓ il supporto e la guida di facilitatori professionisti ed esperti in processi creativi e tecniche per l'innovazione migliorano la produttività dei gruppi di lavoro e la generazione di idee innovative.

La metodologia per la progettazione del Laboratorio della Creatività è stata sviluppata attraverso il dialogo tra i partner di CRAINNOVATION, raccogliendo informazioni ed esperienze, compresa un'ampia bibliografia sul tema della creatività orientata a favorire l'imprenditorialità, creare laboratori di creatività oltre a fornire le basi per un nuovo cluster di conoscenza delle PMI creative a livello transnazionale.

Per l'individuazione di una cornice ideale, citiamo, in particolare, "*Creativity for Innovation*" e "*Fare innovazione diffusa. Quando le idee dei dipendenti migliorano la competitività dell'azienda*" di Gianni Clocchiatti⁴, testi in cui si illustrano diverse metodologie per i processi creativi esistenti e le numerose tecniche disponibili a livello internazionale per apprendere e applicare la creatività nei luoghi di lavoro. Per la cornice culturale e lo spessore necessario alla formazione degli esperti creativi citiamo inoltre due testi significativi a riguardo, curati da Raffaella Pederneschi⁵: "*Rinascimento Oggi*" per una visione umanistica dell'impresa, e "*L'oro grigio. Guida alla creatività nell'impresa*".

Una sitografia emersa a livello internazionale, ha messo in luce una raccolta di buone pratiche, che sostanziano le motivazioni nelle scelte di progettazione del modello di CreaLab. I principali risultati di benchmarking per uno studio comparativo sono elencati di seguito:

- The "Tinkering Maker Zone" at the Science Museum of Milan (IT) [fonte: <http://www.museoscienza.org/tinkering-zone/maker-space.asp>]
- "Learning Studio" in San Francisco, California (US) [fonte: <https://www.exploratorium.edu/tinkering/about>]
- Dwana Smallwood Performing Arts Center - DSPAC in Brooklyn (US) [fonte: <https://dwanasmallwoodpac.org>]
- "Moment Factory" in Montréal (Canada) [fonte: <https://momentfactory.com/home>]

⁴ Gianni Clocchiatti, Innovation advisor, consulente di direzione, formatore, creativity coach e scrittore.

⁵ Raffaella Pederneschi, consulente di direzione aziendale che opera da più di un trentennio come esperta di creatività e innovazione per aziende leader in diversi settori.

- “Vitamin T” in Londra (UK) [fonte: <https://vitamintalent.co.uk>]
- Skype's Californian Headquarters”, in Palo Alto (US) [fonte: <https://twistedifter.com/2013/02/skype-north-american-headquarters-in-palo-alto-by-blitz/>]
- LANAU, in Madrid (ES) [fonte: <https://www.lanauespaciocreativo.com>]
- Co-working in Riyadh, (Saudi Arabia) [fonte: <https://www.coworker.com/saudi-arabia/riyadh>]
- Interface, in Atlanta (US) [fonte: <https://www.interface.com>]
- Steelcase, in Strasburgo (FR) [fonte: <https://www.steelcase.com/>]
- Creative Lab at the Unversitat Politècnica de Catalunya (UPC). [fonte: <http://www.carnetbarcelona.com/index.php/tag/creative-lab/>]

5. I 7 PASSI PER L'ATTUAZIONE DEL WORKSHOP CREATIVO

- Passo 1:** una disposizione permanente (preferibilmente) per uno spazio CreaLab (in loco o in remoto)
- Passo 2:** scegli un esperto di creatività
- Passo 3:** scegli l'azienda
- Passo 4:** fai un incontro preliminare con l'azienda per definire la sfida
- Passo 5:** l'esperto di creatività prepara una metodologia creativa appropriata per la gestione del laboratorio creativo e per una durata appropriata
- Passo 6:** l'esperto di creatività prepara l'agenda dei lavori – considerando una pausa di un'ora per il pranzo o brevi pause caffè
- Passo 7:** Il laboratorio creativo produce un piano d'azione che contiene tutti gli elementi (ricerca e sviluppo, finanze, marketing, personale) necessari per sviluppare una nuova idea di business sostenibile

Per l'attuazione del CreaLab, nell'ambito del progetto CREAInNOVATION, ogni partner ha proceduto a selezionare le PMI interessate a sperimentare il percorso dedicato alla creatività (sulla base della disponibilità e dell'interesse affettivo nell'adoperarsi per un approccio sostenibile), ed ha inoltre selezionato un esperto in metodologie e processi creativi al fine di assicurare la corretta conduzione dei seminari che prevedevano il coinvolgimento delle stesse PMI.

Un lavoro propedeutico è stato dedicato nello spiegare ai referenti delle PMI selezionate che la creatività non era soltanto legato alla spontaneità o legata esclusivamente alle attività artistiche, bensì di un processo sistematico che porta a trovare risultati non scontati e a fare una esperienza che conduce a considerare nuovi punti di vista.

La valutazione delle imprese per la generazione di progetti di innovazione svolta tramite modello CiSET (*CreaInnovation Sustainability Evaluation Tool*⁶), strumento sviluppato per essere utilizzato sia per la valutazione qualitativa della sostenibilità economica, sociale e ambientale dei progetti di innovazione, sia come lista di controllo sulla sostenibilità, ha stimolato riflessioni sugli ambiti importanti per le imprese stesse consentendo di impostare il lavoro creativo con una giusta prospettiva di attenzione ai criteri di sostenibilità.

Se coloro che si stanno preparando a generare nuove idee di innovazione, sia essa di prodotto, di processo, di mercato o organizzativa, sfogliano le schede di valutazione CiSET possono focalizzare la loro attenzione sui criteri rilevanti per garantire la sostenibilità delle proprie idee. L'utilizzo del modello a posteriori, per valutare la sostenibilità delle idee di innovazione generate, ha consentito inoltre di validare il livello di sostenibilità delle innovazioni tracciate nel percorso di laboratorio e che si intendono perseguire a lungo termine. La semplicità di utilizzo del modello consente a tutti coloro che desiderano condurre un'innovazione sostenibile di valutarla sia in fase progettuale che in fase realizzativa.

A livello di laboratorio, dopo aver focalizzato gli obiettivi di massima (la sfida considerata necessaria per l'impresa), si sono creati gruppi di lavoro interni all'azienda (5-8 persone) e assieme al team di esperti CreaInnovation (tutor, esperti di management e studenti da diversi ambiti disciplinari, di volta in volta coinvolti) il laboratorio consisteva nel seguire 5 fasi di sviluppo, in cui l'esperto in creatività andava a modificare le tecniche da adottare a seconda del progetto specifico che si andava delineando.

⁶ Documento di riferimento sviluppato dall'Univeristà di Zagabriz, curatrice del modello CiSET: https://green-growth.interreg-med.eu/fileadmin/user_upload/Sites/Green_Growth/Projects/CreaInnovation/CiSET_CreaInnovation_Sustainability_Evaluation_Tool_v3_Manual.pdf

In modo sintetico, una **prima fase di ricerca** si caratterizza da un dialogo dove si entra in relazione con fra i partecipanti, anche a livello empatico e si individua la sfida creativa, raccogliendo informazioni e materiali per la sfida da affrontare. Le tecniche applicate di “ice-braking” aiutano i partecipanti a creare un clima che può favorire il processo creativo. Una **seconda fase corrisponde al processo di decodifica** che prevede un’osservazione riflessiva dei dati raccolti e l’organizzazione sistematica del materiale della mappatura svolta con i partecipanti, che consentirà, nelle fasi successive, di effettuare un processo di selezione degli elementi più pertinenti al lavoro che si sta svolgendo. Anche in questa fase è importante creare le condizioni per la migliore connessione fra le persone. Una **terza fase corrisponde alla fase di elaborazione**, utile a creare una nuova mappa orientata allo scopo. Gli effetti dell’elaborazione producono nuovi abbinamenti, nuove idee, nuove possibilità. Una **quarta fase è dedicata alla produzione** e comprende le procedure di progettazione, sperimentazione “come se”, per migliorare la propria capacità di pianificare gli obiettivi, nel lavorare in modo efficace sulla progettazione delle proprie risorse. Una **quinta fase di restituzione** è dedicata alla valutazione, per verificare i risultati ottenuti e l’impatto su ciascun componente della PMI. Si individuano i punti di forza, i punti di debolezza, le opportunità e le minacce per passare alla ricerca di soluzioni trasformative che aumentino i punti di forza.



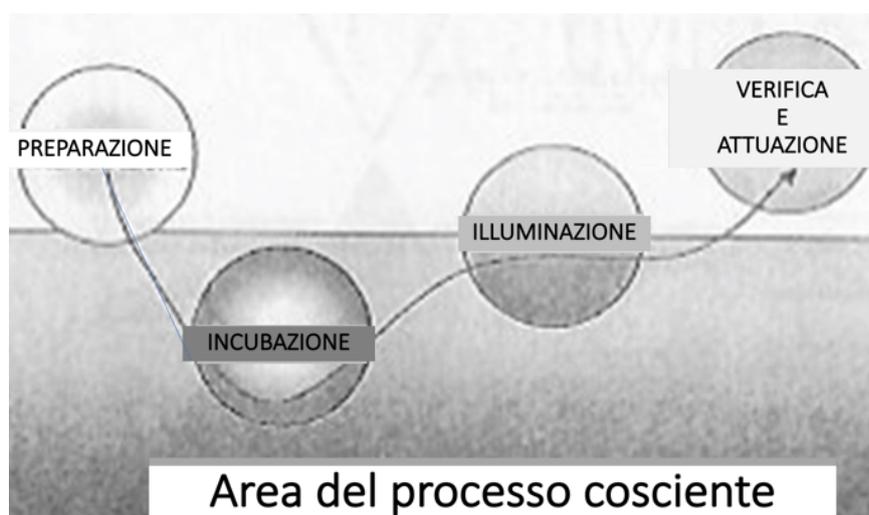
Descrizione del processo creativo nell’ambito del progetto CREAINNOVATION
da slide di Paolo Fedi (esperto processi e tecniche creative)

Per dirla con le parole di Raffaella Pederneschi, consulente di direzione aziendale che opera da più di un trentennio come esperta di creatività e innovazione per aziende leader in diversi settori, “Quando si ragiona sulla creatività occorre ragionare su una tripartizione che vede:

- 1) la **logica di fondo** che mette al centro la persona e pertanto l’approccio umanistico deve stare di sfondo a qualsiasi approccio alla creatività;
- 2) i **metodi** per la creatività;
- 3) le **tecniche** che si intendono utilizzare.

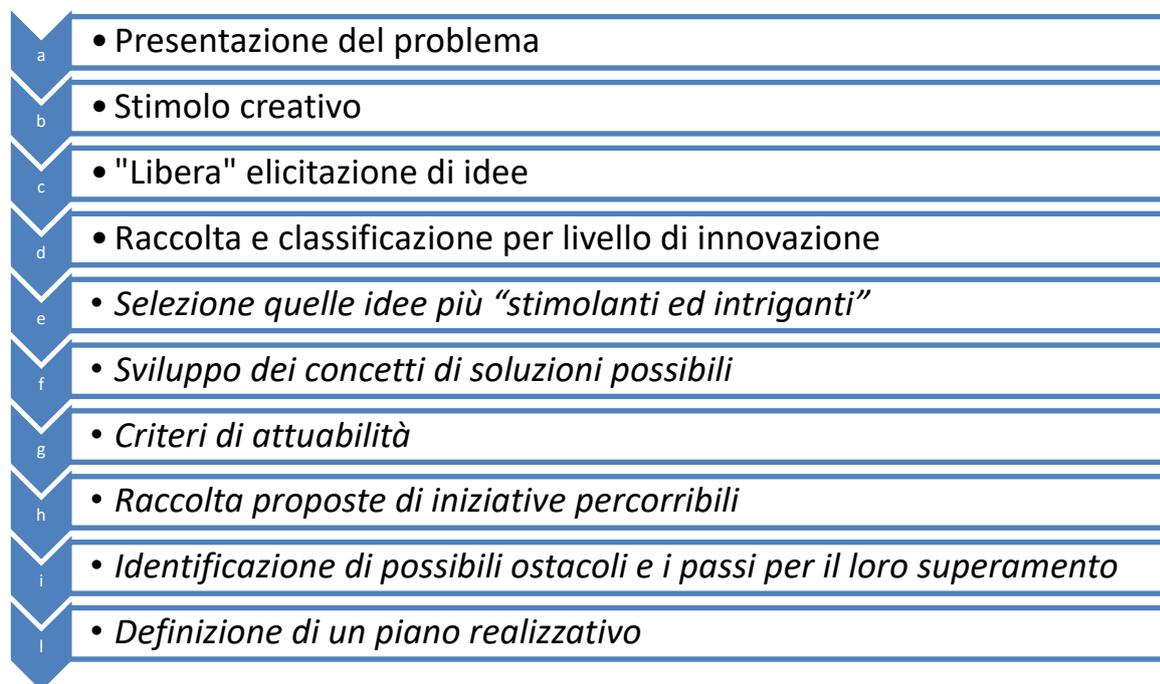
Senza tale ripartizione si confonde la creatività con una tecnica particolare, perdendo il senso del lavoro creativo. Qualsiasi metodo si dovrà ispirare al questo processo creativo spontaneo (con le relative fasi: **preparazione, incubazione, illuminazione, verifica, realizzazione** che, integrate, sono trasformate dagli esperti, in metodo).

La caratterizzazione di questo processo è composta da 2 dimensioni: quella cognitiva per il processo di convergenza e quella creativa che corrisponde al pensiero divergente nella dimensione estetico-emozionale della creatività (attraverso l’uso di varie tecniche per far affiorare quei processi profondi e inconsapevoli), per cui si porta a galla rendendo consapevole quelle aree di processo che, diversamente, resterebbero ignote al soggetto. Tanto è vero che nella vulgata la creatività è identificata con il momento in cui sorgono le idee. Ciò non è corretto perché l’emersione cosciente delle idee corrisponde alla fase di illuminazione.



Descrizione del processo creativo da slide della dr.ssa Raffaella Pederneschi

Il percorso definito dai CREALABS, in sintesi, considera il seguente processo ben definito:



A conclusione dei seminari tutti i partecipanti hanno condiviso l'esperienza di apprendimento. Gli elementi appresi più citati, fra tutti gli 8 workshop realizzati in Italia, erano legati all'importanza di un approccio di pensiero efficace, al processo di innovazione, agli strumenti di creatività e collaborazione all'interno dei diversi team.

È importante menzionare che tutte le PMI hanno prodotto un piano d'azione durante il workshop. Di seguito si riporta una sintesi delle impressioni ottenute dai questionari di valutazione, da ciascuna impresa:

- A. L'azienda sembra aver apprezzato il day-workshop, sia per la metodologia che per gli strumenti utilizzati. Sembra infatti che il piano d'azione rispecchi quanto appreso durante la giornata formativa e i risultati verranno riutilizzati con obiettivi ancora più specifici per il bene dell'azienda e del suo business.
- B. I partecipanti sono stati molto soddisfatti del lavoro svolto. La metodologia è stata molto apprezzata. Gli strumenti che si sono rivelati redditizi e riproposti in futuro all'interno della stessa azienda sono stati: SOR, Brainwriting e Morphological Matrix.
- C. Il riscontro da parte dei partecipanti a questa giornata di formazione è molto positivo, infatti la maggioranza sottolinea la grande utilità del lavoro, tanto da dire che giornate di questo tipo andrebbero riprodotte ciclicamente, all'interno

dell'anno solare, sia nelle PMI che nelle grandi aziende. La metodologia è stata considerata fondamentale e ha coinvolto ogni partecipante. In particolare è stato sottolineato come un processo come quello svolto durante il seminario porti a risultati di business effettivi e concreti e aiuti ad evitare certi errori e percorsi improduttivi. Come esempio di feedback: *"Sono sorpreso che il processo creativo sia così scientifico nel suo brainstorming e altri strumenti, è formidabile, promosso a pieni voti"*.

- D. Il team di lavoro dell'azienda lascia questa giornata con grande soddisfazione ed entusiasmo, poiché ha rafforzato e arricchito di idee la visione desiderata dalla direzione dell'azienda e a favore della crescita dei prodotti. La mappatura delle idee e dei processi delinea il futuro ed è realmente realizzabile. I partecipanti dichiarano che l'esperienza è da considerarsi molto positiva anche per la metodologia di lavoro e gli strumenti utilizzati.
- E. A livello informale, il feedback rilasciato dai partecipanti riflette una generale sorpresa rispetto all'utilità del modello e ai processi utilizzati. Riferiscono di essere molto soddisfatti ed entusiasti del lavoro svolto ed esprimono l'intenzione di svolgere e attuare concretamente i risultati ottenuti dal seminario. Nello specifico, la maggior parte ha mostrato grande interesse per tre tecniche specifiche: il brainwriting, la 4MAT CARD e le 7 virtù dell'idea.
- F. Al termine del Seminario il gruppo di lavoro pretende di portare con sé non solo un'importante riflessione sul suo stato attuale, ma anche un ottimo punto di partenza da cui attuare reali azioni di cambiamento. In effetti, la giornata di seminario non ha rappresentato solo una fruttuosa opportunità di stimolo reciproco ma ha anche fornito una risposta al bisogno inizialmente presentato e ha posto le basi per un'importante ristrutturazione dei processi interni, dei ruoli, dei compiti e delle responsabilità professionali della cooperativa.
- G. A livello informale, il feedback che i partecipanti hanno rilasciato, rappresenta con grande entusiasmo l'efficacia e l'utilità del seminario CreaInnovation. La maggior parte di loro ha sottolineato come la metodologia e le tecniche utilizzate abbiano aiutato la PMI e ogni singolo partecipante a lavorare concretamente su un problema, mettendo in bianco e nero proposte, idee, principi e criticità e al fine di crescere sia come gruppo di lavoro che come PMI. Uno dei partecipanti, infatti, ha espresso come feedback, non solo il particolare interesse per il lavoro svolto, ma ha evidenziato quanto il lavoro svolto rappresenti un reale investimento per l'azienda. Molto apprezzata anche la tecnica del brainwriting, che è stata considerata come tecnica che potenzia, coinvolge e facilita il lavoro dei partecipanti, offrendo la possibilità di produrre numerose idee, anche molto

diverse tra loro ma con uno stile totalmente democratico. Il processo seguito, dalla mappa del Cliente allo Storyboard, è stato molto apprezzato, perché ha dato il via, come dice un partecipante, alla sensibilizzazione del lavoro svolto da tutta l'azienda e da ogni singolo lavoratore al suo interno. Soprattutto, grazie a tutti i vari passaggi procedurali che hanno portato tutti a lavorare insieme su un problema contemporaneamente, è stato possibile produrre risultati che possono essere successivamente tradotti in piani d'azione.

- H. Il gruppo di lavoro esce da questa giornata di seminario con grande soddisfazione ed entusiasmo, visto che ha prodotto due interessanti Piani d'Azione completi di business plan su costi e ricavi, indagini di mercato e tante linee guida che rendono il lavoro veramente fattibile. La maggior parte dei partecipanti fornisce note molto positive alla metodologia di lavoro e agli strumenti utilizzati. I partecipanti, infatti, hanno affermato che alcune di queste attività andrebbero riproposte in azienda, proprio perché nelle frenetiche giornate lavorative, questo tipo di attività non diventa solo un confronto più rilassato e aperto tra il personale ma rappresentano anche un'attività più produttiva rispetto alle riunioni standard. È stato un Team Thinking che ha permesso di coinvolgere tutti i dipendenti nello sviluppo di un'impresa, insieme al manager. Uno di loro, verso la fine della giornata, durante il riepilogo, ha proposto anche al suo manager di prendersi cura della realizzazione di uno dei due piani d'azione delineati.

6. L'ATTUAZIONE DEI PASSI PER L'IMPLEMENTAZIONE DELL'ECOSISTEMA DEL SEMINARIO CREATIVO IN ITALIA

Le esperienze che i partner del progetto hanno acquisito durante l'esecuzione del progetto CREAINNOVATION hanno dimostrato che tre parti dell'ecosistema del laboratorio creativo sono essenziali: la **localizzazione del CreaLab** (dove predisporre il CreaLab e il come prepararlo), le **risorse umane** (chi sarà il coordinatore del laboratorio creativo, chi parteciperà al seminario sarà infatti necessario un elenco di persone che verranno chiamate in risposta alla sfida lanciata dall'azienda e che richiederà la presenza di competenze specifiche) e i **finanziamenti** (da dove si ottengono i fondi necessari per supportare il funzionamento dell'ecosistema del laboratorio creativo).



6.1 LOCALIZZAZIONE

I laboratori creativi si svolgono nei CreaLabs. Ma la decisione essenziale riguarda il dove realizzare un CreaLab. Ciò dipenderà dalla decisione sulla destinazione del CreaLab, se esso debba

operare per rispondere ad esigenze a livello locale, regionale o nazionale, e anche se opererà per un profilo target aziendale, culturale o educativo. Dovrà anche esser tenuto conto di chi finanzierà l'ecosistema. Se una amministrazione pubblica contribuisce con propri fondi, sarà essenziale avere una sede entro i confini di tale istituzione. Se è una struttura commerciale a sostenere l'iniziativa, l'ubicazione sarà nella zona commerciale.

Sulla base di questi esempi, il fondatore dell'ecosistema del laboratorio creativo deve scegliere con attenzione il luogo che sarà reso accessibile ai gruppi target e sarà conforme ai fondi ricevuti. Una volta scelta la location, si dovrà progettare il CreaLab. L'ideatore può trovare le istruzioni sulle condizioni di spazio e su quali attrezzature devono essere presenti nell'apposito CreaLab al capitolo 4.

6.2 FONDI

L'ecosistema dei laboratori creativi deve avere un sistema di finanziamento garantito. La costituzione del CreaLab avrà i suoi costi di predisposizione, gestione e manutenzione. Inoltre, gli operatori e gli esperti, che lavoreranno nei laboratori creativi, produrranno personale e costi esterni.

I fondi possono essere acquisiti attraverso diversi canali:

- ✓ Il cliente paga per intero l'attuazione di un workshop creativo
- ✓ Il fondatore guadagna sovvenzioni o fondi da bandi e il cliente paga meno
- ✓ L'ecosistema dei laboratori creativi è interamente pagato dal budget dell'amministrazione locale o della zona commerciale, quindi i clienti possono fruire dei laboratori creativi gratuitamente.

6.3 RISORSE UMANE

Il successo di un laboratorio creativo risiede principalmente sulle spalle delle persone che vengono scelte per implementare il laboratorio. Per un workshop di successo, si avrà bisogno di un **esperto in metodi e processi creativi**, di **supporto amministrativo** (che redigerà il piano d'azione), **esperti** nei settori dell'**innovazione**, della **sostenibilità** e della **finanza**. Poiché i clienti possono provenire dal settore aziendale o culturale o educativo, ecc., il fondatore deve disporre di un elenco di esperti in grado di coprire tutti i campi delle possibili sfide. Le esperienze derivanti dal progetto CREA INNOVATION dimostrano anche che **studenti**,

professori, manager e amministratori d'impresa sono un ottimo valore aggiunto alla qualità del laboratorio.

Il creatore dell'ecosistema del laboratorio creativo deve infine impegnarsi molto nella scelta delle persone giuste per l'attuazione dei seminari. Di grande importanza è anche disporre di un budget regolamentato per il costo del personale e degli esperti.

Dal punto di vista organizzativo, è necessario prevedere un coordinamento per la realizzazione dell'iniziativa attribuita a carico dell'ente fondatore dello spazio CreaLab, che ne presiederà l'attuazione.

In particolare, le parti necessarie dell'ecosistema del laboratorio creativo riguardano:

- La possibilità di gestire (anche in orari prestabiliti) uno **spazio** adeguato alla realizzazione dei seminari CREALAB, come descritto nel Capitolo 4.1;
- le **attività di coordinamento** per impostare e realizzare le attività preliminari relative alla selezione dei soggetti idonei alla gestione dei seminari CREALAB e all'organizzazione degli eventi di lancio dell'iniziativa, nonché le attività di gestione e attuazione (fasi di selezione delle imprese, interventi di accompagnamento e attività di rendicontazione e monitoraggio delle attività). Più nel dettaglio, le funzioni tecnico-specialistiche svolte dal fondatore del CreaLab riguardano le attività di:
 - coordinamento e promozione della rete degli spazi creativi "CreaLab", favorendo i rapporti con enti formativi, enti locali, imprese;
 - promozione di azioni di sensibilizzazione;
 - assistenza tecnica, in linea con le impostazioni metodologiche degli esperti di metodologie e processi creativi, per la messa a punto di programmi di lavoro specifici sulla base della domanda delle imprese e organizzazioni richiedenti il servizio CreaLab, favorendo un'azione di economia collaborativa territoriale sostenibile;
 - animazione territoriale e attività di comunicazione.

Il personale adibito allo svolgimento di tali attività potrà essere composto da:

- un capo progetto, individuato nella figura di un Responsabile interno, che sarà il responsabile dell'attuazione dell'intera attività, assicurando la funzionalità e la qualità complessiva del lavoro svolto;
- un supporto specialistico rappresentato da personale qualificato, che affiancherà il Responsabile interno nell'azione di coordinamento e di gestione del calendario delle attività, garantendo competenze specialistiche: per la gestione e rotazione della rosa di esperti in metodologie e processi creativi; pianificazione, accompagnamento alle attività del CreaLab nel suo complesso; monitoraggio e controllo interno e rendicontazione;

- un Comitato scientifico di indirizzo, rappresentato da esperti senior che favoriranno il mantenimento e la crescita qualitativa e gestionale dell'approccio attuato.

Nel complesso il gruppo di lavoro è costituito da 7 risorse umane, così ripartite per ruolo e profilo:

Ruolo	Profilo	Tempo di impiego sul progetto	N. risorse
Responsabile interno	Dirigente/personale interno	10%	1
Segretariato	Personale interno/esterno (Assistenti tecnici)	100%	2
Rendicontazione e gestione progetti	Personale interno	100%	1
Commissione scientifica e di indirizzo	Personale esterno	10%	3
TOTALE RISORSE UMANE			7

Il gruppo di lavoro potrà essere modificato sulla base della percentuale di operatività annuale e con ulteriori profili in funzione delle esigenze gestionali che potranno verificarsi in fase attuativa.

Attività	Mese											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Attivazione degli spazi del Crealab	◆	◆	◆									
Gestione degli spazi per le attività del Crealab		◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
Supporto ai destinatari e utenti		◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
Attività di monitoraggio e supervisione a cura della Commissione scientifica e di indirizzo	◆	◆	◆			◆			◆			◆
Redazione rapporti						●						▲



Rapporto semestrale sull'avanzamento delle attività del Crealab



Rapporto finale di valutazione degli impatti

Di seguito si riporta la tabella dedicata agli indicatori di risultato.

Indicatore	Unità	Valore obiettivo	Fonte dei dati
------------	-------	------------------	----------------

Numero seminari attuati	Numero	15	Rapporto di Monitoraggio
Organizzazioni che hanno usufruito del CreaLab (suddivise per tipologia)	Numero	30	Fogli presenza
Esperti coinvolti	Numero	4	Incarichi
Idee per l'innovazione sviluppate	Numero	80	Relazioni interne sui seminari
Prodotti/servizi migliorati	Numero	16	Relazioni interne sui seminari
Enti aderenti all'iniziativa	Numero	40	Rapporto di Monitoraggio
Destinatari del progetto	Numero	37.636	Banca dati CCIAA Viterbo

Di seguito si riportano le tabelle contenenti il piano finanziario dell'iniziativa per voce di costo e il relativo costo annuale del personale per profilo professionale.

Stima per il Piano finanziario per voce di costo

	VOCI DI COSTO	Tempo di impiego sul progetto	Anno
A	Sovvenzioni a sostegno dei costi di attivazione di spazi CREALAB	70%	2021
B	Introiti da organizzazioni che usufruiscono del servizio	30%	2021
C	Costi per il personale interno (Responsabile del CreaLab)	18%	2021
D	Costi per il personale interno (Assistenza tecnica segretariato)	35%	2021
E	Costi per Esperti di metodo e processi creativi	30%	2021
F	Costi per tecnici esterni (Assistenza tecnica segretariato)	10%	2021
G	Spese generali	7%	2021
TOTALE Costo CreaLab		100%	2021

7. LABORATORI REALIZZATI IN ITALIA

Numero di workshop nazionali realizzati: 8

Numero di PMI che hanno partecipato: 8

Tipologia di PMI: 6 Urbane; 2 Rurali

Livello di capacità di innovazione delle aziende: moderato

	Seminari		Tipologia	Impiegati				Settore				
	n.	data		PMI	1-5	6-50	51-100	101-250	Comunicazione & Marketing	Servizi ICT	Gastronomia	Servizi Social
Cudriec VT	1	Nov-05-2019	RURALE	X				X				
Arkage RM	2	Nov-18-2019	URBANA		X			X				
Innovandia RM	3	Nov-26-2019	URBANA	X					X			
RoTechnology RM	4	Nov-27-2019	URBANA			X			X			
Phils RM	5	Dec-02-2019	URBANA		X					X		
Aditinet RM	6	Dec-06-2019	URBANA				X		X			
CoopZoe VT	7	Dec-18-2019	RURALE				X				X	
Falchetti RM	8	Dec-20-2019	URBANA		X							X

Fra le imprese coinvolte, si specifica che le Medie imprese sono state in tutto tre; altre tre sono state le piccole imprese e le restanti erano classificabili come microimprese.

I settori di attività rappresentati erano Marketing e Comunicazione, Servizi IT, Servizi sociali, Serramentistica. La maggior parte di esse si trovava nelle aree urbane e alcune nelle zone rurali.

Cinque di loro, Aditinet, Ro-Technology e Innovandia (IT Services), Cudriec, Arkage (Marketing & Communication) possedevano già un buon orientamento all'innovazione, Phils stava operando per la costruzione di una nuova proposta di mercato mentre CoopZoe offriva servizi standard nelle operazioni di parchi e musei, in ultimo, la Serramenti Falchetti, con il suo brevetto innovativo per finestre, si affacciava sul mercato già con una significativa innovazione. Tutte e otto le imprese partecipanti avevano un certo interesse per la sostenibilità.

7.1 Livello di sostenibilità delle innovazioni perseguite secondo il Modello Ciset

I risultati del punteggio finale del modello Ciset riportati nella tabella seguente mostrano un livello iniziale piuttosto basso (la maggioranza inferiore a 5) e un leggero aumento del punteggio a seguito del seminario CreaLab, che porta le aziende appena sopra la "sufficienza".

PMI	PRE	POST	Δ
COOPZOE	7,6	8,6	1,0
ADTINET	4,7	5,4	0,7
ARKAGE	5,2	6,3	1,1
CUDRIEC	3,5	5,6	2,1
FALCHETTI	4,8	5,4	0,6
INNOVANDIA	4,6	5,9	1,3
PHILS	5,8	6,6	0,7
ROTECHNOLOGY	4,9	4,4	-0,5
<i>media</i>	<i>5,1</i>	<i>6,0</i>	<i>0,9</i>

Secondo l'esperto di metodologie e processi creativi, è necessario ulteriore accompagnamento post-seminario al fine di consolidare e garantire che le idee maturino con successo in innovazioni.

7.2 Numero di nuove idee generate per il business sostenibile

Durante i seminari le aziende hanno sperimentato un percorso per l'innovazione, generando molte idee e approfondendone alcune nella loro struttura. Tutte le aziende coinvolte hanno sviluppato un piano d'azione per realizzare le idee emerse durante il seminario.

In generale, dopo aver evidenziato gli aspetti del modello di valutazione della sostenibilità Ciset, prima dello svolgimento del seminario, è stata posta una certa attenzione sul tema della sostenibilità e della crescita sostenibile. Quasi tutti i modelli Ciset rielaborati dopo il seminario hanno mostrato una crescita sugli elementi che caratterizzano la sostenibilità di processo e di prodotto.

Di seguito si riporta un elenco, per azienda, delle idee generate. Considerata la necessità per il mantenimento della riservatezza di alcune innovazioni prodotte, i contenuti di seguito esposti potranno apparire "generici" e non evidenziare il livello di innovazione introdotto, ma sicuramente i risultati prodotti durante i seminari sono stati interessanti per tutti i partecipanti ed i contenuti sono diventati oggetto di crescita e sviluppo del business per le aziende.

L'ordine delle idee di seguito descritte è da considerarsi come un'esempio e un riepilogo delle idee che possono essere sviluppate nell'ambito dei CreaLab. In particolare si menzionano in modo sintetico alcune delle idee generate durante gli 8 seminari realizzati, ed esse sono state

espressamente svincolate dal nome dell'impresa e dalla specificità di ciascuna azienda al fine di garantire l'anonimato delle PMI che hanno partecipato.

- Idea imprenditoriale ampliata nel mercato di partenza: Dall'embrione al prodotto commerciale concreto da vendere; Espansione del prodotto nella sfera dei social media; 2 nuovi clienti identificati.
- Nuova proposta da presentare ai clienti delle PMI per aumentare i propri servizi, con il disegno di un nuovo concept e strumenti innovativi per attirare i clienti sia al punto di ristoro che presso la stazione di servizio gestita.
- Una nuova App utile e accattivante sia per gli operatori che per gli utenti finali con: suggerimenti, consulenza aggiuntiva di marketing per i commercianti; tipologia di profili premium e cash back; funzionalità di base e avanzate già parzialmente strutturate.
- La mappatura delle idee, sviluppate con elevato coinvolgimento di figure chiave dell'azienda e interesse per la realizzazione dei risultati del seminario, prevede lo sviluppo di un'attività di business plan che include le seguenti indicazioni emerse dal seminario:

a. Azione di pianificazione strategica: valorizzazione del personale interno e approfondimento delle figure/ruoli necessari alla crescita aziendale; sviluppo di un business plan con disegno e validazione della strategia commerciale di innovazione (valore percepito, tempi di implementazione, impegno, ecc.); sviluppo dell'identità del marchio con esperti di marketing; imprimere, attraverso lo storytelling, l'immagine dell'ecosostenibilità, predisposizione di un sistema di distribuzione; analisi di mercato e potenziali partner anche a livello europeo.

b. Processi organizzativi: mappatura delle competenze, conoscenze e fabbisogni formativi (vedi punto a); team building per ridefinire l'organizzazione e rafforzare l'identità aziendale; raccolta di casi di studio per confrontarli durante l'implementazione del business plan (vedi punto a); utilizzo di un sistema di comunicazione interna e definizione di riunioni periodiche di riallineamento; raccolta di materiale storico per il settore marketing; adottare un sistema di certificazione della qualità; formazione del team di assemblatori esterni;

c. Capacità produttiva/efficienza: approfondimento sull'utilizzo di materiali "Green" per le coperture; incontri settimanali di programmazione (vedi anche punto b); verifica dell'eventuale esternalizzazione della produzione (Basso valore, Alto impegno) e coinvolgimento dei partner selezionati; analisi dei dati storici per dedurre un andamento della domanda; dimensionare le macchine necessarie in base a questa richiesta; identificare i colli di bottiglia della produzione.

d. *Strumenti di produzione/logistica*: identificazione di rivenditori per il prodotto di punta dell'azienda; dispositivi di supporto per velocizzare le operazioni di carico e scarico del materiale; tablet per migliorare la condivisione dei processi interni; auto elettrica per consegne e controlli; predisposizione della programmazione per ottimizzare l'acquisto del materiale.

e. *Comunicazione e Marketing*: realizzare un Piano di Comunicazione e Marketing; acquisire un esperto per disegni CAD e utilizzo dei social network; realizzazione di una guida alla realizzazione e l'acquisto dei prodotti da rilasciare assieme ad un preventivo; pubblicità progresso; pubblicazione su riviste specializzate; identificare influencer e testimonial; proporre ad un noto studio di architettura una linea di copertina personalizzata e firmata.

f. *Rete commerciale*: proporre contratti per la fornitura e la manutenzione delle principali catene alberghiere; accordi con rete di vendita per una politica economica di visibilità nei punti vendita; formare specialisti di prodotto che saranno referenti per i rivenditori; assumere responsabile delle vendite; contattare i proprietari dell'APP di interior design per inserire i prodotti (soprattutto per le opzioni di personalizzazione); inserimento di un sensore nel prodotto al fine di misurare l'efficienza energetica

g. *Finanza*: partecipazione a bandi di finanziamento italiani ed europei; valutare e identificare partner con una rete commerciale consolidata; cercare finanziatori, Business Angels e imprese di Venture Capital e Fondi esteri; maggiore attenzione al mercato delle Start-up;

- Realizzazione di un'app per un cliente che dovrà partecipare ad un bando per la Pubblica Amministrazione per l'offerta di servizi;
- Comunicare all'esterno la propria esperienza e per dare continuità a progetti di successo.
- Identificare un responsabile della comunicazione e generare una piattaforma per coinvolgere le parti interessate con video e articoli
- Produzione di un App (prodotta internamente) con contenuti per visite guidate; catalogo dei disegni e dipinti realizzati da pazienti con disabilità.
- Risorsa dedicata a: comunicazione sociale; tecnologie innovative; raccolta di contenuti (foto / video e articoli); generazione di contenuti (foto/video e articoli); gestione della piattaforma

- Iniziative per la visibilità dei progetti sui media (testimonianze);
- Convenzioni per la valorizzazione di eventi locali con iniziative sociali;
- Monitoraggio di eventi ricorrenti per raccolta fondi;
- Ristrutturazione dei processi di lavoro interni, a partire dai nuovi cluster costruiti, secondo i principi e le criticità emerse nello storyboard. Questa attività è stata prima rivista in sottogruppi e poi confrontata e integrata in una sessione plenaria. Il piano d'azione, sviluppato con un alto livello di impegno e interesse per l'attuazione dei risultati del seminario, prevede: a. Condivisione di informazioni sugli eventi su una piattaforma comune (Slack Channel); b. Mappatura delle esperienze per le tendenze future. c. Più potere decisionale all'account manager per l'ottimizzazione dei tempi. d. Pacchetti di offerte predefinite per vedere più facilmente e con meno approvazioni burocratiche. e. Creare un elenco di fornitori fedeli corrispondenti agli standard di qualità e tempistica dell'Agenzia e del Cliente. f. Lavoro su misura, secondo le esigenze e le tempistiche del cliente. g. Organizzazione di incontri informali tra Cliente e Impresa (cocktail meeting). h. Esperienze da condividere sui social network (storia di successi e strategie di lavoro da condividere).
- Sviluppo di un sistema Pay4Use (hardware che ha un canone, più viene utilizzato più il canone diminuisce) e utilizzazione dell'infrastruttura esistente.

Si menziona infine che fra i risultati generati durante i workshop, due idee generate consentiranno a un'azienda di servizi IT di offrire servizi in modo innovativo, sia in termini di contenuti (localizzazione e big data) che di modalità di offerta di servizi nel campo della sicurezza, proponendo anche una diversa modalità di offerta (pay4use) e di riciclo delle infrastrutture esistenti, proponendosi così al mercato con un servizio completamente rinnovato.

8. CONCLUSIONI

L'innovazione e lo sviluppo sostenibile delle PMI svolgono un ruolo fondamentale nello sviluppo dei propri territori. La creatività è un fattore essenziale nel processo di sviluppo. Le esperienze maturate nell'ambito del progetto ci hanno mostrato l'importanza della creatività nello sviluppo di idee innovative per le PMI. Gli imprenditori hanno acquisito una visione fondamentale su come produrre un'idea innovativa per la loro attività, contemplando l'approccio alla sostenibilità integrata.

Vi è un crescente interesse e consapevolezza del ruolo e della rilevanza della creatività e dell'innovazione in Europa. È riconosciuto che l'Europa deve rafforzare la sua capacità di creatività e innovazione per essere in grado di rispondere efficacemente allo sviluppo della società della conoscenza e diventare più competitiva in termini economici e sociali. La conoscenza e l'innovazione sono viste come il cuore pulsante della crescita europea.

Il progetto CreaInnovation ha raggiunto tutti gli obiettivi prefissati e il livello di soddisfazione dei partecipanti è stato molto alto. Tuttavia, potrebbero essere prese in considerazione le seguenti raccomandazioni:

- I seminari potrebbero essere progettati per una durata di due giorni anziché 1 solo giorno, al fine di consolidare il Piano d'Azione per la realizzazione dell'idea/innovazione disegnata nel percorso;
- La disponibilità di un team multidisciplinare che possa seguire l'azienda nel suo percorso di implementazione delle idee generate nei tre mesi successivi al primo workshop sarebbe auspicabile per mantenere alto il livello di sostenibilità integrata;
- Un seminario successivo, 3 mesi dopo potrebbe essere realizzato per il follow-up dei risultati, ciò sarebbe utile anche per contabilizzare gli indicatori di risultato e la messa a punto della metodologia utilizzata;
- Una sede permanente per l'organizzazione dei CreaLab sarebbe auspicabile poiché catalizzerebbe l'interesse in modo stabile delle organizzazioni pubbliche e private, progettata come descritto nel "D3.4.1: Manuale per la progettazione, gestione e implementazione di CreaInnovation Labs" e sintetizzata nel paragrafo 4.1. *"Caratterizzazione degli ambienti destinati ad ospitare i CreaLab"*.

- il modello Ciset⁷ sviluppato dall'università di Zagabria e utilizzato per valutare tutti i seminari realizzati nell'ambito del progetto CREAINNOVATION, potrà servire come preziosa base per lo studio e la misurazione dell'uso di metodologie e processi creativi nelle PMI.

Infine, va tenuto in conto che l'ecosistema del laboratorio creativo deve soddisfare adeguatamente almeno i tre aspetti menzionati in precedenza, per raggiungere risultati di successo: ubicazione accessibile, una sede adeguata e risorse umane dedicate. L'istituzione dell'ecosistema per il laboratorio creativo dovrà essere pertanto scelta con cura affinché essa possa essere accessibile ai gruppi target ed essere conforme ai fondi ricevuti.

Nel territorio della Regione Lazio, ad esempio, l'amministrazione regionale avviò nel 2013 uno specifico programma di intervento – denominato “LazioCreativo” attraverso il quale vennero condotte iniziative di finanziamento a nuove imprese e a favore di iniziative legate alla creazione di un ecosistema favorevole alla creatività nell'impresa che fu orientato prevalentemente all'industria creativa. L'istituzione di un CreaLab regionale potrebbe offrire un ambiente ideale per favorire la creatività e l'innovazione di tutte le PMI così come delle organizzazioni pubbliche.

Il progetto CREAINNOVATION, del quale l'organo camerale ha curato il coordinamento, ha rappresentato una vera e propria scommessa, una sfida orientata alla valorizzazione della cultura come motore dell'economia, una cultura, quella europea in generale e quella italiana in particolare, che si fonda sulla creatività, una creatività troppo spesso svalutata come se fosse un'attività esclusivamente empirica e della quale non si riconosce, invece, la valenza metodologica e scientifica. Perciò, partendo da questa consapevolezza, per superare la sfida, con i CreaLab si è evidenziato come il supporto alle PMI attraverso la diffusione di metodologie strutturate e robuste per il riconoscimento e l'apprendimento dei processi creativi, abbia segnato risultati di successo anche a nome degli imprenditori e gruppi di lavoro aziendali, che vi hanno partecipato.

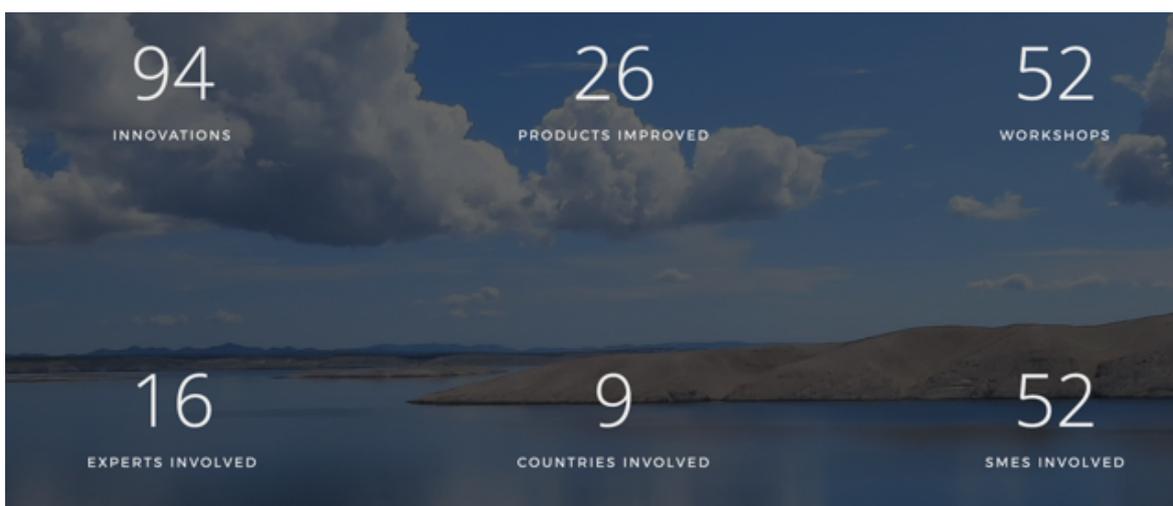
Il progetto CREAINNOVATION acquista ancora maggiore valenza se pensiamo al contesto italiano, la cui struttura produttiva mostra il ruolo primario proprio nelle PMI: l'Italia infatti è leader tra i maggiori Paesi dell'Unione Europea per rilevanza dell'occupazione nelle PMI con il 78,7% degli addetti delle imprese – di cui 45,6% relativo a micro imprese fino a 10 addetti,

⁷ Link alla metodologia Ciset (CreaInnovation Sustainability Evaluation Tool):
<https://interregmedgreengrowth.eu/results/italy/lazio/viterbo/ecoinnovation-1/creainnovation-ciset-creainnovation-sustainability-evaluation-tool/>

20,4% relativo a piccole imprese tra 11 e 49 addetti e il restante 12,7% relativo a medie imprese fino a 250 addetti – valore nettamente superiore alla media europea pari al 69,4%.

Ma se abbiamo questi numeri lo dobbiamo soprattutto a quel patrimonio di conoscenze culturali e di tradizioni proprie del territorio italiano, patrimonio che è il motore più forte dell'economia e ha sempre rappresentato un'enorme occasione di crescita del Paese.

Il contributo della metodologia creativa diffusa con CRAINNOVATION, infatti, intende favorire uno sviluppo equilibrato che tenga in adeguata considerazione cultura, società, ambiente ed economia, avvalendosi di un approccio integrato realmente sostenibile. Basti pensare alle nuove generazioni, che si troveranno ad affrontare situazioni lavorative nuove e sempre più complesse, caratterizzate da una rapida e continua evoluzione. Al proposito, secondo il World Economic Forum, il 65 per cento degli attuali studenti farà un mestiere che non è stato ancora inventato e cambierà lavoro più volte durante il percorso lavorativo e il 40% dei lavori attuali scomparirà nei prossimi 15 anni. Si pensi inoltre alla velocità con la quale le tecnologie si stanno sviluppando e alla loro pervasività nella vita quotidiana, con un impatto significativo sulle modifiche agli stili di vita delle popolazioni. È facile rendersi conto che tutto ciò richiede una capacità di adattamento notevole. Se si analizza la situazione dalla prospettiva delle aziende, questa risulta impattare piuttosto negativamente: infatti, nel cercare giovani da occupare, le imprese continuano a denunciare la cronica mancanza di una serie specifica di competenze, ossia di soft skill. Si comprende, in questo senso, l'importanza della creatività sistemica, prerequisito fondamentale per lo sviluppo dell'innovazione e per la creazione di punti di vista sempre nuovi a supporto delle politiche di sviluppo integrato e sostenibile.



i numeri raggiunti a livello europeo con il progetto CRAINNOVATION

Fonte: <https://creainnovation.rasip.fer.hr/>

L'esperienza maturata con CREAINNOVATION permette anche alla Camera di Commercio di Viterbo di prefigurare un'azione strategica anche per il territorio del viterbese, che sappiamo avere un'economia a forte vocazione agricola.

Per fare questo, fondamentale è puntare sulla sinergia tra imprese, università ed esperti di diversi settori. Il lavoro congiunto ha già dimostrato la sua efficacia durante i workshop multidisciplinari condotti con le imprese e la replicazione a lungo termine di tale processo è possibile solo con la collaborazione attiva di università, aziende ed esperti.

La creatività offre dozzine di nuove idee, ma tali idee non diventano innovazione finché non vengono attuate concretamente. Qualcuno pertanto dovrà correre un rischio e fornire qualcosa affinché un'idea creativa si trasformi in un'innovazione.