

OPEN INNOVATION

SINTESI
(ECO13004)

NOVEMBRE 2016

Ricerca promossa da
Direzione Generale
Attività Produttive,
Ricerca e Innovazione

Rapporto di ricerca "Open innovation" (Cod. Éupolis Lombardia
13004).

Giunta regionale

Dirigente responsabile: Olivia Postorino
Iole Perrone

Éupolis Lombardia

Dirigente di riferimento: Antonio Lentini
Project Leader: Federico Rappelli
Gruppo di ricerca:
Renzo Provedel, FareImpresa; Paolo Landoni, Politecnico di
Milano; Alessandro Sala, Politecnico di Milano; Giorgio Di Maio,
Politecnico di Milano; Giacomo Rossi, Politecnico di Milano;
Giuseppe Pinto, Eva Provedel.

Pubblicazione non in vendita.

Nessuna riproduzione, traduzione o adattamento può essere pubblicata senza citarne la fonte.

Éupolis Lombardia

Istituto superiore per la ricerca, la statistica e la formazione
via Taramelli 12/F - Milano
www.eupolislombardia.it

Contatti: info@eupolislombardia.it

Premessa

Negli ultimi anni si sono diffuse grandi opportunità per favorire l'innovazione, e in particolare l'innovazione collaborativa, grazie allo sviluppo di diverse piattaforme di Open Innovation (Marketplace dell'innovazione, Crowdsourcing platforms, ecc). Questi luoghi virtuali facilitano scambi di conoscenza e tecnologie tra diversi attori finalizzati a risolvere problemi, creare nuovi prodotti, generare idee, ecc. In particolare le piattaforme di Open Innovation facilitano l'incontro tra *seeker*, che pubblicano problemi da risolvere, e *solver* distribuiti in tutto il mondo che propongono possibili soluzioni, idee o collaborazioni.

Oltre a queste opportunità basate sul web, inoltre, si stanno sviluppando, anche in Italia, diverse iniziative di promozione dell'innovazione collaborativa tra imprese e tra imprese e centri di ricerca.

Questa sintesi raccoglie gli approfondimenti che Éupolis Lombardia ha condotto per supportare le strategie e le decisioni di Regione Lombardia nella realizzazione di una piattaforma regionale di Open Innovation e dei relativi servizi.

L'attività di studio si è orientata lungo tre direzioni.

La prima ha approfondito le esperienze di altri enti di governo a livello internazionale, comunque paragonabili a Regione Lombardia, nell'implementazione di servizi o di piattaforme di Open Innovation.

La seconda ha analizzato le piattaforme esistenti di Open Innovation per fornire degli spunti e delle indicazioni a Finlombarda SPA e Lombardia Informatica SPA, coinvolte nello sviluppo e nella successiva gestione della piattaforma lombarda. Tutti gli elementi raccolti hanno guidato la fase di implementazione, il cui risultato è visibile al link www.openinnovationlombardia.it.

La terza ha visto lo sviluppo di un sistema di valutazione della piattaforma stessa basato su Key Performance Indicators (KPI) per valutare l'efficacia dei servizi offerti dalla piattaforma e suggerire traiettorie di miglioramento.

CAPITOLO 1. Esperienze pubbliche di Open Innovation

1.1. Il contesto italiano

La ricerca ha avuto una prospettiva più ampia della semplice analisi delle piattaforme informatiche di Open Innovation, volendo dapprima comprendere le modalità operative e di implementazione sul territorio da parte di una Pubblica Amministrazione, anche in funzione delle risorse finanziarie a disposizione e delle modalità del loro impiego, al fine di trarne indicazioni da attuare in Lombardia.

Attraverso un'indagine web-desk dei documenti strategici per la Ricerca e l'Innovazione elaborati da ciascuna regione, sono stati individuati i principi e gli obiettivi principali legati al principio dell'Innovazione aperta, per poi analizzare le linee di azione e le misure utili rispetto agli obiettivi del progetto.

La ricerca è stata effettuata per tutte le Regioni italiane; tuttavia solo in 15 di esse è stato possibile trovarci riferimenti all'Open Innovation. Ne emerge un quadro in cui vi è un generale riconoscimento dell'importanza della domanda di innovazione rispetto all'offerta, anche se questo principio è seguito da azioni operative specifiche solo in pochi casi.

Il termine Open Innovation, come anche altre parole legate al questo nuovo paradigma, è poco utilizzato ed in alcuni casi esprime altri significati, come l'apertura a stringere partnership, l'investimento in analisi di scenari o intelligence di mercato.

Nell'approfondire le politiche analizzate si sono individuati 4 casi particolarmente interessanti, dai quali si possono trarre alcune indicazioni (vedi tabella 1.1).

Queste 4 iniziative sono state analizzate e confrontate prendendo in considerazione le seguenti variabili:

- la realizzazione di questionari rivolti al sistema delle imprese con lo scopo di approfondirne le esigenze ed il comportamento in relazione all'applicazione del nuovo paradigma di Open Innovation;
- la realizzazione di casi di studio allo scopo di:
 - formalizzare e modellizzare le informazioni rilevanti emerse da progetti, indagini e/o da misure pubbliche attivate;
 - diffondere i principali risultati, per la rendicontazione dei progetti e per la disseminazione e l'accrescimento della conoscenza OI;
- il coinvolgimento di cluster e/o associazioni di imprese per lo svolgimento dei progetti e delle politiche Open Innovation;
- la dimensione delle imprese beneficiarie delle politiche di Open Innovation;
- la focalizzazione delle iniziative su specifici settori/tecnologie;
- i confini geografici relativamente alla platea di solutori;

Tabella 1.1 – Quattro casi italiani di Open Innovation

Regione/policy	Questionario/Survey	Casi Studio	Coinvolti cluster/associazioni	Dimensione Beneficiari	Settoriale o trasversale	Apertura	Piattaforma ex-novo	Intermediatori-facilitatori dell'innovazione	Brokeraggio/facilitazione	Finanziamenti pubblici per l'accesso ai servizi
Regione Piemonte. Progetto Open Innovation 2010-2013	NO	NO	SI	PMI	Settoriale (12 Poli di innovazione)	Internazionale	NO	SI	Gara & Contratto Broker Globale (individuazione esigenze e identificazione dei possibili solutori)	SI Rimborso 75%
Regione Campania. Progetto Innovazione Imprese	NO	NO	SI	PMI	Settoriale (40 centri di ricerca della Regione raggruppati in Poli)	Regionale	NO	SI	Facilitazione in house (Agenzia Innovazione) Team di esperti dell'Agenzia Innovazione che facilita l'identificazione delle esigenze e indirizza al centro di ricerca più idoneo	SI Voucher (relativi a bandi regionali)
Regione Friuli-Venezia-Giulia. Consorzio Area Science Park Trieste	SI	SI	SI	PMI	Trasversale	Soprattutto Regionale e Nazionale; sporadica all'estero causa cultura PMI italiane e causa complessità organizzativa degli enti stranieri (network proprietario di Area Science Park)	NO	SI	Facilitazione in house (Consorzio Science Park Trieste) Team di esperti del Consorzio Science Park che indirizza al centro di ricerca più idoneo e facilita il trasferimento tecnologico	Area Science Park gode di finanziamenti riservati ai parchi tecnologici dalle leggi regionali; il parco dà quindi assistenza gratuita alle imprese che si presentano; Area fa scelta autonoma sul tipo di aiuto (da analisi esigenze fino a follow-up realizzazione)
Regione Puglia. Progetto Living Lab "Living Labs ICT Apulia innovation in progress"	NO	NO	SI	PMI	Settoriale (focus ICT in determinati domini)	Regionale	NO	NO	-	SI per progetti di sperimentazione con partenariato co-finanziati (risorse tratte dal POR FESR 2007-2013)

- la presenza (o meno) di una piattaforma informatica realizzata ex-novo per la realizzazione del progetto o della politica OI;
- la presenza (o meno) di Broker, cioè di soggetti delegati ad accompagnare le imprese nell'individuazione del bisogno di innovazione e nell'identificazione di possibili risolutori dei bisogni stessi;
- le caratteristiche dei Broker e la tipologia di rapporto con l'istituzione promotrice;
- la presenza (o meno) di forme di incentivi specifici, quali voucher, a copertura dei costi delle fasi di analisi della domanda di innovazione e dell'accompagnamento all'identificazione dei possibili solutori.

Rispetto a quanto indicato sulla letteratura scientifica di riferimento, affinché queste politiche possano essere considerate vere e proprie policy di Open Innovation vi sono alcuni requisiti che andrebbero ancora soddisfatti.

Uno di questi è l'internazionalità delle soluzioni, consentendo alle imprese di rivolgersi a solver al di fuori dei confini regionali, approccio adottato solo nella Regione Piemonte durante la sperimentazione 2010-2013.

Analogamente, è necessario sviluppare una metrica per misurare i risultati: non si è rilevato un sistema di misura esplicito (metrica dei progetti e degli investimenti) che valuti i risultati delle misure finanziarie della PA. In un solo caso (vedi Area Ricerca Trieste) vengono evidenziati i risultati. La metrica dovrebbe essere definita a priori in fase di progettazione dell'intervento sotto la responsabilità dell'amministrazione e non, come succede talvolta, su vincolo esterno della UE.

1.2. Il contesto internazionale

Al fine di ampliare il raggio di analisi e verificare l'esistenza di iniziative di Open Innovation più avanzate è stato condotto un approfondimento su esperienze analoghe a scala internazionale. Inizialmente l'attività di ricerca desk si è concentrata su alcuni progetti sperimentali finanziati dalla Comunità Europea all'interno del Programma EURIS, oltre all'esperienza di Open Alps all'interno della Regione Alpina (vedi tabella 1.2).

A questi esempi ne sono stati aggiunti altri particolarmente interessanti condotti in Galles, nelle Fiandre e nello stato di Victoria (Australia). Queste iniziative, pur non parlando esplicitamente di Open Innovation, si avvicinano al nuovo approccio di innovazione aperta e si contraddistinguono per alcuni fattori, non sempre tutti presenti contemporaneamente, che per semplicità riassumiamo ed elenchiamo:

- politiche e interventi pubblici che abbiano lo scopo di favorire l'emersione della domanda d'innovazione delle imprese e di facilitare l'individuazione di una risposta efficace attraverso un dialogo strutturato con soggetti esterni, detentori di conoscenze, di modelli di trasferimento e di soluzioni;

- sviluppo di sistemi di competenze e/o piattaforme capaci di interloquire con i soggetti imprenditoriali e orientarli nell'individuazione di risposte efficaci;
- mappatura dell'offerta di conoscenza (locale, nazionale o internazionale) per facilitare la consultazione con interlocutori affidabili nei quali trovare una possibile risposta alla domanda di conoscenza;
- sviluppo di sistemi aperti (network) capaci di mettere in comunicazione la domanda di conoscenza delle imprese con possibili risposte (e risolutori) efficaci;
- facilitazione del dialogo e sistematica collaborazione tra diverse filiere e ambiti tecnologici e/o settori di mercato per facilitare l'innovazione trasversale (*cross innovation*);
- analisi e diffusione di modelli virtuosi ed efficaci inerenti approcci aperti al mercato (e alla conoscenza) da parte delle imprese.

Dall'analisi ne risulta un quadro abbastanza eterogeneo da cui è possibile trarre alcune implicazioni di notevole interesse per la sperimentazione lombarda.

Innanzitutto, vale la pena sottolineare che tutte le iniziative sono a carattere sperimentale e non esistono (a parte il caso dell'Ohio analizzato successivamente) politiche Open Innovation consolidate. La Lombardia si inserisce, quindi, fra le regioni "apripista" nell'adozione dell'Open innovation e nella sua diffusione fra le PMI.

Le politiche Open Innovation si connotano per molteplici aspetti e non sono inquadrabili in un solo schema (si passa infatti dalla costruzione della piattaforma, all'integrazione di settori e tecnologie, dall'analisi dei business model e strategie delle imprese alla condivisione delle infrastrutture di ricerca).

La disseminazione e la comunicazione (seminari, incontri con imprese, workshop) finalizzati a diffondere il nuovo paradigma OI sono attività che ricorrono in ogni progetto analizzato. Diventa pertanto essenziale prevedere un'attività di animazione territoriale nella fase di lancio e la pubblicizzazione di best practice locali per favorire la comprensione del fenomeno e stimolare atteggiamenti di emulazione.

Tutti i progetti sono sovrasettoriali, non si caratterizzano cioè per la focalizzazione su uno o più specifici settori tecnologici o di mercato. Il concetto stesso di Open Innovation, infatti, si caratterizza per la dinamicità e la non-cristallizzazione in un settore piuttosto che un altro.

Nondimeno, emergono alcuni limiti che l'iniziativa lombarda dovrebbe tenere in considerazione e superare.

Spesso si dimentica di analizzare e considerare le esigenze delle imprese, e si parte invece da concetti quali:

- piattaforma;
- infrastrutture;
- scenari tecnologici futuri;
- interscambio tra settori, mercati e tecnologie.

Tabella 1.2 – Sintesi dei principali elementi in relazione al progetto di Regione Lombardia

Nome del Progetto	Questionario/ Survey	Casi Studio	Coinvolti cluster/associazioni	Dimensione Beneficiari	Settoriale o trasversale	Apertura	Piattaforma ex-novo	Intermediatori- facilitatori dell'innovazione	Brokeraggio	Finanziamenti pubblici per l'accesso ai servizi
InfoPro. Open Information processing within Innovation Networks	SI	SI	SI	PMI& GRANDI	Trasversale	Interregionale	NO	NO	-	NO
OPINET. Open Innovation Networking Platform for SMES	NO	SI	SI	PMI	Trasversale	Interregionale	NO	NO	Suggeriti 7 broker internazionali	NO
HYBRISECTORS. Open Innovation in sectors with potential hybridation	NO	SI	SI	PMI& GRANDI	Trasversale	Interregionale	NO	NO	-	NO
ORP. Open Research Platform	SI	NO	SI	PMI	Trasversale	Interregionale	SI	NO	-	NO
SFFS. Open Innovation through Shared Facilities and Facility Sharing	NO	SI	SI	PMI& GRANDI	Trasversale	Interregionale	NO	NO	-	NO
BMOI. Business Models for Open Innovation	SI	SI	NO	PMI& GRANDI	Trasversale	Interregionale	NO	NO	-	NO
OpenAlps	NO	NO	SI	PMI	Trasversale	Interregionale	SI	NO	-	NO
Victoria Innovation/Technology Voucher Program	NO	SI	NO	PMI& GRANDI	Settoriale	Regionale	NO	SI	Incarico agenzia locale	SI
OI Galles	NO	SI	NO	GRANDI	Trasversale	Regionale	NO	SI	Incarico a specialisti locali	NO
Fiandre VIS Programme	NO	SI	SI	PMI	Trasversale	Regionale	NO	NO	-	SI

Nessun progetto si caratterizza per l'obiettivo esplicito e prioritario di realizzare transazioni collegate allo scambio offerta-domanda d'innovazione.

Anche nelle esperienze internazionali, così come in quelle italiane, l'apertura internazionale rappresenta il freno maggiore: nella maggioranza dei progetti la platea dei solver è confinata alle regioni interessate dalla sperimentazione.

I risultati in termini di competitività non sono misurabili nei progetti analizzati e non vengono utilizzati indicatori di performance rispetto alla competitività generata (occupazione, numero di transazioni avvenute, incremento competitività delle imprese coinvolte nel progetto,...).

1.3. Il caso Ohio

Dalle analisi finora svolte, il caso più strutturato e conosciuto di politica Open Innovation attuata a livello europeo e internazionale risiede in Ohio. Tale considerazione non nasce da una mappatura che ha la pretesa di aver coperto tutte le esperienze sul tema dell'Open Innovation, ma da un'approfondita analisi desk sui siti web dei principali Paesi, che potrà essere certamente arricchita in futuro, ma che ad oggi identifica nella politica attuata in Ohio una best practice di livello internazionale.

Open Innovation Incentive (OII) è un programma da 3,8 milioni di dollari che assiste le medie imprese dell'Ohio nella ricerca di soluzioni d'innovazione presenti nel mondo, affinché possano risolvere in breve tempo le proprie sfide tecnologiche e generare nuovi prodotti, servizi o processi.

Lo scopo del programma è quello di ridurre il *time-to-market* e i costi di sviluppo dell'innovazione e incrementare la competitività delle aziende e, quindi, del tessuto produttivo dell'Ohio, aumentando nel lungo termine i posti di lavoro diretti e indiretti.

Dimensione dell'iniziativa

Lo Stato dell'Ohio ha elargito un contributo a ciascun Broker di circa 230mila dollari all'anno per l'attività di ingaggio delle imprese. Nel mercato attuale, in genere i Broker si focalizzano sulle aziende di grandi dimensione, ma questo programma aveva lo scopo di sostenere i Broker affinché facessero promozione dell'iniziativa nei confronti delle imprese di media dimensione (tenendo presente che il concetto di media impresa ha una differente interpretazione fra contesto americano e europeo).

Durata

Il programma OII ha avuto una durata di due anni (settembre 2012 – agosto 2014) ed è stato gestito dall'Agenzia Sviluppo Servizi dell'Ohio (ODSA). Al termine del periodo lo Stato ha valutato positivamente l'iniziativa e ha prolungato il programma.

Intermediari

Inizialmente, ODSA aveva stanziato un budget di 8 milioni di dollari per un massimo di 4 Broker eroganti il servizio OI, ma solo due Broker hanno superato la selezione. Si tratta di soggetti riconosciuti a livello mondiale e con una rete di solutori internazionale: NineSigma e Yet2com. La selezione si è basata su 14 criteri misurabili e su un processo di valutazione a più fasi condotto da un consulente indipendente. Anche nel caso nell'iniziativa lombarda non venga scelto un broker internazionale, l'elenco dei criteri fornisce un importante riferimento per definire le caratteristiche e prestazioni che deve possedere l'intermediario deputato.

Aziende beneficiarie

Le aziende ammesse al programma OII dovevano rientrare in un fatturato compreso tra i 10 milioni di dollari e 1 miliardo di dollari, che identifica le medie imprese dell'Ohio. Il programma OII finanziava il 50% dei costi transazionali per utilizzare i servizi offerti dai Broker, mentre le innovazioni acquisite o sviluppate in seguito erano a carico dell'azienda.

Visto l'interesse di questa iniziativa, essa è stata approfondita attraverso uno studio sul campo di due settimane in cui sono stati intervistati i soggetti coinvolti.

L'indagine ha ricostruito:

- il modello e la strategia entro i quali è nata e si è sviluppata la politica Open Innovation presso l'amministrazione pubblica dell'Ohio;
- il processo di attivazione di Open Innovation sul territorio: obiettivi dichiarati, procedure avviate, selezioni svolte, organizzazione del processo di avvio della politica, soggetti coinvolti, risorse stanziare, beneficiari, programmi e spese ammissibili;
- lo stato di avanzamento delle azioni svolte sul territorio e i risultati: tipologie di progetti avviati, tipologie di PMI coinvolte, punti di forza, criticità, ritorni sul territorio, competitività e occupazione;
- la governance dell'iniziativa di Open Innovation presso la PA: soggetti interni e strutture amministrative coinvolte, nuove strutture create.

1.4. Implicazioni di policy

1.4.1 Principali evidenze

Dallo studio delle principali politiche fondate sul paradigma Open Innovation, e da un'analisi approfondita del caso Ohio, si possono sintetizzare alcune evidenze.

Il primo elemento chiave risiede nel fatto che il *livello regionale* (o Statale se si considera uno Stato federato quale l'Ohio rappresenta negli USA) è il luogo decisionale territoriale ottimale per proporre e sviluppare politiche efficaci di Open Innovation.

Il **ruolo del soggetto pubblico** risulta essere decisivo nella progettazione e nell'avvio di una politica innovativa quale quella improntata sull'Open Innovation in quanto può ridurre i fallimenti di mercato che, nelle nuove politiche OI, sono:

- la difficoltà per i soggetti economici ad aprire i propri confini e collaborare con soggetti esterni in aree strategiche;
- la difficoltà di individuazione, emersione e condivisione del livello di domanda d'innovazione che caratterizza un soggetto economico (in primis l'impresa);
- la difficoltà di avvio e gestione di un processo complesso quale la collaborazione con soggetti internazionali con diverse culture e approcci all'innovazione;
- la difficoltà di chiudere con successo le transazioni tecnologiche del processo di Open Innovation.

Una politica Open Innovation che ponga dei confini ai solutori rischierebbe di avvitarci su se stessa non portando i benefici insiti nel paradigma stesso di Open Innovation, che implica un'opportunità di contaminazione con culture e **conoscenza internazionali**.

La **dimensione delle imprese** coinvolte nel processo OI è una variabile chiave per il successo dell'intero processo. La scommessa su cui è necessario puntare oggi è costituita dalle medie imprese.

Open Innovation implica il superamento della logica settoriale. Nella maggior parte dei casi studiati una politica di questo tipo è stata applicata a più settori e tecnologie poiché il beneficio apportato da **un'integrazione tra tecnologie** e innovazioni provenienti da settori diversi è tra i principali fattori di successo che apporta il concetto stesso di Open Innovation.

Le politiche Open Innovation si connotano per molteplici aspetti e non sono inquadrabili in uno schema preciso. Con una parola sintetica si potrebbe parlare di un **approccio olistico** del paradigma Open Innovation ai diversi aspetti caratterizzanti l'innovazione tout court.

Tutti i progetti analizzati sono a **carattere sperimentale**: non esistono casi di politiche Open Innovation realizzati in Europa che si possano definire consolidati. Tutti gli attori regionali implicati nei progetti analizzati si stanno muovendo per comprendere i diversi ambiti del paradigma su cui costruire e testare politiche efficaci.

Dato il carattere di novità e di sperimentazione delle politiche OI, è necessaria una fase di **comunicazione e disseminazione** per far crescere una curva di apprendimento da parte di tutti i soggetti coinvolti (PA, Imprese, Centri di Ricerca, Professionisti).

La **domanda d'innovazione** è il motore che innesca il processo Open Innovation. Affinché si possa partire da una chiara e definita domanda d'innovazione sono fondamentali due ingredienti:

- la volontà e consapevolezza, da parte dell'impresa, di conoscere il processo e di aprire i propri confini a professionisti dedicati;

- la presenza di professionalità con grande esperienza, i Broker, capaci di dialogare con imprenditore e management per far emergere le esigenze d'innovazione ed i punti critici che caratterizzano la domanda d'innovazione.

Il Broker è la figura chiave di tutto il processo. Il Broker deve avere due caratteristiche:

- saper dialogare con l'impresa;
- aver creato una rete quanto più ampia di potenziali solutori a livello internazionale e saper gestire il processo di interlocuzione con essi. L'ampiezza di tale rete e la capacità (efficacia) nel gestire l'integrazione tra domanda e soluzione è il secondo macro fattore che garantisce (o meno) il successo dell'Open Innovation.

La *piattaforma web* è un elemento importante in sé, ma *secondario* rispetto agli elementi sopra accennati, come risulta da tutti gli studi oggetto della presente analisi. La piattaforma si potrebbe definire una commodity o meglio un fattore abilitante, ma non garanzia del successo.

Nelle principali regioni e politiche analizzate, le aziende appartenenti al *settore manifatturiero* sono più aperte a modelli collaborativi rispetto alle aziende dei servizi. Tale elemento conforta rispetto alla vocazione produttiva lombarda prevalentemente impostata sul modello manifatturiero.

È fondamentale individuare *indicatori di impatto* delle politiche OI (occupazione, numero di transazioni avvenute, incremento competitività delle imprese coinvolte nel progetto).

1.4.2 Raccomandazioni operative

Le raccomandazioni operative rivolte ai policy maker che vogliono affrontare un percorso di Open Innovation si possono raggruppare in 4 voci.

Education

- Prevedere seminari divulgativi prima dell'avvio del programma durante i quali coinvolgere i partecipanti; l'ingaggio è il fattore che determina la decisione di avviare un progetto OI in azienda;
- destinare risorse adeguate all'intermediario per l'attività di animazione e metterlo in contatto con stakeholder interessati (università, centri di ricerca, associazioni d'impresa, e persone opinion leader) per l'organizzazione di eventi/seminari;
- dedicare una pagina web istituzionale alle iniziative in corso, con indicazione dei contatti e delle caratteristiche dei Broker;
- organizzare eventi istituzionali per presentare il programma di OI.

Supporto alle aziende

- Definire un range di fatturato adeguato per le aziende beneficiarie (escludendo le start-up e le grandi aziende);
- definire un prezzo fisso, indipendentemente dal Broker, per il progetto OI e stabilire una quota a carico dell'impresa, adeguata al range di fatturato selezionato;
- semplificare la burocrazia, riducendo al minimo le pratiche amministrative richieste alle aziende; evitare il sistema dei rimborsi e far pagare all'azienda solo la cifra sovvenzionata;
- aumentare il range di servizi compresi nella definizione di OI (oltre alla Request For Proposal potrebbero essere compresi – anche a differenti prezzi sovvenzionati – dei servizi di technology e market intelligence e di ricerca di partnership per il business).

Supporto agli intermediari

- Selezionare i Broker con criteri di valutazione stringenti, tenendo alto il livello richiesto di qualità, di esperienza e di performance sul mercato; utilizzare revisori indipendenti per la valutazione delle candidature; limitare il numero di Broker presenti sul territorio e uniformare i prezzi dei vari servizi;
- rapportarsi al Broker come a un Partner, condividendo le informazioni necessarie al successo del programma;
- effettuare una comunicazione in co-branding con il Broker, che si presenta a tutti gli effetti come agente della Regione presso le aziende;
- mettere a disposizione dei Broker i dati conosciuti sulle PMI target del programma, indicando contatti rilevanti disponibili e dati quantitativi, ove disponibili;
- dare autonomia decisionale ai Broker sull'approvazione dei progetti OI;
- dare ai Broker il compito di svolgere azioni di Education e sostenerne i costi;
- concordare gli indicatori di monitoraggio delle aziende e condividere i dati di impatto di OI sul territorio; l'impatto si misura nei due-tre anni successivi all'introduzione sul mercato dell'innovazione.

Supporto ai Solutori

- Sostenere l'utilizzo dei Solutori nella fase di esecuzione dell'innovazione, erogando dei voucher alle aziende Committenti per sovvenzionare una parte del costo del Solutore (per esempio: il coupon sovvenziona il 50% del costo del Solutori fino a un tetto massimo di 10mila euro);
- promuovere gli strumenti di Open Innovation tra i solutori con iniziative di marketing digitale ed eventi in presenza mirati. I solutori appartengono a diverse categorie e non solo alle Università o ai centri di ricerca. La rilevazione sul campo ha dimostrato che le PMI e le grandi aziende costituiscono il 60-70% del totale dei solutori.

CAPITOLO 2. Una proposta di Open Innovation per la Lombardia

2.1 Lo stato dell'arte delle piattaforme di Open Innovation

Per fornire spunti alla progettazione e sviluppo della piattaforma di Open Innovation Lombarda sono stati raccolti e analizzati quanti più esempi possibile di attori, servizi e opportunità per l'Open Innovation. La ricerca, condotta principalmente attraverso un'analisi desk, ha riguardato quelle piattaforme che, facendo leva sulle potenzialità offerte da internet, consentono alle imprese di sviluppare le loro strategie di innovazione in modo aperto, secondo i principi dell'Open Innovation. Queste piattaforme mettono in collegamento la domanda di innovazione con l'offerta di innovazione, utilizzando la rete in modo tale da ampliare il più possibile i due domini.

Chiaramente in tutte le piattaforme il servizio essenziale consiste nel consentire ad un'impresa *seeker* di cercare una soluzione a un problema, la quale viene proposta e/o sviluppata da un *solver* esterno. Tale servizio essenziale richiede alcuni requisiti e servizi ausiliari che abilitano l'incontro fra *seeker* e *solver*. Una lista di questi servizi con una breve descrizione è disponibile in tabella 2.1.

Tabella 2.1 – Sintesi dei servizi di base delle piattaforme di Open Innovation

Servizio	Descrizione
Classificazione degli utenti	In alcune piattaforme l'utente è libero di registrarsi e di agire come <i>seeker</i> o come <i>solver</i> , in altre deve dichiarare la sua natura al momento della registrazione, in altre ancora deve essere accreditato dalla piattaforma.
Elaborazione di una challenge	Per l'elaborazione delle challenge le diverse piattaforme offrono strumenti che vanno da un servizio completo di definizione della challenge sulla base delle necessità del <i>seeker</i> alla messa a disposizione di linee guida o di un modulo predefinito.
Visibilità delle challenge	L'accesso al contenuto delle challenge può essere limitato nei confronti sia delle persone esterne alla piattaforma che degli stessi utenti registrati. Da un lato la restrizione si giustifica con la necessità di proteggere i diritti della proprietà intellettuale, dall'altro un certo grado di visibilità incoraggia la registrazione nella piattaforma.
Promozione delle challenge	Una volta definita la challenge, le diverse piattaforme mettono a disposizione svariati strumenti per promuoverla e per consentire ai <i>solver</i> potenzialmente interessati di individuarla.
Modalità di relazione seeker-solver	In alcune piattaforme la relazione tra <i>seeker</i> e <i>solver</i> è diretta, in altre il gestore della piattaforma rappresenta il <i>seeker</i> nel corso della challenge, scegliendo la soluzione migliore tra quelle proposte o decidendo quali <i>solver</i> far partecipare alla challenge.
Strumenti di cooperazione tra seeker e solver	Nel caso di intermediazione le piattaforme offrono strumenti per favorire la cooperazione tra <i>seeker</i> e <i>solver</i> : il <i>seeker</i> può essere passivo, ossia osservare le soluzioni man mano che vengono proposte, o attivo, indirizzando il lavoro dei <i>solver</i> e interagendo con essi.

Strumenti di cooperazione tra i solver	Quando la collaborazione tra i diversi solver è consentita essi possono scambiarsi messaggi, commentare o integrare il lavoro di altri solver, costituire un gruppo di lavoro, con uno spazio dedicato e con l'assegnazione di un facilitatore o team leader.
Strumenti di cooperazione estesa	In alcuni casi gli utenti generici della piattaforma possono collaborare con seeker e solver nel processo di definizione della soluzione.
Rating delle soluzioni	In alcuni casi, gli utenti possono esprimere valutazioni sulle soluzioni proposte dai solver quando la challenge è terminata.
Protezione delle informazioni	Poiché spesso il seeker deve rivelare delle informazioni riservate, diverse piattaforme offrono degli strumenti per la protezione di queste informazioni, in particolare assicurando che siano diffuse in modo controllato a solver che si sono impegnati a non divulgarle. Specularmente, ciò avviene per le soluzioni e idee che il solver fornisce.

Vi è comunque un'elevata eterogeneità fra le diverse piattaforme in relazione alla focalizzazione dei problemi trattati. Ad esempio gli attori specializzati nel design consentono a un seeker di trovare una soluzione nuova a un problema descritto in un concept che può essere più o meno definito (ad esempio Best Creativity, Design Boom). Gli attori specializzati nello sviluppo del software consentono di trovare soluzioni esistenti o nuove per problemi generalmente ben definiti (ad esempio Top Coder). Gli attori specializzati nella offerta di personale danno la possibilità di individuare persone dotate di determinate competenze, che quindi possono essere assunte dal seeker (ad esempio Wiley Job Network) o coinvolte come collaboratori esterni in un progetto (ad esempio Ki-work), o che sono in grado di compiere determinati lavori ben definiti ai quali quindi il seeker può affidarne l'esecuzione (ad esempio Freelancer). Gli attori che offrono un servizio non specializzato rivolto a soddisfare le necessità di innovazione delle imprese ad ampio spettro, come InnoCentive, consentono la proposizione sia di challenge descritte in termini generali con un basso livello di specificazione che di challenge specifiche descritte in modo molto dettagliato.

La ricerca desk, dando come requisito l'esistenza del servizio essenziale, ha esplorato l'esistenza di altri servizi accessori, che facilitano l'interazione tra seeker e solver e soddisfino altre esigenze di entrambe le controparti.

Le informazioni raccolte sono state organizzate in modo strutturato e sistematico dando luogo a un database di informazioni che è stato utilizzato per le analisi.

Va detto che nelle principali piattaforme la lingua più diffusa è l'inglese, sia perché molte nascono negli Stati Uniti, sia per favorire la partecipazione di solver di tutto il mondo.

Il risultato di questa analisi è contenuto nella tabella seguente nella quale, per ogni servizio offerto, è fornita una breve descrizione ed alcune esempi di strumenti impiegati.

Tabella 2.2 – Sintesi dei servizi di accessoridelle piattaforme di Open Innovation

Servizio	Descrizione
Promozione dei solver	Spesso ogni solver ha a disposizione una pagina personale per illustrare la sua attività e la sua rete di relazioni con seeker e solver. Alcune piattaforme mettono in evidenza i solver più attivi, o quelli che si sono aggiudicati più challenge, o anche semplicemente offrono un servizio a pagamento per la auto-promozione dei solver.

Promozione dei seeker	Alcuni attori dell'Open Innovation offrono servizi e strumenti anche per la promozione dei seeker, cioè per farli conoscere ai solver, speculari rispetto a quelli impiegati per la promozione dei solver.
In-House Platform o Marketplace	Alcune piattaforme consentono la creazione al loro interno, da parte dei seeker, di uno spazio riservato, ad esempio ai dipendenti di una impresa o ai fornitori e clienti di un'impresa, per la gestione delle attività di Open Innovation. Anche la possibilità di creare un contest con l'accesso riservato a determinati utenti della piattaforma è un servizio che consente di definire uno spazio riservato all'interno di una piattaforma aperta.
Domanda e offerta di finanziamenti	In alcune piattaforme sono disponibili informazioni sulle opportunità di finanziamento o vi è la possibilità di stabilire un legame diretto con i possibili finanziatori. In alcuni casi gli utenti della piattaforma possono contribuire al finanziamento di una challenge, incrementando il premio messo in palio dal seeker che l'ha lanciata.
Gestione del trasferimento di IPR	Diverse piattaforme offrono degli strumenti per la gestione del trasferimento dei diritti di proprietà intellettuale (IPR) dal solver al seeker al termine delle challenge. In alcuni casi questo trasferimento avviene attraverso la piattaforma, con delle procedure standard predefinite, accettate dagli utenti della piattaforma al momento della registrazione; in altri casi ogni challenge prevede un accordo specifico per il trasferimento degli IPR, che i solver accettano partecipando ad essa; in altri casi ancora la piattaforma si limita a suggerire delle linee guida o a fornire delle indicazioni e la gestione del trasferimento dei diritti è lasciata a seeker e solver.
Repository	Alcune piattaforme, in particolare quelle dedicate al design o allo sviluppo del software, contengono un archivio di soluzioni che possono essere riutilizzate o acquistate.
Database	In alcune piattaforme sono contenuti dei database di soluzioni offerte o ricercate e dei solver e seeker. L'utente riceve una descrizione del problema trattato e il contatto al quale rivolgersi per l'acquisto.
Servizi di community	Con questi servizi gli utenti possono comunicare, scambiarsi informazioni, e stabilire delle relazioni indipendentemente dalla partecipazione a una determinata challenge come seeker o solver.
Integrazione della piattaforma con i social network	Oltre alla possibilità di condividere nei social network le challenge, le soluzioni proposte e i profili dei solver, alcune piattaforme permettono di accedere tramite un account di un social network, come facebook o twitter o linkedIn. Attraverso questi strumenti di promozione le piattaforme cercano di ampliare il numero dei solver attivi e di farsi conoscere come il luogo nel quale i problemi trovano delle soluzioni e nel quale sono attivi i migliori solver.
Storytelling	Diverse piattaforme usano lo storytelling per promuoversi raccontando casi di successo nella soluzione delle challenge.
Diffusione conoscenza	Le diverse piattaforme e i diversi siti dell'Open Innovation impiegano strumenti diversi per aggiornare gli utenti, che possono essere più o meno personalizzati con riferimento alle loro necessità o caratteristiche.
Organizzazione di eventi	In alcuni casi sono organizzati eventi con i quali si cerca di favorire l'incontro di persona tra seeker e solver in aggiunta rispetto a quelle che avvengono in piattaforma.
Consulenza per l'innovazione	Alcuni attori esterni alle piattaforme offrono servizi di consulenza che spaziano dall'identificazione delle necessità di innovazione, fino all'assistenza nella fase di implementazione dell'innovazione.

2.2 Proposte di servizi per l'Open Innovation in Lombardia

Una piattaforma pubblica per l'Open Innovation regionale potrebbe diventare un riferimento nazionale, sia perché sarebbe impossibile, oltre che controproducente, limitare l'accesso ad essa alle sole imprese e organizzazioni lombarde, sia perché non esiste attualmente nulla di paragonabile a livello nazionale. La piattaforma potrebbe essere uno strumento di interazione tra i diversi soggetti italiani che possono prendere parte a processi di Open Innovation.

Il modello che si potrebbe adottare è quello di un social network evoluto aperto sia a persone fisiche che persone giuridiche con i servizi di base comunemente offerti dai social network, declinati tenendo presente lo scopo della piattaforma, e quindi ad esempio:

- una pagina individuale (con le informazioni personali e i contatti e la possibilità per l'utente di pubblicare aggiornamenti, con news, blog, bacheche, ecc.)
- la possibilità di stabilire relazioni con altre persone e di decidere di ricevere aggiornamenti;
- la possibilità di inviare messaggi privati all'interno della piattaforma tra utenti;
- la possibilità di creare gruppi e spazi di interazione, sia aperti (chiunque può iscriversi) che chiusi (solo chi crea il gruppo o chi ne fa già parte può invitare persone esterne);
- la possibilità di collegare questi gruppi alle challenge;
- la possibilità di indicare disponibilità a ricevere e-mail con challenge/proposte.

Questi servizi di interazione sono propedeutici alla finalità ultima di consentire agli utenti di proporre e rispondere a challenge o partecipare a discussioni attorno a problemi di innovazione specifici.

Le challenge potrebbero essere classificate in quattro categorie:

- sfide per cui si richiede una soluzione "chiavi in mano";
- sfide per cui si richiede una collaborazione/consulenza a fronte di proposte/idee/concept;
- competenze e disponibilità a lavorare su progetti e a creare partnership;
- brevetti, tecnologie e soluzioni.

La gestione di una challenge all'interno della piattaforma richiede un'analisi attenta delle sue diverse fasi e delle possibilità di scelta che è opportuno offrire sia al seeker, che ai solver, che in generale agli utenti della piattaforma in ogni fase, ad esempio:

- innanzitutto può essere conveniente prevedere l'accettazione da parte del seeker di un regolamento che lo impegni, ad esempio, a pagare i premi ai vincitori e a rispettare la proprietà intellettuale;

- nella fase di definizione della challenge potrebbe essere consentito al seeker di mantenere l'anonimato (ogni challenge potenzialmente rivela sia strategie che punti di debolezza);
- per quanto riguarda le modalità di lancio della challenge il seeker dovrebbe poter indicare le tipologie di destinatari preferenziali sulla piattaforma, avere la possibilità di creare contest riservati ad alcuni solver da lui scelti (come in Best Creativity), la possibilità di rendere la challenge visibile anche a chi non accede alla piattaforma (come in Innovation Seeds), la possibilità di inviare email a contatti da lui scelti dentro e fuori la piattaforma (come in Kublai) per invitarli a partecipare alla gara;
- nella fase di definizione della challenge il seeker dovrebbe: specificarne il contenuto e i criteri di valutazione delle soluzioni proposte; stabilire se il premio è garantito (la soluzione migliore sarà premiata) o meno; indicare il premio o il prezzo, la classificazione della challenge per tag (ad esempio il settore industriale o tecnologico), la eventuale necessità che i solver sottoscrivano dei “non disclosure agreement” per poter accedere a tutte le informazioni contenute nella descrizione della challenge o a informazioni ulteriori fornite dal seeker;
- nella fase di elaborazione delle soluzioni il seeker potrebbe dare ai solver la possibilità di collaborare, decidere sulla pubblicità o riservatezza delle soluzioni in corso di elaborazione, decidere se consentire o meno agli utenti di esprimere commenti (come in One Billion Minds) o valutazioni (come in NineSights e IdeaConnection) sulle soluzioni proposte;
- nella fase di valutazione delle soluzioni dovrebbero poter essere impiegati strumenti di valutazione pubblici o privati (criteri – voti);
- la piattaforma potrebbe inoltre offrire uno strumento di pagamento o comunque prevedere che il pagamento del premio o del prezzo sia registrato nella “storia” della challenge, ad esempio con una casella di controllo, anche quando sia avvenuto al di fuori dalla piattaforma
- nello stesso senso, anche con una casella di controllo, se non dovesse essere prevista una funzione specifica, si dovrebbe tenere traccia dell'avvenuto trasferimento dei diritti di proprietà intellettuale (IPR) a conclusione del “ciclo di vita” della challenge.

La piattaforma potrebbe poi offrire dei servizi aggiuntivi, sempre legati alla gestione di una challenge, come ad esempio:

- per quanto riguarda la definizione della challenge la messa a disposizione di linee guida o toolkit su come scrivere una challenge (World Bank Development marketplace) o di modulo predefinito e dettagliato (Best Creativity) o l'offerta di una consulenza da parte della piattaforma (Innovation Exchange) anche per mezzo di consulenti selezionati;
- per quanto riguarda l'elaborazione delle soluzioni potrebbe essere prevista la pubblicazione delle domande dei solver e delle risposte date dal seeker (Design Contest)

- per quanto riguarda il trasferimento dei diritti di proprietà intellettuale (IPR) potrebbero essere messi a disposizione dei contratti standard (99 Designs) o offerto un supporto nella stesura di un contratto specifico per la trasmissione dei diritti di proprietà intellettuale (Design Boom)

Nella progettazione della piattaforma si potrebbero inoltre tenere presenti altri servizi di supporto, sia reali che virtuali, come ad esempio la possibilità di:

- registrarsi nella piattaforma anche tramite social network a cui si è già iscritti (Innocentive)
- segnalare all'esterno (es: LinkedIn) challenge (NineSights) o soluzioni o solver (Best Creativity) per promuovere la piattaforma e il suo uso;
- pubblicare racconti di seeker (DesignCrowd) o di solver (Melpyou) o di progetti di innovazione (World Bank Development marketplace) che hanno avuto successo, utilizzando lo storytelling come strumento di promozione della piattaforma e del suo uso;
- pubblicare una newsletter della piattaforma (Design Boom) per l'aggiornamento degli utenti della piattaforma;
- registrare le comunicazioni scambiate tra seeker e solver attraverso la piattaforma (99 Designs) a supporto della gestione della proprietà intellettuale nelle relazioni seeker-solver;
- organizzare delle presentazioni dei solver in incontri (IBX), o di introdurre nella piattaforma degli indicatori dell'attività dei solver nella piattaforma (IdeaStorm) come il numero di soluzioni proposte o il numero di challenge vinte per promuovere i solver;
- introdurre dei servizi di richiesta di finanziamenti a banche e venture capital, o servizi di crowdfunding per la promozione del finanziamento dell'innovazione;
- organizzare eventi come presentazioni di start-up innovative o di incubatori (IBX), incontri con gli attori del territorio - università, scuole e associazioni, per l'avvio di iniziative e progetti di sviluppo locale (Kublai), eventi di brokeraggio tecnologico e Business-to-Business (EEN - Consorzio ALPS), matching seeker-solver (Area Science Park)
- prevedere dei servizi a valle dell'innovazione come la valorizzazione delle innovazioni (Mercato dell'innovazione), l'assistenza su come accedere alle fonti di finanziamento (EEN - Consorzio ALPS), consulenze sul business development (Trentino as a Lab).

Per aumentare le opportunità di individuare attori adatti, la piattaforma regionale potrebbe costituirsi come punto di accesso ad altre piattaforme, magari più specializzate.

Da un lato, si potrebbe presentare alle imprese un elenco ragionato, ma dinamico di attori e, dall'altro, la piattaforma regionale potrebbe offrire una guida nella scelta basata non solo sulle valutazioni degli utenti, ma anche supportata da un servizio di orientamento.

Inoltre, vale la pena notare come sulla base dei risultati della ricerca compiuta il mondo delle piattaforme di Open Innovation e quello delle piattaforme di Crowdfunding appaiono ancora nettamente separati; tale aspetto potrebbe essere un elemento di peculiarità e attrattività da considerare per una nuova piattaforma.

CAPITOLO 3. Proposta di un sistema di valutazione

Gli indicatori sono strumenti utilizzati per mettere in luce e misurare l'andamento di un fenomeno, considerato rappresentativo ai fini dell'analisi. Gli indicatori sono anche utilizzati per monitorare e valutare il grado di successo e l'adeguatezza delle attività implementate durante un processo (DeEP 2014).

Nel 2000, la New Economics Foundation ha individuato il criterio AIMS per gli indicatori, che continua ad essere una guida utile per decidere se un indicatore è valido (vedi tabella 3.1).

Tabella 3.1 – Criterio AIMS della New Economic Foundation

Caratteristica	Descrizione
Action focused (focalizzato all'azione)	Gli indicatori dovrebbero portare all'azione. Se non è chiaro cosa fare con i dati forniti da un indicatore, probabilmente non è un buon indicatore.
Importante	Tutti gli attori interessati dovrebbero concordare che l'indicatore e i dati che esso genererà danno un contributo rilevante e significativo nel valutare l'impatto della politica.
Misurabile	Non solo occorre definire la metodologia di raccolta dati, ma tale raccolta deve anche essere fattibile.
Semplice	Davvero pochi indicatori — se non nessuno — possono dirsi perfetti. Piuttosto che cercare di costruire l'indicatore perfetto, è meglio identificare buoni indicatori, semplici e che forniscano dati di pronto utilizzo.

La tabella 3.2 riassume le prestazioni delle tre categorie di indicatori utilizzabili nell'ambito del sistema di controllo di gestione. La tabella mostra che nessuna soluzione è ottimale rispetto a tutti i criteri che dovrebbero caratterizzare un buon sistema di controllo di gestione; tuttavia, per ognuno dei criteri c'è almeno una famiglia di misure che risultano adeguate.

Tabella 3.2 – Performance delle differenti classi di indicatori

Performance	Indicatori contabili	Indicatori Value Based	Indicatori Non-Finanziari
Completezza	Abbastanza buona	Alta	Dipende dal set di indicatori scelti.
Misurabilità	Abbastanza buona	Bassa	Alta
Orientamento di lungo termine	Basso	Alto	Intermedio
Accuratezza	Intermedia	Alta	Bassa
Identificazione di specifiche responsabilità	Dipende dallo specifico indicatore adottato	Buono ai livelli più elevati all'interno dell'impresa	Buono, soprattutto a livello operativo
Tempestività	Bassa	Scarsa	Alta

Fonte: Azzone, 2006

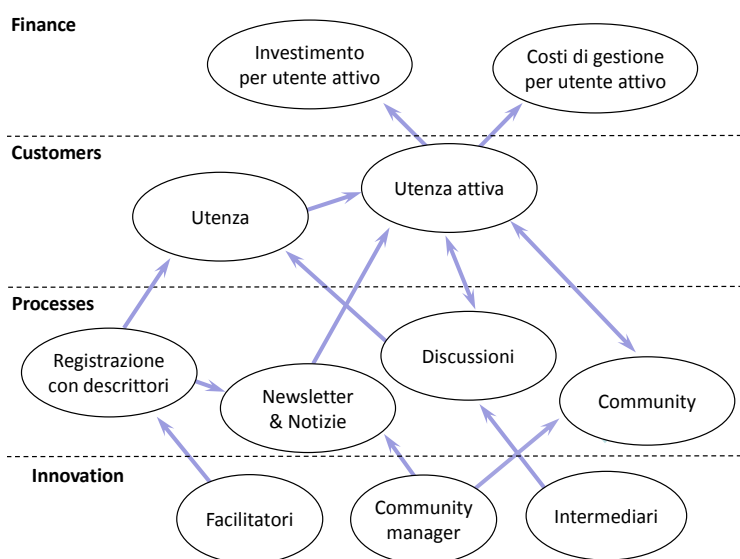
Vista la difficoltà nell'identificare indicatori ottimali e la necessità di avere diverse tipologie di informazioni, tipicamente un sistema di valutazione è composto da un cruscotto (dashboard) di indicatori.

La Balanced Scorecard, il cruscotto di indicatori definito da Kaplan e Norton (1992), fornisce una buona “copertura” degli indicatori che spiegano la creazione di valore economico e sarà, quindi, il modello principale utilizzato nella definizione del sistema di valutazione della piattaforma regionale.

La definizione della Balanced Scorecard richiede l'individuazione dei Value driver o Critical success factor e, per ciascuno di essi, la definizione di uno o più indicatori chiave di performance o Key Performance Indicator (KPI). Per ogni KPI deve essere data una definizione chiara che consenta di misurarlo in modo univoco, deve essere stabilita la periodicità con la quale deve essere misurato, e deve essere assegnata la responsabilità per la sua misurazione.

L'applicazione della Balanced Scorecard alla piattaforma di Open Innovation ha portato all'individuazione del diagramma di influenza di figura 3.1, in cui sono rappresentate le 4 prospettive di analisi: Innovation, Processes, Customers e Finance.

Figura 3.1 – Diagramma di influenza



Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia.

Partendo dal basso, i facilitatori dovrebbero agevolare la registrazione degli utenti nella piattaforma con l'utilizzo dei descrittori dell'utente e delle aree di interesse. Questi dovrebbero consentire un indirizzamento mirato delle newsletter e delle notizie, tra le quali quelle pubblicate degli intermediari presenti nella piattaforma. I community manager dovrebbero rendere più interessanti le discussioni e le community esistenti nella piattaforma, le quali a loro volta dovrebbero mantenere attiva l'utenza che si è registrata. Un'utenza più attiva dovrebbe anche significare discussioni e community più numerose con discussioni più vivaci e community più frequentate. La presenza di discussioni numerose e varie dovrebbe incentivare la

registrazione alla piattaforma. L'incremento dell'utenza attiva della piattaforma dovrebbe infine portare ad una diminuzione dell'investimento e dei costi di gestione per utente attivo.

Per ciascuna delle prospettive di analisi sono stati costruiti Value Driver e KPI. Fra tutti gli indicatori individuati ne sono stati selezionati un numero ridotto con cui iniziare il monitoraggio, considerando non solo aspetti e priorità teoriche, ma anche la disponibilità di dati in fase di avvio della piattaforma (vedi tabella 3.3).

Tabella 1.3 - Balanced Scorecard della piattaforma di Open Innovation

<i>Value Driver</i>	<i>Key Performance Indicator</i>	<i>Definizione</i>	<i>Frequenza</i>
Finance			
Investimento	Investimento totale compiuto per l'avvio della piattaforma	Somma di tutte le spese compiute per lo sviluppo della piattaforma.	Trimestrale
Costi di gestione	Costi di gestione nell'ultimo trimestre	Somma di tutti i costi dell'ultimo trimestre sostenuti	Trimestrale
Customers			
Utenza	Utenti della piattaforma	Numero totale delle persone registrate nella piattaforma	Mensile
Utenza attiva	Utenti attivi nell'ultimo mese	Numero degli utenti che si sono collegati almeno una volta alla piattaforma nel mese precedente la rilevazione	Mensile
	Tasso di crescita degli utenti attivi nell'ultimo mese	$(\text{Utenti attivi nell'ultimo mese} - \text{Utenti attivi nel mese precedente}) / (\text{Utenti attivi nel mese precedente})$	Mensile
Processes			
Newsletter	Newsletter inviate	Numero delle newsletter inviate nell'ultimo mese: è la somma del numero dei destinatari di ciascuna newsletter	Mensile
	Tasso di lettura delle newsletter	Newsletter lette / Newsletter inviate	Mensile
Notizie	Notizie inviate	Numero delle notizie inviate nell'ultimo mese: è la somma del numero dei destinatari di ciascuna notizia	Mensile
	Tasso di lettura delle notizie	Notizie lette / Notizie inviate	Mensile
Discussioni	Discussioni	Numero delle discussioni presenti nella piattaforma	Mensile
	Discussioni attive nell'ultimo mese (%)	Discussioni attive nell'ultimo mese (valore assoluto) / Discussioni	Mensile
Community	Community	Numero delle community presenti nella piattaforma	Mensile

	Tasso di apertura delle community (%)	Community aperte / Community	Mensile
	Community attive nell'ultimo mese (%)	Community attive nell'ultimo mese (valore assoluto) / Community	Mensile
	Community chiuse attive nell'ultimo mese (%)	Community chiuse attive nell'ultimo mese (valore assoluto) / Community chiuse	Mensile
Processo di registrazione	Utenti nello stato Modifica in corso (%)	Utenti nello stato Modifica in corso (valore assoluto) / Utenti della piattaforma	Mensile
	Utenti nello stato Attivo con Richiesta Validazione (%)	Utenti nello stato Attivo con Richiesta Validazione (valore assoluto) / Utenti della piattaforma	Mensile
	Utenti nello stato Attivo e validato (%)	Utenti nello stato Attivo e validato (valore assoluto) / Utenti della piattaforma	Mensile
Innovation			
Facilitatori	Facilitatori attivi	Numero dei facilitatori che si sono collegati almeno una volta alla piattaforma nell'ultimo mese	Mensile
	Utenti attivi per facilitatore attivo	Utenti attivi nell'ultimo mese / Facilitatori attivi	Mensile
Community manager	Community manager attivi	Numero dei community manager che si sono collegati almeno una volta alla piattaforma nell'ultimo mese	Mensile
	Discussioni attive per community manager attivo	Discussioni attive nell'ultimo mese / community manager attivi	Mensile
Altri attori dell'Open Innovation - Intermediari	Intermediari - Piattaforme dell'Open Innovation	Numero degli intermediari o delle altre piattaforme dell'Open Innovation inserite nella piattaforma	Mensile

Fonte: elaborazione Éupolis Lombardia.

I KPIs proposti hanno anche la caratteristica di poter essere integrati nella piattaforma, in modo tale che la loro misurazione possa avvenire il più possibile in modo automatico, e con l'obiettivo di consentire l'individuazione dei problemi e delle opportunità di miglioramento, a supporto di coloro che devono gestirla e farla evolvere.

